

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA JUAN DELFÍN FONSECA"

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Línea de Investigación:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A EMPRESAS E INSTITUCIONES

Autor:

RUTH IBETH MEJÍA SALAZAR

Director:

ING. CARLOS VINICIO MEJÍA VAYAS

Ambato-Ecuador
Mayo 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

"PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA JUAN DELFÍN FONSECA"

LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A EMPRESAS E INSTITUCIONES

Autor: RUTH IBETH MEJÍA SALAZAR

Carlos Vinicio Mejía Vayas, Ing.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN: f……...

Aidee Llerena, Ing.

CALIFICADOR: f……...

Mario Altamirano, Dr.

CALIFICADOR: f……...

Jorge Núñez, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION: f……...

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA: f……...

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ruth Ibeth Mejía Salazar, portadora de la Cédula de Ciudadanía No. 180365087-6, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de éste documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ruth Ibeth Mejía Salazar

C.C. No. 180365087-6

DEDICATORIA

Ésta disertación de grado la dedico con todo mi amor y cariño a mis padres, a la mejor amiga del mundo, mi mamá: Margoth quien ha sido mi apoyo fundamental, económico y espiritual en el desarrollo de toda mi vida y mi gran ejemplo a seguir, gracias por su lucha, amor constante y apoyo incondicional, y por hacer posible que concluya mi carrera universitaria. Además quiero dedicar esta disertación de grado a mis abuelitos José y Blanca quienes con su amor, experiencia y sabios consejos han sido mi ejemplo de vida y constancia para conseguir todos mis sueños y objetivos propuestos.

AGRADECIMIENTO

Eternamente agradecida con Dios, por permitirme estar viva, sana y por permitirme concluir mi carrera universitaria.

Quiero dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi tutor, Vinicio Mejía, por su permanente preocupación y sus sabios y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, por abrirme sus puertas para permitirme cumplir una meta más en mi preparación personal y profesional.

A los Maestros de la PUCESA que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en esta etapa de preparación académica.

A las autoridades, personal docente y administrativo del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” por su valiosa colaboración y soporte fundamental de este trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basó en el desarrollo de manuales administrativos en el Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” para mejorar la gestión administrativa puesto que la institución carece de estos instrumentos administrativos.

Los aspectos más formales y relevantes que estructuran el presente trabajo se compendian en VII Capítulos:

El primer capítulo, se considera el problema, el análisis causa - efecto el cual parte de un estudio de evidencias empíricas que dirigen su importancia y justificación; y que llevan a determinar los objetivos y plantear la hipótesis.

El segundo capítulo, desarrolla las categorías fundamentales basadas en la teoría científica de la gestión administrativa y manuales administrativos, que permiten enfocar, comprender y explicar la problemática planteada, para arribar al planteamiento de la hipótesis.

El tercer capítulo, abarca la metodología a seguir en el proceso de la investigación, y encausada en el paradigma social - crítico, partiendo de un

enfoque de investigación cualitativa hasta llegar a la operacionalización de variables y el plan de recolección de la información.

El cuarto capítulo, concerniente al análisis e interpretación de resultados de la investigación que permite arribar a la verificación del problema a través de las encuestas planteadas.

El quinto capítulo se emite las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Un proceso de gestión administrativa es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo**;** con esto se propone en el sexto capítulo una propuesta que considera la elaboración de manuales de políticas, procedimientos y funciones administrativas del Control Interno para alcanzar la participación activa de los docentes, administrativos, estudiantes como alternativa de solución a los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” del centro de la ciudad de Ambato, previo un diagnóstico de la situación actual de la institución

El séptimo capítulo, relativo a las conclusiones que como investigadora se alcanzó al presentar la propuesta, previa las recomendaciones que se deben considerar.

ABSTRACT

This research work was based on the development of administrative manuals for "Juan Delfín Fonseca" Private Distance School to improve the administrative management since the institution lacks of these administrative tools.

The most formal and relevant aspects that structure this work are summarized in Seven Chapters:

The first chapter is considered the problem, cause and effect analysis which starts with a study of empirical evidence that direct their importance and justification and that lead to determine the objectives and the hypothesis.

The second chapter develops the basic categories based on the scientific theory of administrative management and administrative manuals, which focus on understanding and explaining the issues raised, to plan the hypothesis.

The third chapter covers the methodology to be followed in the research process, and prosecuted in the social - critical paradigm from a qualitative research approach to reach the operationalization of variables and the plan for data collection.

The fourth chapter, concerning the analysis and interpretation of research results allows us to arrive to the verification of the problem through surveys raised.

The fifth chapter gives the conclusions and recommendations of the investigation.

An administrative process is an important response to start a new stage of educational development, which is proposed in the sixth chapter that considers a proposal for the development of policy manuals, procedures and administrative functions to achieve the active participation of staff and students as an alternative solution to the requirements and needs of "Juan Delfín Fonseca" Private Distance School community in Ambato after a diagnosis of the current situation of the institution

The seventh chapter refers to the conclusions reached as a researcher to submit the proposal, subject to the recommendations to be considered.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD III
DEDICATORIA IV
AGRADECIMIENTO V
RESUMEN VI
ABSTRACT VIII
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
EL PROBLEMA 3
1.1 TEMA 3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.2.1. Contextualización 6
1.2.1.1 Macrocontextualización 6
1.2.1.2. Mesocontextualización 7
1.2.1.3. Microcontextualización 8
1.2.2. Análisis crítico 9
1.2.2.1 Árbol De Problemas 10
1.2.3. Prognosis 12
1.2.4. Formulación del problema 13
1.2.5. Preguntas básicas 13
1.2.6. Delimitación del problema 14
1.2.6.1 Delimitación Temporal. 14
1.2.6.2 Delimitación Espacial 14
1.2.6.3. Delimitación del contenido 15
1.3. JUSTIFICACIÓN 15
1.4. OBJETIVOS 18
1.4.1. General 18
1.4.2. Específicos 18
CAPÍTULO II 19
MARCO TEÓRICO 19
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 19
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA 20
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL 21
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES 24
2.4.1. Variable Dependiente 24
2.4.1.1 Administración 25
2.4.1.2 Gestión Administrativa 26
2.4.1.3 Proceso Administrativo 27
2.4.1.3.1 Planificación 28
2.4.1.3.2 Organización 28
2.4.1.3.3 Ejecución 29
2.4.1.3.4 Control 30
2.4.1.4 Diagnóstico 31
2.4.1.4.1 Finalidades del diagnóstico 32

2.4.1.5 El método FODA....32
2.4.1.5.1 Evaluación Interna Administrativa....33
2.4.1.5.1.1 Fortalezas....34
2.4.1.5.1.2 Debilidades....34
2.4.1.5.2 Evaluación Externa Administrativa....35
2.4.1.5.2.1 Oportunidades....35
2.4.1.5.2.2 Amenazas....35
2.4.1.5.3 Estrategias....37
2.4.2. Variable Independiente....39
2.4.2.1 Organigrama....39
2.4.2.2 Manual Administrativo....40
2.4.2.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos....42
2.4.2.2.2 Estructura de un Manual....43
2.4.2.2.3 Importancia de los Manuales Administrativos....44
2.4.2.3 Manual de Políticas....45
2.4.2.3.1 Políticas Administrativas....45
2.4.2.4 Manual de Procedimientos....46
2.4.2.4.1 Simbología....47
2.4.2.4.2 Documentación de los Procesos....50
2.4.2.5 Cultura Organizacional....52
2.4.2.5.1 Actores en la organización....53
2.4.2.5.1.1 Actores internos....53
2.4.2.5.1.2 Actores externos....54
2.4.2.5.2 Integridad y valores éticos....55
2.4.2.5.3 Competencia Profesional....56
2.4.2.6 Recursos....56
2.4.2.7 Capital Humano....57
2.4.2.7.1 Rol....59
2.4.2.7.2 Políticas y prácticas en personal....61
2.4.2.8 Motivación Laboral....62
2.4.2.8.1 Métodos de Motivación....62
2.4.2.9 Información en la organización....63
2.4.2.9.1 Calidad de la información....64
2.4.2.10 La Comunicación en la Organización....65
2.4.2.10.1 Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización....66
2.4.2.11 Servicio al cliente....67
2.4.2.11.1 Calidad en el servicio....68
2.4.2.11.2 Importancia del Servicio al Cliente....69
2.4.2.12 Atención al Cliente....69
2.4.2.13 Control Interno....71
2.4.2.13.1 Importancia del Control Interno....72
2.4.2.13.2 Principios del Control Interno....73
2.4.2.13.3 Componentes del Control Interno....75
Elaborado por: Ruth I. Mejía Salazar....75
Fuente: COSO II....75
2.5 HIPÓTESIS....76
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES....76
2.6.1 Variable dependiente....76
2.6.2 Variable independiente....76
CAPÍTULO III....77
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN....77
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN....77
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN....78
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN....79
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA....79

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 82
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 85
CAPÍTULO IV 86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 86
4.1. ANÁLISIS 86
4.1.1 Resultados de los clientes externos ESTUDIANTES 87
4.1.1.1 Encuesta 87
4.1.2 Resultados de los clientes internos PERSONAL ADMINISTRATIVO 102
4.1.2.1 Encuesta a los trabajadores 102
CAPITULO V 116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 116
5.1 CONCLUSIONES 116
5.2 RECOMENDACIONES. 118
CAPITULO VI 119
PROPUESTA 119
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA 119
6.2 ANTECEDENTES DEL COLEGIO 119
6.2.1 Reseña Histórica del Colegio 119
6.2.2 Base Legal de la Institución 121
6.2.3 Planificación Estratégica 122
6.2.3.1 Objetivos del Colegio 123
6.2.3.1.1 Objetivo General: 123
6.2.3.1.2 Objetivos Específicos 124
6.2.3.2 Misión del Colegio 124
6.2.3.3 Visión del Colegio 124
6.2.3.5 Estructura Orgánica 125
6.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA 126
6.4 JUSTIFICACIÓN 127
6.5 BENEFICIARIOS 128
6.6 TIEMPO DE EJECUCIÓN 129
6.7 OBJETIVOS 129
6.7.1 Objetivo General: 129
6.7.2 Objetivos Específicos 129
6.8 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD 130
6.9 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO 131
6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 133
6.11 DESARROLLO DE OBJETIVOS 134
6.11.1 Diagnóstico del Colegio "Juan Delfín Fonseca" 134
6.11.1.1 FODA 136
6.11.1.2 Matriz Estratégica FODA 138
6.11.1.3 Matriz Control Interno 139
6.11.2 Manual de Políticas Administrativas de Control Interno 153
6.11.3 Manual de Procedimientos Administrativas de Control Interno 188
CAPÍTULO VI 237
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 237
6.1 CONCLUSIONES 237
6.2. RECOMENDACIONES 238

BIBLIOGRAFÍA. 239
LINKOGRAFÍA 240
GLOSARIO 242
ANEXOS 245
ANEXO 1. ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES 245
ANEXO 2. ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO 247
ANEXO 3. TABULACIÓN MATRIZ DEL CONTROL INTERNO 249
ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS 252

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO. NO 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS 10
GRÁFICO NO. 2 ANÁLISIS DE PROCESOS 51
GRÁFICO NO. 3 GESTIÓN DE PROCESOS 52
GRÁFICO NO. 4 ATENCIÓN AL CLIENTE 70
GRÁFICO NO. 5 COLABORACIÓN DEL PERSONAL 87
GRÁFICO NO. 6 CALIFICACIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL ESTUDIANTE 89
GRÁFICO NO. 7 EXISTENCIA DE REQUISITOS PARA REALIZAR UN TRÁMITE 90
GRÁFICO NO. 8 FACILIDAD PARA REALIZAR TRÁMITES 92
GRÁFICO NO. 9 TAREAS DEFINIDAS 93
GRÁFICO NO. 10 RECURSOS NECESARIOS 95
GRÁFICO NO. 11 EXISTENCIA DE UN MANUALES ADMINISTRATIVOS 96
GRÁFICO NO. 12 FRECUENCIA DE QUEJAS Y RECLAMOS 98
GRÁFICO NO. 13 FORMA DE CONOCER LA INSTITUCIÓN 99
GRÁFICO NO.14 RAZONES DE INSCRIPCIÓN EN LA INSTITUCIÓN 101
GRÁFICO NO. 15 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 103
GRÁFICO NO. 16 PREMIOS Y CASTIGOS 104
GRÁFICO NO. 17 ACTITUD DE CONFIANZA 106
GRÁFICO NO. 18 BUENA COMUNICACIÓN 107
GRÁFICO NO.19 MOTIVACIÓN 109
GRÁFICO NO. 20 ACTIVIDADES DIFERENTES AL CARGO 110
GRÁFICO NO. 21 INFORMACIÓN DOCUMENTADA 112
GRÁFICO NO. 22 EXISTENCIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS 113

GRÁFICO NO. 23 CREACIÓN MANUALES ADMINISTRATIVOS 115
GRÁFICO NO. 24 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL 125
GRÁFICO NO. 25 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN 126
GRÁFICO NO. 26 UBICACIÓN SATELITAL DE LA INSTITUCIÓN 127

TABLAS

TABLA NO. 1 PROCESO ADMINISTRATIVO 27
TABLA NO. 2 MATRIZ FODA 33
TABLA NO.3 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA 37
TABLA NO. 4 MATRIZ FODA 38
TABLA NO. 5 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 47
TABLA NO. 6 INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL 55
TABLA NO. 7 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO 75
TABLA NO. 8 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 79
TABLA NO.9 VARIABLE DEPENDIENTE 82
TABLA NO. 10 VARIABLE INDEPENDIENTE 83
TABLA NO. 11 COLABORACIÓN DEL PERSONAL 87
TABLA NO. 12 CALIFICACIÓN DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE 88
TABLA NO. 13 EXISTENCIA DE REQUISITOS PARA REALIZAR UN TRÁMITE 90
TABLA NO. 14 FACILIDAD PARA REALIZAR TRÁMITE 91
TABLA NO. 15 TAREAS DEFINIDAS 93
TABLA NO. 16 RECURSOS NECESARIOS 94
TABLA NO. 17 EXISTENCIA DE UN MANUALES ADMINISTRATIVOS 96
TABLA NO. 18 FRECUENCIA DE QUEJAS Y RECLAMOS 97
TABLA NO. 19 FORMA DE CONOCER LA INSTITUCIÓN 99
TABLA NO. 20 RAZONES DE INSCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN 100
TABLA NO. 21 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 102
TABLA NO. 22 PREMIOS Y CASTIGOS 104
TABLA NO. 23 ACTITUD DE CONFIANZA 105
TABLA NO. 24 BUENA COMUNICACIÓN 107
TABLA NO. 25 MOTIVACIÓN 108

TABLA NO. 26 ACTIVIDADES DIFERENTES AL CARGO 110
TABLA NO. 27 INFORMACIÓN DOCUMENTADA 111
TABLA NO. 28 EXISTENCIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS 113
TABLA NO. 29 CREACIÓN MANUALES ADMINISTRATIVOS 114
TABLA NO. 30 MODELO OPERATIVO 131
TABLA NO. 31 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 133
TABLA NO. 32 MATRIZ FODA 136
TABLA NO. 33 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA 138
TABLA NO. 34 AMBIENTE DE CONTROL 139
TABLA NO. 35 EVALUACIÓN DE RIESGOS 142
TABLA NO. 36 ACTIVIDADES DE CONTROL 145
TABLA NO. 37 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 150
TABLA NO. 38 SUPERVISIÓN Y MONITOREO 151

INTRODUCCIÓN

En las empresas es necesario contar con una buena gestión administrativa porque es un factor importante e indispensable en el éxito de las empresas.

La gestión administrativa de una empresa debe tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitará la acumulación de los recursos materiales en una institución, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

En cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en la institución.

En el presente trabajo de investigación se propone al Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” la elaboración de los Manuales Administrativos de Políticas y Procedimientos del Control Interno que ayudan a mejorar notablemente la gestión administrativa de la institución por ende mejorará la rentabilidad y el cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

"PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA JUAN DELFÍN FONSECA"

1.2 Planteamiento del problema

En el entorno se encuentran organizaciones que a pesar de todos los esfuerzos que realizan no logran obtener resultados satisfactorios, sin embargo no buscan una herramienta adecuada para mejorar dicha situación, es decir mantienen métodos que entorpecen el crecimiento y desarrollo de la efectividad organizacional.

El Colegio Particular a Distancia "Juan Delfín Fonseca" con diez años en el campo educativo formando bachilleres ha tenido un crecimiento notable en su estructura, por lo cual ha determinado la importancia de ejecutar el diseño de Políticas y Procedimientos Administrativos del Control Interno, con la finalidad

de satisfacer las necesidades de forma efectiva y eficiente del cliente tanto interno como externo.

La administración empírica que desarrolla el colegio ha logrado establecer procesos y procedimientos del control interno de manera muy generalizada, y sin ningún respaldo por escrito, obteniendo personal desmotivado que no tiene un documento en el cual se detalle minuciosamente las funciones para ejecutarlas a cabalidad, además que al no tener claramente determinadas sus actividades, produce pérdidas de tiempo y desperdicios de recursos y hasta rotación del personal.

Actualmente se ha determinado insatisfacción del cliente, pues la deficiente atención, burocracia de documentos, demoras en entrega de documentación al estudiante, ha ocasionado una serie de reclamos y quejas que perjudican el desarrollo del colegio y lesionan la imagen institucional.

El tema educativo ha sido ampliamente debatido y analizado en Ecuador como en América Latina, los establecimientos educativos a distancia subsisten problemas que son obstáculos para elevar sus niveles de eficiencia y calidad enfocados principalmente al mejoramiento continuo para lograr una mejor rentabilidad educativa.

Los manuales de procedimientos administrativos en las instituciones educativas a distancia continúan siendo un espacio organizacional integrado por actores entre los cuales falta la indispensable comunicación e interacción en el campo administrativo que tiene su relación en factores como el uso de métodos y estilos tradicionales de gestión, en los bajos niveles de eficiencia y eficacia administrativa, así como en la estructura de vida actual. Tanto a nivel nacional como internacional estas tendencias han sido consideradas como indicadores de una falta de administración moderna. Esto a su vez con frecuencia ha incidido en su desarrollo gerencial administrativa de las instituciones de todo nivel educativo.

Es necesario y urgente documentar los Procedimientos y diseñar Políticas Administrativas en el Control Interno que coadyuven el cumplimiento de los objetivos de la institución, para lograr mayor rentabilidad y crecimiento de la institución.

La investigación motivo de estudio tiene como consideración básica la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos del Control Interno con el fin de lograr una mejor gestión administrativa en el Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

Ecuador, al igual que muchos países de Latinoamérica adolece de una serie de falencias que inciden en la calidad de atención a los manuales administrativos, una de ellas tiene que ver con los efectos de una administración vertical y de unas prácticas burocráticas que desde ya hace algunas décadas han demostrado sustentar más que reducir los efectos de las desigualdades, la poca o nula integración entre los actores de la comunidad educativa y las limitadas acciones para integrar la rentabilidad de los colegios a distancia.

Como una forma de optimizar la gestión administrativa de la educación, el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, como estrategia y en forma obligatoria capacita a los Directores, Rectores de las escuelas y colegios fiscales y particulares en temas inherentes a su función, sin embargo, no son suficientes para mejorar el aprendizaje de los alumnos ni la satisfacción de sus necesidades institucionales.

Ligado al desempeño del administrador educativo se considera los procesos administrativos como ente integrante y esencial de la comunidad educativa; la misma que es considerada como institución secundaria que ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas. El concepto tradicional de las funciones

administrativas y los roles que dentro de ella juega cada uno de sus miembros, se ha modificado sustancialmente.

1.2.1.2. Mesocontextualización

La provincia del Tungurahua, también tiene ocurrencia en los problemas de cambios en la administración educativa, los nuevos roles, las exigencias laborales, políticas, económicas, la incertidumbre existencial, la complejidad de la vida actual, ha transformado a los administradores en una instancia social que no cubre su papel socializador de antaño y cada vez delega más funciones sobre otras instituciones. La rentabilidad de las instituciones en el campo laboral ha perdido su autoridad o no la ejercen, delegan sobre el colegio y otras instituciones cada vez más funciones primarias.

En cuanto a la administración se refiere, en el 2008 se realizaron encuestas que reflejaron los siguientes resultaron; al hablar de rentabilidad en los colegios a distancia se verifica que en el 2007 los estudiantes que ingresaron son el 72,1% corresponde a colegios regulares particulares y fiscales y el restante 27,9% a colegios a distancia. En relación al año 2006, se tenía 22,7%. El 2009 muestra la primera caída del sector educativo a distancia desde el año 2003. El sector educativo había venido creciendo a ritmo sostenido hasta llegar en el 2008 a niveles de 112684 estudiantes divididos para instituciones educativas a distancia. Tungurahua mantiene el primer lugar de participación de estudiantes

a nivel nacional, con un 42,48 %, seguido de Guayas con 24,78%, evidenciando un descenso en relación a su participación del año 2008. Tungurahua con 7,26%, por segundo año consecutivo, se ubica en el tercer lugar de importancia, superando ligeramente a Azuay que logró un 7,14% de participación de estudiantes a instituciones educativas. *Fuente: INEC año 2008*

1.2.1.3. Microcontextualización

En los colegios útilmente los administrativos pasan a ocupar roles de diversa índole por no tener un rol a desempeñar favorablemente. Se complejiza así su función específica del personal administrativo, operativo y docentes de enseñanza haciéndose cargo en bloque de aspectos socio - culturales de los alumnos que, por otra parte no puede cubrir lo que produce un círculo de frustración y descalificación continuo, que afecta el desempeño educativo.

El colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” de la ciudad de Ambato, educa a 300 estudiantes, la mayoría pertenecientes a hogares de recursos bajos: pues, sus padres viven en el exterior, forman parte de hogares desorganizados o desintegrados por la migración, con un número de cargas familiares que oscilan entre tres y cinco hijos, ya que los mismos son encargados de trabajar para solventar sus estudios los fines de semana.

En la investigación exploratoria se detecta en datos proporcionados por el personal docente, administrativo y por los estudiantes, que existe un porcentaje elevado de estudiantes que se quejan de la labor administrativa del colegio y que no se predisponen, no participan ni comparten las actividades académicas del colegio, todo ello lo deslinda del quehacer administrativo educativo cotidiano de los estudiantes y del adelanto de institución educativa.

1.2.2. Análisis crítico

Un recurso metodológico que conlleva al análisis básico del problema, es la técnica del árbol de problemas, como se puede apreciar el gráfico a continuación.

1.2.2.1 Árbol De Problemas

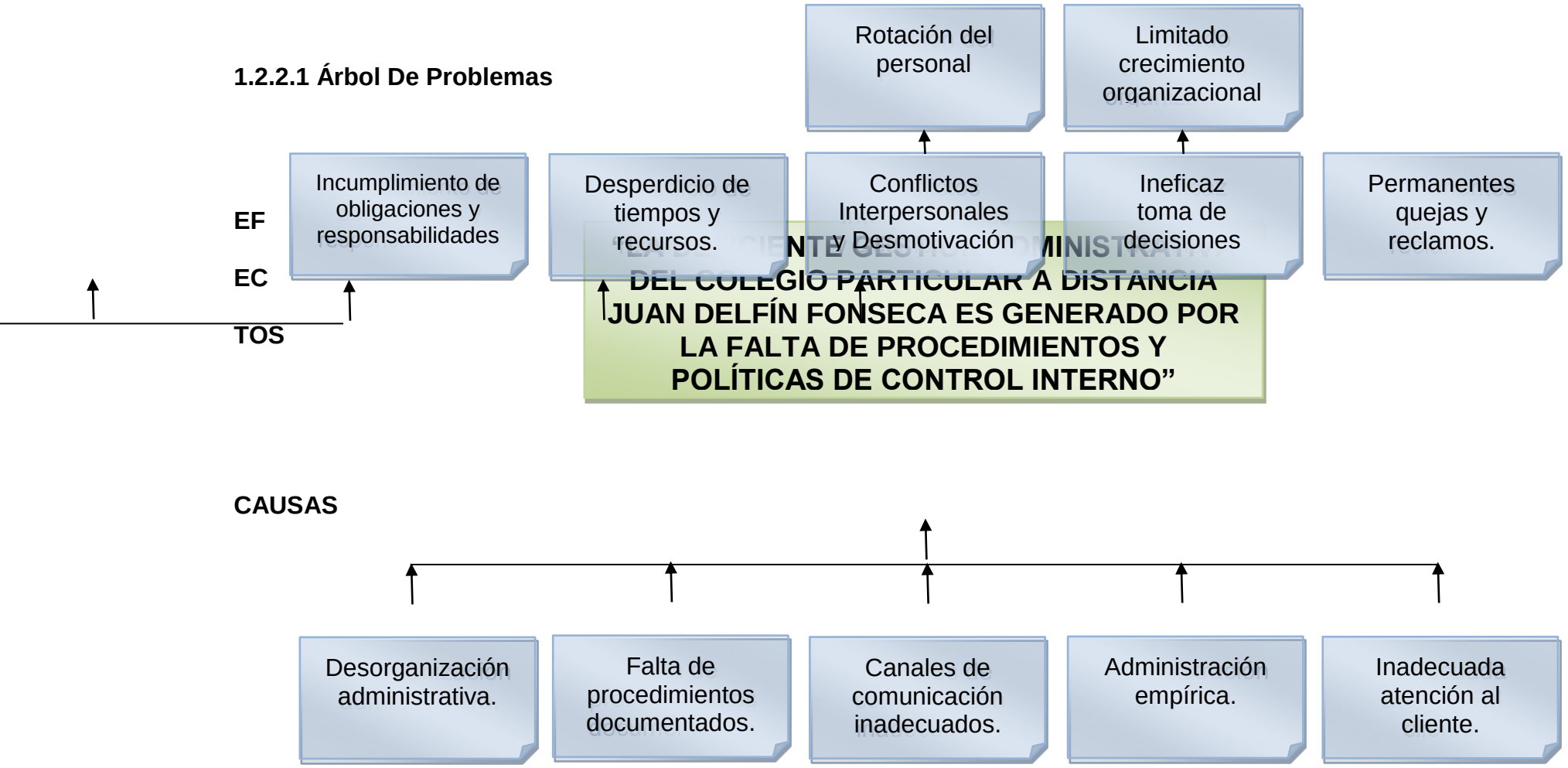


Gráfico. No 1 Árbol de problemas

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Bajo el esquema del árbol de problemas se puede colegir claramente que al no existir manual administrativos en el colegio; los efectos inmediatos que se presentan en la actualidad son, entre otros, incumplimiento de obligaciones y responsabilidades, conflictos interpersonales y desmotivación, desperdicio de tiempos y recursos, rotación del personal, limitado el crecimiento organizacional a través de la inadecuada toma de decisiones y permanentes quejas y reclamos. Sin planificación, los recursos tanto materiales, humanos, tecnológicos, y otros, están sub utilizados, lo que impide aprovechar el potencial que ellos ofrecen para un normal desenvolvimiento de la institución y por tanto, el rendimiento general de los estudiantes es regular o parcial.

La consecuencia directa de no tener un manual de procedimientos y políticas administrativos determina que el colegio no está alineado con la administración moderna ni con parámetros apropiados para una gestión eficiente del control interno de la institución; si no se administra correctamente se corre el riesgo de perder competitividad, de ceder espacio en el mercado educativo de perder nuevos clientes y tener menores oportunidades de fidelizar clientes.

El aplicar una administración empírica por falta de planificación obedece entre otras razones a la excesiva confianza de sus propietarios, puesto que hace muchos años empezaron a generar negocios únicamente con una visión de un común intercambio de productos y servicios. Hoy se sabe que la administración moderna abarca muchos

elementos internos y externos y que involucra una dinámica positiva entre las partes para entrar en un sistema de “ganar - ganar” por ejemplo, la responsabilidad social empresarial, el cuidado del medio ambiente, entre otros aspectos.

Mientras sean deficientes los aspectos de la gestión administrativa: la planificación, organización, dirección y evaluación del accionar institucional del colegio, difícilmente podrán mejorarse aspectos tan importantes como: la atención al cliente, aprovechar tiempo y recursos; tanto el humano como material, y conseguir un personal motivado y eficiente, buena toma de decisiones y aumentar el margen de utilidad.

1.2.3. Prognosis

De no darse solución a este problema; las futuras acciones desplegadas por la administración educativa de la institución se verá limitada en su gestión al no contar con manuales administrativos, el adelanto institucional se verá obstaculizado por el poco interés, la falta de apoyo de la institución educativa, el contingente humano para el adelanto físico, y administrativo del plantel.

En un futuro cercano desaparecerá la comunicación del personal administrativo, los valores y principios originados se perderán, surgirán problemas emocionales e interpersonales de comunicación que afectaran el desempeño de los trabajadores y

por ende afectarán el desarrollo de los estudiantes incidiendo en su formación integral y en su futuro personal, así como el desarrollo del colegio.

1.2.4. Formulación del problema

Es necesario elaborar Procedimientos y Políticas del Control Interno del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”; que permita mejorar la Gestión Administrativa de la institución, a través del diseño del manuales administrativos como una guía para las actividades que deben desarrollar el personal, de esta manera satisfacer las necesidades y perspectivas de los clientes tanto internos como externos; pues al cumplir estas políticas y procedimientos se conseguirá el bienestar de la organización, personal y clientes, así como el incremento de la rentabilidad.

1.2.5. Preguntas básicas

Frente a esta panorámica global de la empresa, surgen algunos interrogantes que bien vale la pena encontrar respuestas apropiadas como:

- ¿Al establecer procedimientos determinados se obtendrá una mejora continua y competitividad en la organización?
- ¿Con un manual claro de los procedimientos y políticas del colegio, el personal realizará sus actividades a cabalidad?

- ¿El cliente se beneficiará al observar una buena organización en el colegio?
- ¿Al desarrollar políticas y procedimientos del control interno, la empresa optimizará sus recursos y el tiempo en las actividades?
- ¿Un manual de procedimientos y políticas administrativos es la herramienta para gestionar adecuadamente una institución educativa?
- ¿Si se cambia la administración empírica a la administración moderna, habrá mejores resultados en todos los aspectos vitales del colegio?

1.2.6. Delimitación del problema

La presente investigación a efectuarse está delimitada por los siguientes parámetros o aspectos:

1.2.6.1 Delimitación Temporal.

Este problema será estudiado en el periodo comprendido entre marzo y febrero del 2012.

1.2.6.2 Delimitación Espacial

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”

Ubicación: Avenida Cevallos y Mera. Edificio Asociación de Empleados.

Servicio: Educación a distancia.

1.2.6.3. Delimitación del contenido

Campo: Gestión Administrativa

Área: Procesos Administrativos

Aspecto: Políticas y procedimientos del Control Interno

1.3. Justificación

El Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca es una institución que ha surgido poco a poco en el ámbito educacional, se detectó el presente problema, luego de un análisis claro determinando todos los problemas a través de la observación y entrevistas con miembros y estudiantes de la institución, al desarrollar la presente propuesta se eliminará barreras de comunicación existentes entre todos las personas que conforman el colegio y la desmotivación del personal. Y sobre todo los manuales de Procedimientos y Políticas Administrativas del Control Interno estarán documentados y actualizados de acuerdo a las necesidades del colegio, el personal va a conocer exactamente cuáles son sus funciones optimizado y aprovechando de mejor manera los recursos y evitando desperdicios.

Al elaborar los manuales de Procedimientos y Políticas administrativas, se crean importantes componentes del sistema de control interno, los cuales sirven para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el colegio.

Las organizaciones en todo el proceso de diseñar e implementar los manuales de Procedimientos y Políticas Administrativas del Control Interno, se preparan los procedimientos con los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función organizacional, al cumplirlo para la modernización y mejora en la institución produciendo los resultados de calidad y eficiencia.

En razón de esta importancia que adquiere el Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia en todos los procesos para solucionar los problemas que atentan al colegio.

Además no existen políticas ni procedimientos administrativos establecidos que regulen el comportamiento y las actividades que todos los miembros del colegio deben realizar, dicho cumplimiento debe ser de carácter obligatorio y su rendimiento será eficiente y eficaz, con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se cumplan los objetivos planteados por el colegio, logrando satisfacer las expectativas que tienen los clientes tanto internos como externos del colegio, pues ellos observarán una mejor organización administrativa, los procesos serán más rápidos y sobretodo se conseguirá el desarrollo, crecimiento empresarial y rentabilidad de la empresa.

Realizar esta investigación es de suma importancia, tanto científica como personal, pues el compromiso de ayudar al crecimiento continuo del colegio a través del mejoramiento de su Gestión Administrativa y en función de las necesidades de conocimiento y de la apropiación de las causas que impiden un crecimiento sostenido y potencial a nivel económico de la institución educativa. Si la investigación arroja resultados esperados, se podrá ubicar técnicamente las razones donde radican los problemas y solucionarlos.

La investigación es factible por cuanto se conoce el movimiento del colegio además de disponer bibliografía adecuada y tener acceso a la información de campo y apoyo de todos los miembros de la institución. El trabajo de campo se facilita porque los

clientes siempre están en permanente contacto con la administración principal y la recolección de información se ve posible y factible.

Los beneficiarios directos de este trabajo son los propietarios de la institución educativa, y los clientes tanto: internos como externos, puesto que ellos forman un círculo donde se aplicará el principio ganar – ganar. Covey

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Elaborar Procedimientos y Políticas de Control Interno para mejorar la Gestión Administrativa del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”

1.4.2. Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la institución.
- Diseñar un manual de políticas para mejorar la gestión del control interno.
- Elaborar el manual de procedimientos que proporcionen una guía adecuada para el cumplimiento de las actividades en el colegio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

El Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” realizó un trabajo de investigación solicitada por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador que tuvo como finalidad la actualización de información de la Institución, éste documento fue elaborado por la rectora del colegio Msc. Mercedes Reyes en el año 2009, en este trabajo investigativo involucra en forma general procesos administrativos del colegio, mallas curriculares, estudios socio - económico del entorno, nómina del personal administrativo y docente, entre otros ítems requeridos.

No obstante es necesario recalcar que existe información bibliográfica que se la encuentra en variedad de libros, revistas, folletos, documentos en internet relacionados con el tema de manuales Administrativos: Políticas y Procedimientos del Control Interno y la Gestión Administrativa que ayudarán al desarrollo del marco teórico de la presente investigación.

Actualmente el colegio tiene bases muy generales y empíricas de los procedimientos y políticas que debe aplicarse en el proceso administrativo de las diferentes

actividades que realiza el personal, por eso es importante y fundamental el desarrollo de esta investigación y de futuras investigaciones que servirán para evaluar la situación de la institución y su proyección al futuro enfocándose en la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se alinea con el paradigma social - crítico, porque los problemas parten de situaciones reales y tiene por objeto transformar esa realidad encaminado al mejoramiento de los grupos o individuos implicados en ella. Por tanto, los problemas de investigación arrancan de la acción.

La selección del problema la hace el propio grupo que cuestiona la situación inicial. Esta peculiaridad la diferencia claramente de los paradigmas positivista e interpretativo en las que la investigadora tiene el poder de decisión, tanto en la selección del problema como en el planteamiento y en la planificación de su solución.

Esta perspectiva surge como respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativas y pretenden superar el reduccionismo de la primera y el conservadorismo de la segunda, admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni solo interpretativa.

El paradigma social - crítico introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión critica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas.

Sus principios son:

- Conocer y comprender la realidad como praxis
- Unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores)
- Orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre.

2.3 Fundamentación legal

El Colegio Popular Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” se rige en los siguientes cuerpos legales:

- **La Constitución de la República del Ecuador**

Art. 66 inciso primero: “La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito de desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos

propósitos". "Que es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos".

Art.67, inciso segundo: "El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde a sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y el proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación..."

Art. 67, inciso tercero: "El estado formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rurales y de la frontera".

Art. 67, Inciso cuarto "Se garantiza la educación particular".

- **Reglamento Especial de Educación a Distancia del Ecuador.**

Art. 2. Objetivos de la educación.- "Ofrecer permanentes oportunidades de formación a quienes opten por esta modalidad;

- Formar, promocionar e integrar a las personas como elementos activos de su propio desarrollo, introduciéndoles al mundo cambiante y competitivo de la realidad social;

- Ofrecer una formación integral en los campos: cognitivo, procedimental y actitudinal.
- Incorporar a los medios de difusión masiva del país en beneficio de la teleducación nacional; y
- Comprometer a los participantes en procesos de desarrollo, a fin de que mejoren sus condiciones de vida y contribuyan al progreso socio – económico del país".

- **Ley de Educación General de la República del Ecuador**

Art 2. Fines de la Educación.- La educación tiene como finalidad primordial el pleno desarrollo de la personalidad de los estudiantes para convivir en una sociedad intercultural y plurinacional, democrática y solidaria; para ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones y para que sean capaces de contribuirá al desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas. La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales.

Art 3. Principios educativos.- Los principios educativos son los criterios jurídicos y conceptuales que originan, sustentan y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo.

La actividad educativa se desarrolla atendiendo los siguientes principios generales: Calidad.- Se garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad, que sea pertinente, adecuada y contextualizada, actualizada, articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, su subniveles o modalidades y que incluya procesos de evaluación permanentes. Se considera al educando como el centro del proceso educativo, por lo que se deben desarrollar contenidos y metodológicas flexibles y apropiadas para sus necesidades y realidades

- **Reforma del Bachillerato**
- **Código de Trabajo Ecuatoriano**
- **Ley de Seguridad Social del Ecuador**
- **Código Tributario del Ecuador**
- **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II)**

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Variable Dependiente

Gestión Administrativa

2.4.1.1 Administración

Etimológicamente la palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa quien realiza un función bajo el mando de otra persona, es decir, la prestación de un servicio a otro.

"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente" "…el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". *Idalberto Chiavenato*

La administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". *Hitt, Black y Porter*

La administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" *Reinaldo O. Da Silva*

Una definición general del concepto administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente.

2.4.1.2 Gestión Administrativa

La gestión administrativa de una empresa debe tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

En cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

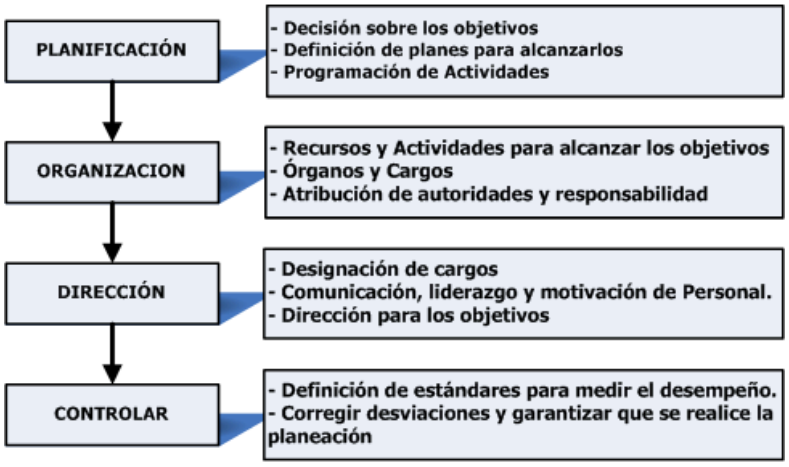
El fin del administrador responsable de la gestión administrativa, es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema,

por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

2.4.1.3 Proceso Administrativo

Se considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera el núcleo esencial de la administración y en el general se ve como un formato efectivo para el administrador.

Tabla No. 1 Proceso Administrativo



Fuente: Promonegocios.net/administración/procesosadministrativos

2.4.1.3.1 Planificación

Planificar es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones". *AnderEgg.*

Planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones. Conocer la realidad presupone hacer un diagnóstico. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad. El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

Planificar es elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

2.4.1.3.2 Organización

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar

las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indican la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los trabajadores alcancen un objetivo similar. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo de miembros con otros grupos de la organización. Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones

2.4.1.3.3 Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos planeación y organización, es necesario que la gerencia tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros de la empresa ejecuten la tarea a través de la dirección. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. El gerente deberá dirigir, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación para que contribuyan a favor del

cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Para luego poner en acción las diferentes actividades planteadas, proporcionando poder estimulante y manteniendo un ambiente favorable de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse de la mejor manera

2.4.1.3.4 Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas

La gerencia siempre ha encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo planteado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan, y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, mal interpretación y obstáculos inesperados y deberán ser comunicados con rapidez a la gerencia para que se emprenda una acción correctiva.

2.4.1.4 Diagnóstico

La vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de administración, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización. Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

El análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en la ciudad, región o país en el que la organización está inserta. De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse como sobrevivir, o sino también como crecer.

2.4.1.4.1 Finalidades del diagnóstico

- Disponer de información confiable para construir los manuales administrativos, a partir de los cuales deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la institución.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización, crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, reunir, ordenar y analizarla la información para obtener mejores resultados.

2.4.1.5 El método FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que investigando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio a través de correctas estrategias.

Es el análisis al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. Este diagnóstico comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos años sobre la base del análisis FODA.

A partir del conocimiento que se obtiene con una matriz FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencillo. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización.

Tabla No. 2 Matriz FODA

Interno	**De la organización**	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Externo	Del contexto	
	Amenazas (A)	Oportunidades (O)

Elaborado por: Ruth I. Mejía

2.4.1.5.1 Evaluación Interna Administrativa

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional, pero es importante y necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión administrativa.

2.4.1.5.1.1 Fortalezas

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

2.4.1.5.1.2 Debilidades

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o

limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la administración.

2.4.1.5.2 Evaluación Externa Administrativa

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

2.4.1.5.2.1 Oportunidades

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

2.4.1.5.2.2 Amenazas

Los riesgos-amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización educativa.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la

posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- Las instituciones educativas
- El estado
- Los medios de comunicación
- Los beneficiarios o clientes
- Los proveedores

Análisis de los resultados de la evaluación interna y externa

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se precede a analizar en conjunto las mismas.

Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación. *(Aranda 985)*

Tabla No.3 Matriz estratégica FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	FA	DA

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Del cruce de las variables de FODA surgirá, como se verá luego, la formulación de las estrategias a seguir.

2.4.1.5.3 Estrategias

Utilizando el análisis FODA se pueden definir las estrategias:

- Las estrategias FO: Consisten en utilizar las fortalezas internas de la para tomar ventaja de las oportunidades externas
- Las estrategias DO: Se utilizan para superar las debilidades internas y tomar ventaja de las oportunidades externas
- Las estrategias FA: Consisten en usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA: Consten en utilizar las tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno

Tabla No. 4 Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	F **Fortalezas**	**D** **Debilidades**
O **Oportunidades**	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
	Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades
A **Amenazas**	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
	Usar las fortalezas para evadir amenazas	Minimizar debilidades y evitar amenazas

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Lo más importante al evaluar una organización es:

- Impulsar durante todo el proceso un cambio de cultura en la organización, resaltando la importancia que tiene el hecho de que todos los miembros de la organización se vean asimismo como propietarios del control y que lo perciban como parte inherente de sus responsabilidades primarias.
- Implementar programas de capacitación en temas relacionados con el control, naturaleza, importancia, objetivos que persiguen, manera en que se diseñan y evalúan, etc.
- La descripción de las mejores prácticas incluye un número importante de herramientas y programas que son útiles para lograr éxito en un periodo de tiempo razonable.

2.4.2. Variable Independiente

Manual de Procedimientos y Políticas Administrativas del Control Interno

2.4.2.1 Organigrama

Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad. *VÁSQUEZ, Víctor; Organización Aplicada; 2002*

El organigrama consiste en diseñar gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la institución, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

2.4.2.2 Manual Administrativo

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". *A. Reyes Ponce.*

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, funciones, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda

empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

2.4.2.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la institución.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización

2.4.2.2.2 Estructura de un Manual

Las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- Tabla de contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo del manual

- Flujogramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

2.4.2.2.3 Importancia de los Manuales Administrativos

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinada área o departamento

El ambiente se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

2.4.2.3 Manual de Políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

2.4.2.3.1 Políticas Administrativas

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones

o habilidades, etc. Al no existir ciertas guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

2.4.2.4 Manual de Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

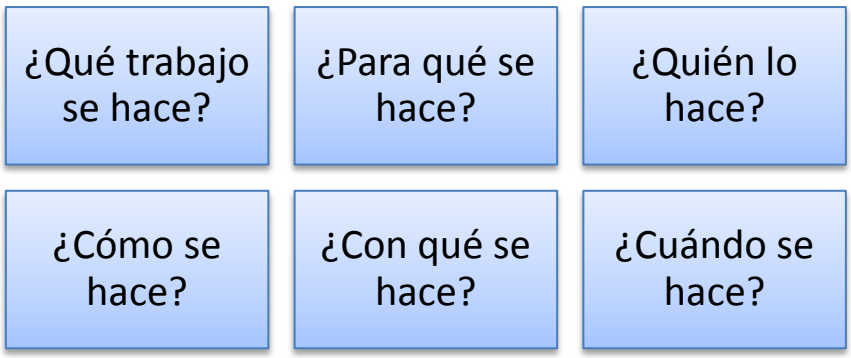
Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar

para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

Tabla No. 5 Contenido del manual de procedimientos



Elaborado por: Ruth I. Mejía

2.4.2.4.1 Simbología

Para la elaboración de los diagramas se utilizan símbolos o figuras que representan a cada persona, puesto o unidad administrativa que tiene relación con el

procedimiento, lo cual se presenta por medio de columnas verticales. Las formas de representación fueron en consideración a la simbología siguiente:

Inicio o Fin del Proceso



Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio de un proceso se anotará la palabra INICIO, en el segundo caso, cuando se termine la secuencia de operaciones, se escribirá la palabra FIN.

Operación



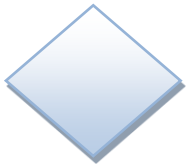
Para representar una actividad o proceso, sea manual, mecanizado o mental, se utilizará este símbolo, el cual muestra las principales fases del procedimiento, empleándose cuando el material, formato o la propia acción va a cambiar, por ejemplo: enviar, anotar, tramitar, modificar, contestar, ejecutar, etc.; se anotará dentro del símbolo un número en secuencia, concatenándose con las verificaciones o actividades combinadas únicamente; del mismo modo se escribirá una breve descripción al margen del símbolo de lo que sucede en ese paso.

Formato Impreso



Como su nombre lo indica, esta representación se aplica en formas impresas, documentos, reportes, listados, etc.,

Decisión



Símbolo que se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución.

Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.

Línea



La línea Indica la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso.

Archivo Definitivo



Símbolo que se utiliza para indicar que el proceso se debe archiva. Indica que se guarda un documento.

2.4.2.4.2 Documentación de los Procesos

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No hay una lista de los procesos que deben documentarse.

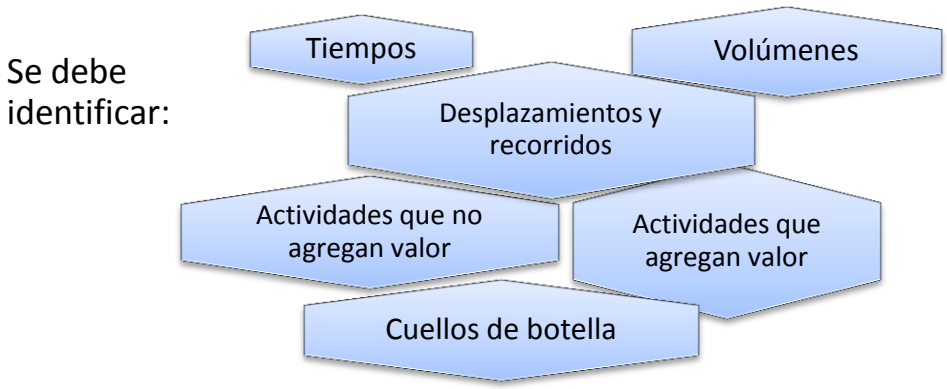
Cada organización debe determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global. Al determinar qué procesos deberían documentarse la organización podría considerar factores tales como: el efecto sobre la calidad, el riesgo de insatisfacción del cliente, los requisitos legales y reglamentarios, el riesgo económico, la eficacia y eficiencia la competencia del personal y la complejidad de los procesos. Cuando sea necesario documentar los procesos, pueden usarse diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, las instrucciones escritas, las listas de verificación, los diagramas de flujo, los medios visuales o los medios electrónicos.

El levantamiento de los procesos de la organización implica la consideración de aspectos tales como la comprensión y cumplimiento de los requisitos institucionales, el análisis de los procesos en términos del valor que aportan al logro de los objetivos de la organización y el establecimiento de sus secuencias y sus interrelaciones.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda entidad debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La información puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual administrativo, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

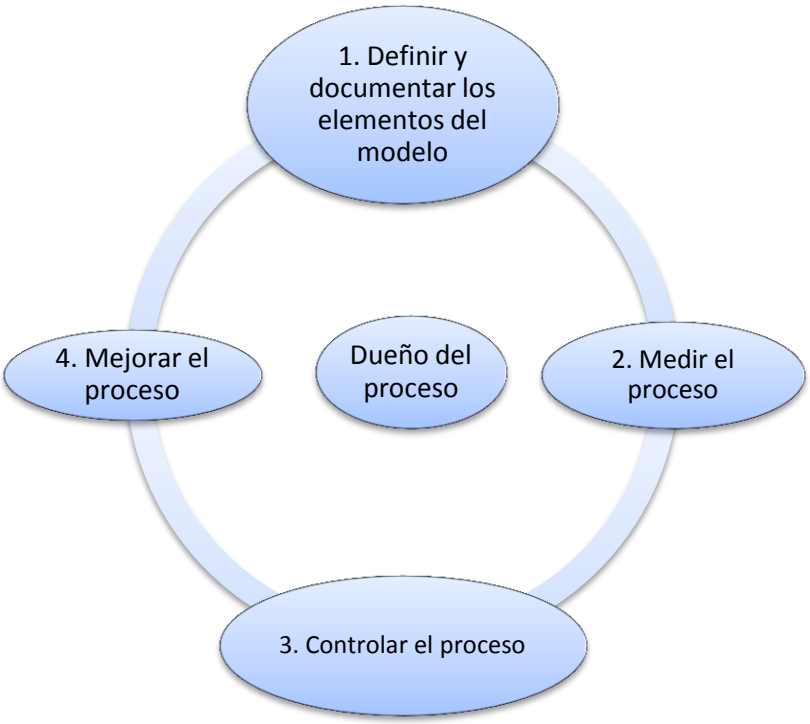
"Un proceso es simplemente un grupo de actividades, estructuradas y medidas, designadas para producir una salida específica, para un cliente o mercado en particular". *Thomas H. Davenport*

Gráfico No. 2 Análisis de procesos



Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 3 Gestión de procesos



Elaborado por: Ruth I. Mejía

2.4.2.5 Cultura Organizacional

Se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste.

2.4.2.5.1 Actores en la organización

2.4.2.5.1.1 Actores internos

Personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la administración del colegio. Son llamados actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización.

Las motivaciones de los actores internos también son importantes para la planeación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la organización. Pero en la medida en que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos aumentará el compromiso, lo que a su vez permitirá obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda.

Con este propósito, es necesario determinar si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la institución, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.

Determinar el grado y nivel de difusión de esos objetivos, si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.

2.4.2.5.1.2 Actores externos

Son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para el colegio.

Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la administración educativa, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

Tabla No. 6 Influencia sobre el clima organizacional

Influencia sobre el clima organizacional					
Pueden haber cambios positivos y negativos.	Alteración de las condiciones económicas.	Competencia.	Cambio de líderes.	Reestructuración, reducción y capacitación.	Días de pago, problemas con algún empleado.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

2.4.2.5.2 Integridad y valores éticos

La máxima autoridad de la institución debe procurar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos. Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control pues pertenecen a una dimensión moral.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su sustento en la cultura de la organización, lo que determina, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

2.4.2.5.3 Competencia Profesional

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento apropiado, es decir que deben contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno, así como asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

2.4.2.6 Recursos

Los recursos pueden ser materiales o simbólicos.

Son recursos materiales: el dinero, las tierras, etc. Y son recursos simbólicos, (tangibles e intangibles) la capacidad de persuasión, el silencio de los miembros de

la organización en una reunión, los mensajes que emiten los medios de comunicación, etc.

Los recursos utilizados para influir y cambiar una realidad no tienen límites porque se pueden combinar creativamente de infinitas formas obteniendo en consecuencia distintos resultados.

Los recursos son medios a través de los cuales se ejerce el poder. Es muy común que el poder en las instituciones se presente de distintas formas, que existan relaciones de autonomía o de dependencia entre actores. Pero aún las formas de dependencias ofrecen ciertos recursos que, según como se utilicen, pueden influir sobre quienes tienen y son portadores del poder. Un manejo administrativo educativo de los recursos que tiene una organización contribuye o dificulta el logro de los objetivos que se propone.

2.4.2.7 Capital Humano

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incremente sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, las personas que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas anhelantes de lo que se sabe, son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

“Es difícil, no solo encontrar a la persona, sino mantenerla, las compañías no pueden promover empleados a roles gerenciales y mantenerlos en un congelador. En particular las empresas deben proveer a los recientemente arribados con habilidades flexibles, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, y las demás actitudes necesarias para ser exitosos en sus nuevos roles". *Revista CIO, Megan Santosus*

Las actitudes son blandas, intocables e intangibles, pero no dejan de ser imperceptibles, de lo contrario no tendrían importancia. No podemos tocar la proactividad de un trabajador, pero si constantemente toma la iniciativa percibimos que es proactivo. Las ganas de un jefe de recursos humanos por transmitir a sus subordinados todo el conocimiento posible, la predisposición de los empleados de atender bien a los clientes son actitudes que marcan la diferencia.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta (no están predispuesto desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Porque por más que sepan operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en la institución

2.4.2.7.1 Rol

Es el fundamento que permite a los actores actuar en la estructura social influyendo y modificando la realidad que los rodea. En la estructura social los actores ocupan diferentes posiciones y desempeñan múltiples roles o papeles.

Posibles conflictos:

- Los distintos roles que cada actor desempeña y no están claramente definidos.
- Las normas que establecen cómo se deben desarrollar esos papeles suelen ser contradictorias.
- Los distintos roles que cumplen los actores sociales generalmente son complejos.
- Los actores continuamente desempeñan papeles que pueden complementarse o interferirse.

Estos conflictos podrían hacer pensar que el funcionamiento de los actores en su medio es un tanto caótico, pero no es así. Es precisamente esta misma complejidad de relaciones, la que permite que estos actores, puedan efectivamente influir y cambiar la realidad que los rodea, y en el caso de las organizaciones, alcanzar los fines que se proponen.

Esta multiplicidad de roles, en relación permanente abre márgenes para espacios de autonomía de los distintos actores sociales y para la configuración de campos estratégicos de acción.

2.4.2.7.2 Políticas y prácticas en personal

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política. La dirección asume su responsabilidad en diferentes momentos; selección, al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad; inducción, al preocuparse para que los nuevos trabajadores sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la institución; capacitación, al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades; rotación, al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores; sanción, al aplicar medidas disciplinarias adecuadas con rigurosidad.

2.4.2.8 Motivación Laboral

La motivación consiste en conservar culturas y valores colectivos que conduzcan a un alto desempeño, es necesario estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos en sus actividades laborales, de tal manera que beneficie tanto los intereses de la organización como los intereses del personal.

2.4.2.8.1 Métodos de Motivación

Algunos de los métodos de motivación con los que se pueden contar con:
Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo. El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia.

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

- Tener niveles saláriales competitivos para atraer y retener a la gente.
- Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.
- Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

Hacer explícitos los requerimientos.- La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué

le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridas.

Desarrollar el sentido de compromiso.- Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sean posible las necesidades de la institución con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

Retribuir y reconocer el logro.- Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas). El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

2.4.2.9 Información en la organización

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La información deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información:

ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y voluntad para escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales administrativos, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma.

2.4.2.9.1 Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

2.4.2.10 La Comunicación en la Organización.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la

importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

2.4.2.10.1 Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

Resulta esencial un nivel de confianza mutua entre el personal, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad.

- Los altos mandos deben comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.

- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada trabajador necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.
- Atmósfera de confianza mutua

2.4.2.11 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

1.- Que servicios se ofrecerán.- Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe tratar de realizar comparaciones con competidores más cercanos, de esta forma detectar verdaderas oportunidades para adelantarse a la competencia y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer.- Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. Los dos

últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.- Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.- Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. El valor agregado o servicio post venta que la institución le ofrece al cliente para satisfacer con todas la necesidades.

2.4.2.11.1 Calidad en el servicio.

Satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que contrató el servicio. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio.

Parámetros de medición de calidad de los se servicios.- Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

2.4.2.11.2 Importancia del Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus proveedores, ya que significa que el cliente obtendrá a la final menores costos de inventario.

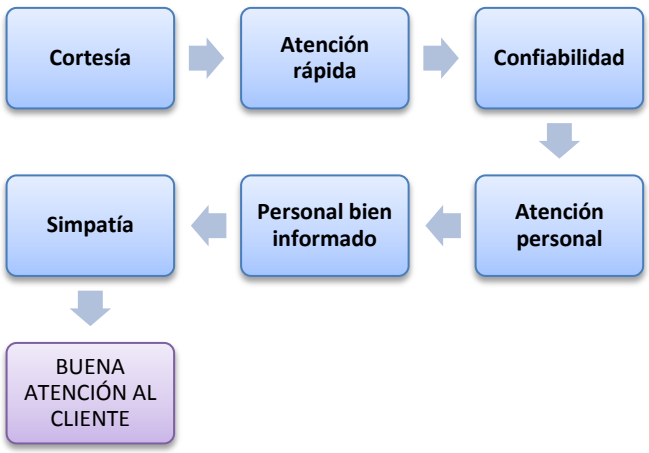
2.4.2.12 Atención al Cliente

Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple. El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas. Uno de los aspectos en los cuales

se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

Gráfico No. 4 Atención al cliente



Elaborado por: Ruth I. Mejía

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y la persona que debe atenderlo está ocupada, debe dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre. Hacerle sentir importantes, personalizando la atención.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

2.4.2.13 Control Interno

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas. Ello es importante tener en cuenta, por

cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El control interno se define como un proceso realizado por la alta dirección, gerencia, y otros trabajadores de la empresa, diseñado para brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información.
- Salvaguardar de los recursos de la entidad
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- Aspectos Claves

Los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos.

2.4.2.13.1 Importancia del Control Interno

En el entorno que se desarrolla el colegio es necesaria y relevante la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos para obtener resultados de eficiencia,

eficacia en la gestión administrativa, por ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos representan significativamente para la recuperación de la organización, constituyendo así una parte básica para todas sus actividades. Es necesario que dentro de una organización el proceso administrativo constituya un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control interno está compuesto de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad.

2.4.2.13.2 Principios del Control Interno

El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y políticas establecidas. Deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las

medidas de control interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad.

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

1. División del trabajo.- En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por etapas que establezca su función.

2. Fijación de responsabilidad.- Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

3. Cargo y descargo.- Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se documente los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

2.4.2.13.3 Componentes del Control Interno

Tabla No. 7 Elementos del Control Interno

• Filosofía de la gestión de riesgos - Cultura de riesgo - Consejo de Administración - Integridad y valores éticos - Compromiso de competencia - Estructura Organizativa - Asignación de autoridad y responsabilidad - Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos	• Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.	• Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas Acontecimientos interdependendientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.	• Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos –Técnicas de evaluación – Correlación entre acontecimientos.
Ambiente de Control 	**Establecimiento de Objetivos** 	**Identificación de Acontecimientos** 	**Evaluación de Riesgos** 
• Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas – Perpectiva de cartera.	• Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas y procedimientos – Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.	• Información – Comunicación.	• Actividades permanentes de supervisión – Evaluaciones independientes – Comunicación de deficiencias.
Respuesta a los riesgos 	**Actividades de Control** 	**Información y Comunicación** 	**Supervisión y Monitoreo** 

Elaborado por: Ruth I. Mejía Salazar

Fuente: COSO II

2.5 Hipótesis

El diseño de un adecuado Manual de Procedimientos y Políticas Administrativas de Control Interno mejorará la Gestión Administrativa del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable dependiente

Gestión Administrativa.

2.6.2 Variable independiente

Manual de Procedimientos y Políticas del Control Interno

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación

El enfoque de la presente investigación es ampliamente cualitativo, puesto que primó las técnicas cualitativas buscando así los fenómenos, acontecimientos y circunstancias que rodean a la realización del Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos de Control Interno del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” para su complementación.

La investigación de campo fue la principal modalidad utilizada, porque los informantes fueron los estudiantes y personal quienes proporcionaron datos necesarios para un posterior análisis e interpretación.

Las fuentes primarias de este trabajo son también el personal administrativo y docentes de la institución, especialmente los que laboran en el área administrativa, los involucrados en las labores administrativas y operativas con las que cuenta la institución.

Este trabajo se apoyó en una amplia investigación documental y bibliográfica, la misma que permitió una construcción coherente y precisa del marco teórico y dotó de los elementos de juicio necesarios para elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos Administrativos. El conocimiento de la teoría permitió orientar la investigación para validar y contrastar entre la guía y los manuales Administrativos de Control Interno de acuerdo a la evolución que ha tenido la administración a través del tiempo.

Esta investigación se apoyó también en los datos numéricos, en función que los resultados de las encuestas aplicadas tanto al personal administrativo como estudiantes quienes proporcionaron información significativa, la misma que fue analizada para poder tomar decisiones a futuro.

3.2 Nivel o tipo de investigación

El proceso de investigación inició con el nivel exploratorio, en cuanto se buscó datos documentados para contextualizar el problema. Además pasó por el nivel descriptivo en la medida en que las variables del problema observadas fueron caracterizadas en sí mismas y en su relación. La investigación culminó en el nivel de asociación de variables, al establecer una conexión entre los conocimientos del levantamiento de procesos y el funcionamiento operativo del colegio.

3.3. Técnicas de recolección de la información

Tabla No. 8 Técnicas de recolección de datos

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
¿De qué objetos?	Funcionamiento operativo y administrativo
¿Sobre qué aspectos?	Políticas y Procedimientos Administrativos del Control Interno
¿Quién?	Investigadora Ruth Mejía
¿Cuándo?	Desde marzo hasta diciembre del año 2011
¿Dónde?	Colegio Particular a Distancia "Juan Delfín Fonseca"
¿Cuántas veces?	Tres veces
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas Entrevistas
¿Con qué?	Cuestionario y preguntas estructuradas
¿En qué situación?	Personal de la organización, en el desarrollo de sus actividades y estudiantes.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

3.4 Población y muestra

La institución educativa cuenta con aproximadamente 300 estudiantes, 10 colaboradores en el departamento administrativo, operativo, académico y financiero

quienes fueron los potenciales informantes sobre los aspectos más esenciales de la rentabilidad de la institución.

En el colegio laboran 10 docentes en el área académica; el 70 % de docentes están con la figura jurídica de contrato a tiempo parcial, mientras que el 30% restante labora con la prestación de servicios profesionales; quienes nos brindaron información a través de entrevistas y diálogos.

Además a nivel interno del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” cuenta con sus propietarios quienes aportaron con sus opiniones y comentarios, los mismos que servirán para profundizar el análisis situacional en tiempo pasado y presente. Su punto de vista y opinión fueron los referentes que ayudarán a tomar decisiones acertadas sobre una verdadera administración educativa para el futuro de la institución.

Fórmula para cálculo de la muestra

$$n = \frac{z^2 P * Q * N}{(N-1) * e^2 + z^2 * P * Q}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Porcentaje de error

z = Nivel de confianza 95% por tanto z = a (1,96)

Cálculo:

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 300}{(300-1) * 0{,}05^2 + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

n = 168,15

Por tratarse de una variable discreta, el número de informantes en esta investigación fueron de: n = 168, pero en función de trabajar con números redondos, el tamaño de la muestra se lo tomó de 170.

La selección de los 170 encuestados se realizó mediante muestreo probabilístico aleatorio se seleccionó indistintamente 10 estudiantes de cada curso de todos los horarios de clases de sábado mañana, sábado tarde y domingo en la mañana, para que la labor de campo no sea muy demorada, y se lo realizó al inicio de las respectivas jornadas. Una de las estrategias que se empleó son las técnicas administrativas, de esa manera se obtuvo la información del elemento seleccionado en el proceso de muestreo.

3.5 Operacionalización de variables

Variable Dependiente: Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos de Control Interno

Tabla No.9 Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
MANUALES ADMINISTRATIVOS DE CONTROL INTERNO	Políticas	Líneas de guía. Instrumento para la orientación e información del personal Generan seguridad de comunicación interna Descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Sistema de Información.	¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos? ¿Cree usted, que la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos le ayudará en la gestión de su trabajo? ¿Tiene una buena comunicación con sus compañeros y con los directivos? ¿Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguirse cuando se realiza un trámite dentro de la Institución?	Técnica: -La encuesta Instrumento: -Cuestionario
	Procedimientos	Coordina actividades Evita duplicidades Controlar el cumplimiento de rutinas.	¿Los trámites en la Institución lo realiza con facilidad? ¿El personal es amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?	

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

Tabla No. 10 Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Diagnóstico Institucional Plan Estratégico Establecer políticas y procedimientos.	¿Conoce usted si la institución cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos?	Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario
	Organización	Organigrama estructura. Distribución de trabajo. Documentación de procesos. Espacio y Recursos	¿Considera usted que el personal que labora en la Institución tiene bien definida sus tareas? ¿Realiza actividades que cree no corresponden a su cargo? ¿Existe documentación de funciones, políticas y procedimientos que se deben seguir para cumplir, está disponible y archivada adecuadamente para su revisión?	
	Dirección	Organigrama funcional administrativa Relaciones interpersonales. Premios o sanciones	¿Ha podido observar que el personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo? ¿Se siente motivado, con respectos a sus funciones y su remuneración?	
		Sistemas de evaluación administrativa	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre el personal	

	Control	Evaluar desempeño laboral Supervisión actividades y resultados. Evaluar la satisfacción del cliente.	y entre ellos y los directivos? ¿Se asignan premios o castigos al personal de acuerdo al desempeño laboral? ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique necesidades organizacionales y personales de capacitación? ¿Con que frecuencia considera que usted o sus compañeros han tenido quejas y reclamos acerca de la atención al cliente que brinda la institución? ¿De qué manera calificaría el servicio que le brinda el colegio?	

Elaborado por: Ruth I. Mejía

3.6 Plan de recolección de información

En la investigación de campo se utilizó como técnica principal, para la recolección de los datos, la encuesta, la misma que articuló un conjunto de preguntas que respondieron a los objetivos de la investigación; las preguntas fueron cerradas para una mejor tabulación y procesamiento de la información, el cuestionario constó de 10 y 9 preguntas (o ítems) respectivamente, previamente validadas con una encuesta piloto.

Las encuestas fueron aplicadas a los estudiantes y al personal administrativo de la institución, con el sistema de muestreo probabilístico aleatorio de tal manera que todos puedan ser tomados en cuenta y participar indistintamente.

A los directivos y docentes de la institución educativa se realizó una entrevista focalizada para conocer sus criterios y el modo de manejar y administrar la institución. Estas opiniones y conceptos fueron analizados en función de los objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis

La presente investigación recoge información de 170 estudiantes y 10 trabajadores del personal administrativo. A los dos grupos tanto administrativos y estudiantes se les aplicó una encuesta de 10 y 9 preguntas respectivamente, las mismas que van a ser detalladas más adelante, además a los directivos y docentes se les realizó varias entrevistas.

- Encuesta a los estudiantes Anexo 1
- Encuesta a los trabajadores Anexo 2

4.1.1 Resultados de los clientes externos ESTUDIANTES

4.1.1.1 Encuesta

1.- ¿Cuándo se acerca a la institución encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborarle y respetuoso?

Tabla No. 11 Colaboración del personal

Colaboración del personal	f	%
Siempre	54	32
A veces	107	63
Nunca	9	5
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 5 Colaboración del personal



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Más de la mitad de la muestra, específicamente un 63% de los estudiantes encuestados mencionan que el personal solo a veces es amable, está capacitado y dispuesto a colaborarle, hay un 5% que contesto que nunca el personal está dispuesto a colaborarle y un 32% que respondió que siempre el personal tiene la disposición de colaborar.

2. ¿De qué manera calificaría el servicio y la atención que le brinda el colegio?

Tabla No. 12 Calificación de servicio y atención al cliente

Calificación Servicio y Atención al Cliente	f	%
Excelente	23	14
Buena	113	66
Regular	32	19
Malo	2	1
TOTAL	**170**	**100**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 6 Calificación de servicio y atención al estudiante



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Un importante 66% califica como buena la atención y servicio que reciben por parte de los administrativos y colaboradores de la institución. Hay un 14% muy respetable que valora como excelente el servicio, pero, no deja de preocupar el 19% y 1% que cree que simplemente es regular y mala.

3. ¿Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguirse cuando tiene que realizar un trámite dentro de la Institución?

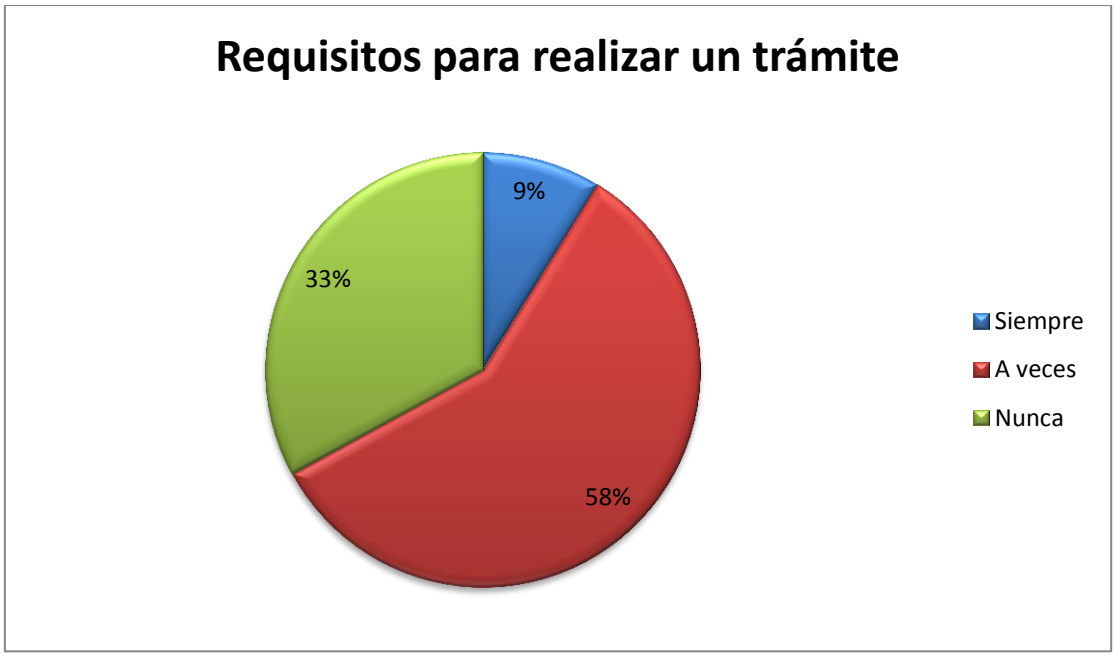
Tabla No. 13 Existencia de requisitos para realizar un trámite

Requisitos para realizar un trámite	f	%
Siempre	15	9
A veces	99	58
Nunca	56	33
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 7 Existencia de requisitos para realizar un trámite



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Los estudiantes tienen que realizar varios trámites en la institución como: matriculas, pases de año, revalidaciones, retiro de documentos, grados, etc. Se realizó está pregunta del cual un 58% mencionó que a veces y para algunos trámites la institución tiene establecidos los procedimientos y requisitos que se necesita un 9% contestó que siempre existen los requisitos, mientras que un importante y preocupante 33% ratificó que nunca se establecen requisitos o procedimientos para realizar los trámites dentro de la institución.

4. ¿Los trámites en la Institución lo realiza con facilidad?

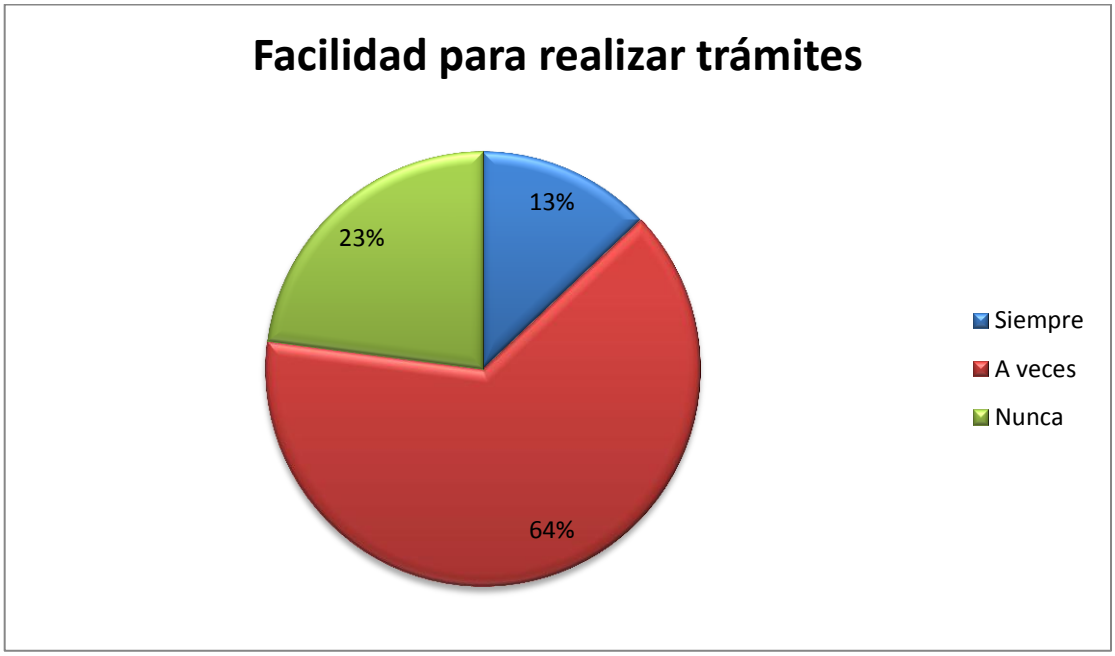
Tabla No. 14 Facilidad para realizar trámite

Facilidad para realizar trámites	f	%
Siempre	22	13
A veces	109	64
Nunca	39	23
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 8 Facilidad para realizar trámites



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Los estudiantes en un 64% contestaron que a veces es fácil realizar los trámites dentro de la institución, tan solo un 13% está de acuerdo en que siempre es fácil realizar los trámites pero existe un importante 23% manifestó que nunca realiza los trámites con facilidad.

5. ¿Considera usted que el personal que labora en la Institución tiene bien definida sus tareas?

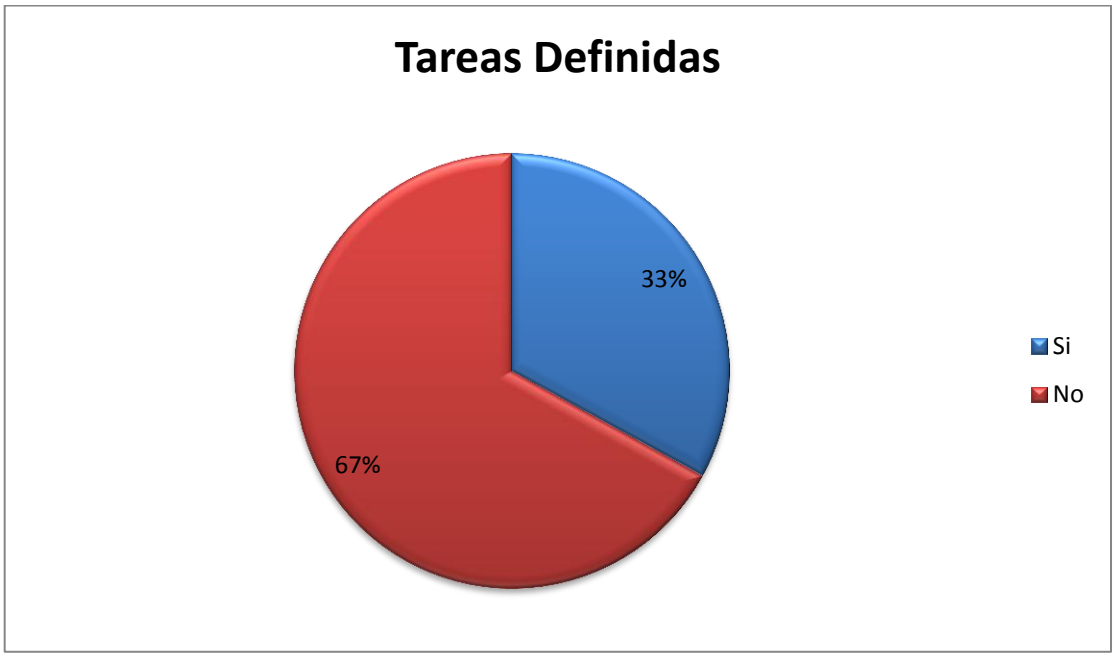
Tabla No. 15 Tareas definidas

Tareas Definidas	f	%
Si	56	33
No	114	67
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 9 Tareas definidas



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

A través de la observación y el trato con el personal administrativo los estudiantes pueden apreciar que el 33% tienen definidas sus funciones, mientras que un significante 67% contesto que el personal no tiene las tareas bien establecidas y por ello hay duplicidad de funciones y pérdidas de tiempo.

6. ¿Ha podido observar que el personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo?

Tabla No. 16 Recursos Necesarios

Recursos Necesarios	f	%
Siempre	29	17
A veces	135	79
Nunca	6	4
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 10 Recursos Necesarios



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Es imprescindible el uso correcto de los recursos en la institución, el 79% de los estudiantes al estar en contacto con el personal contesto que a veces cuentan con los recursos necesarios para cumplir sus labores, mientras que un 4%, respondió que el personal nunca cuenta con los recursos necesarios y un 17% lo contrario que siempre el personal cuenta con los recursos necesarios.

7. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con Manuales Administrativos: de Funciones, Políticas y Procedimientos?

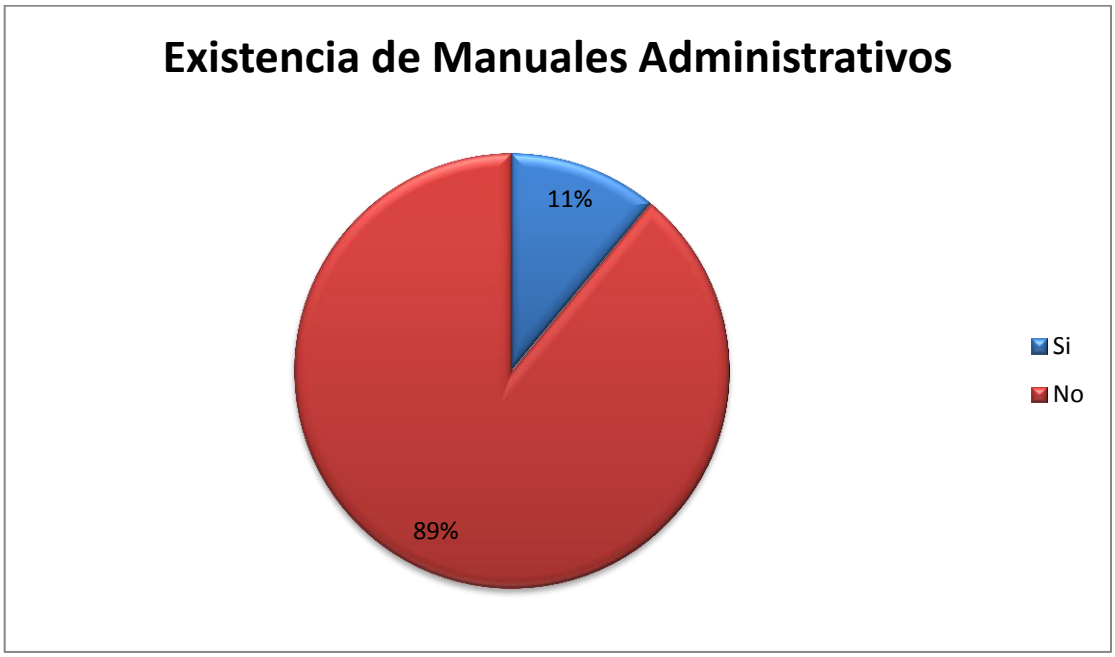
Tabla No. 17 Existencia de un Manuales Administrativos

Existencia de Manuales Administrativos	f	%
Si	18	11
No	152	89
TOTAL	**170**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 11 Existencia de un Manuales Administrativos



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

El 89% de los estudiantes encuestados respondieron que no conocen si existen manuales administrativos en la institución, mientras que un pequeño porcentaje 11% respondieron que si conocen la existencia de por lo menos algún manual administrativo, la institución tiene el reglamento interno aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura donde se explica brevemente procesos, procedimientos y funciones de la Institución.

8. ¿Con que frecuencia considera que usted o sus compañeros han tenido quejas y reclamos acerca de la atención al cliente que brinda la institución?

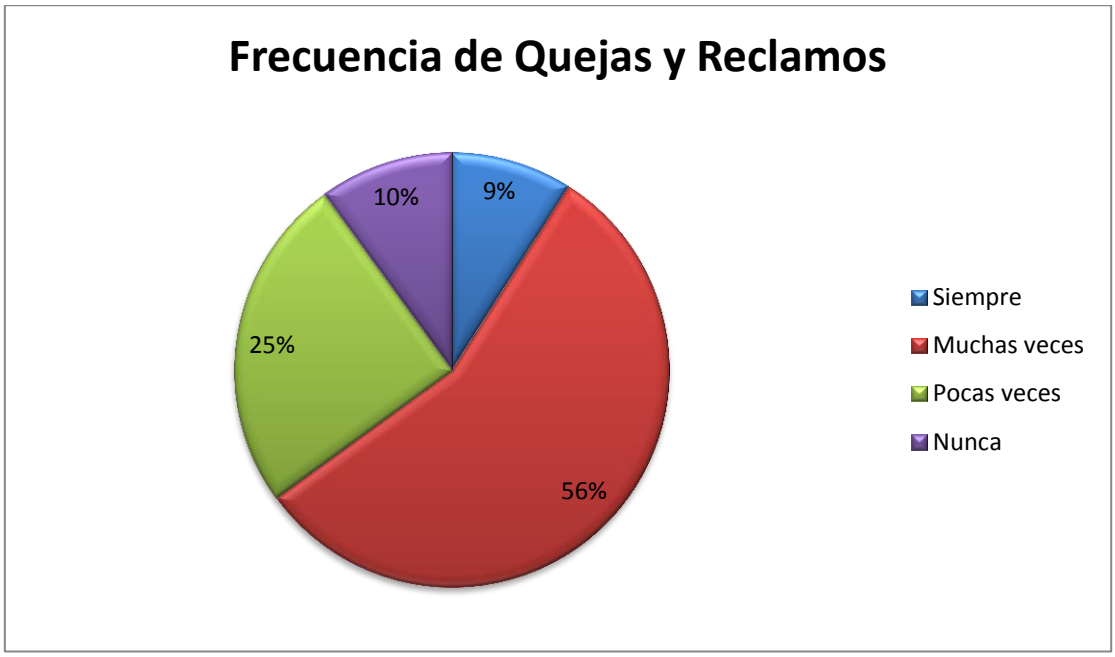
Tabla No. 18 Frecuencia de Quejas y Reclamos

Frecuencia de Quejas y Reclamos	f	%
Siempre	15	9
Muchas veces	96	56
Pocas veces	42	25
Nunca	17	10
TOTAL	**170**	**100**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 12 Frecuencia de Quejas y Reclamos



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Del total de los encuestados un 10% contestó que nunca ha tenido reclamos ni quejas por atención al cliente, mientras un 9% señaló que siempre ha tenido quejas; un 25% asegura que pocas veces sus compañeros ha tenido quejas sobre atención a los estudiantes, un importante y significante 56% sostiene que muchas veces los estudiante se han quejado y reclamado por la mala atención al cliente.

9. ¿Cómo conoció la institución a distancia Juan Delfín Fonseca?

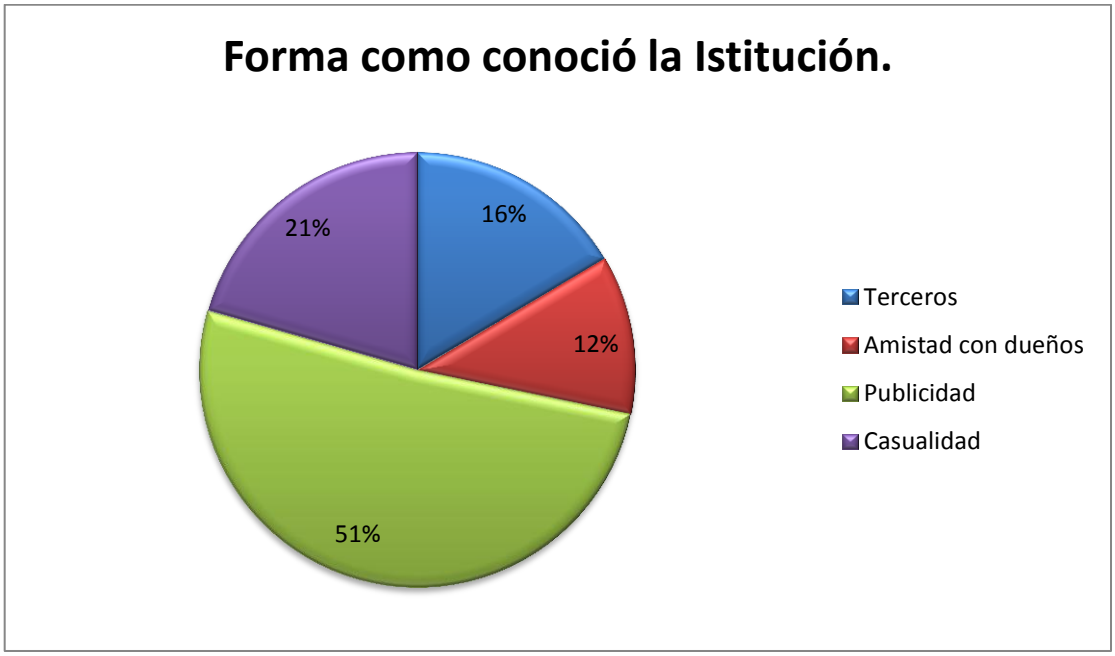
Tabla No. 19 Forma de conocer la institución

Forma de Conocer la Institución	f	%
Por recomendación de terceros	28	16.47
Por amistad con el dueño	20	11.77
Por la publicidad	87	51.17
Entró por casualidad	35	20.59
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 13 Forma de conocer la institución



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Una virtud de los dueños de la institución es su gran carisma y don de gentes, esta es una de las razones para que el 12% se haya vinculado a la institución por relaciones de amistad con el dueño. Un número significativo lo hizo por la publicidad 51% y algo fundamental para la institución es que el 16% siguieron las recomendaciones de terceros quienes han garantizado la credibilidad del colegio Juan Delfín Fonseca. No es despreciable el 21% que entró por casualidad y se convirtió en estudiante de la institución.

10. ¿Por qué motivo decidió estudiar en esta Institución?

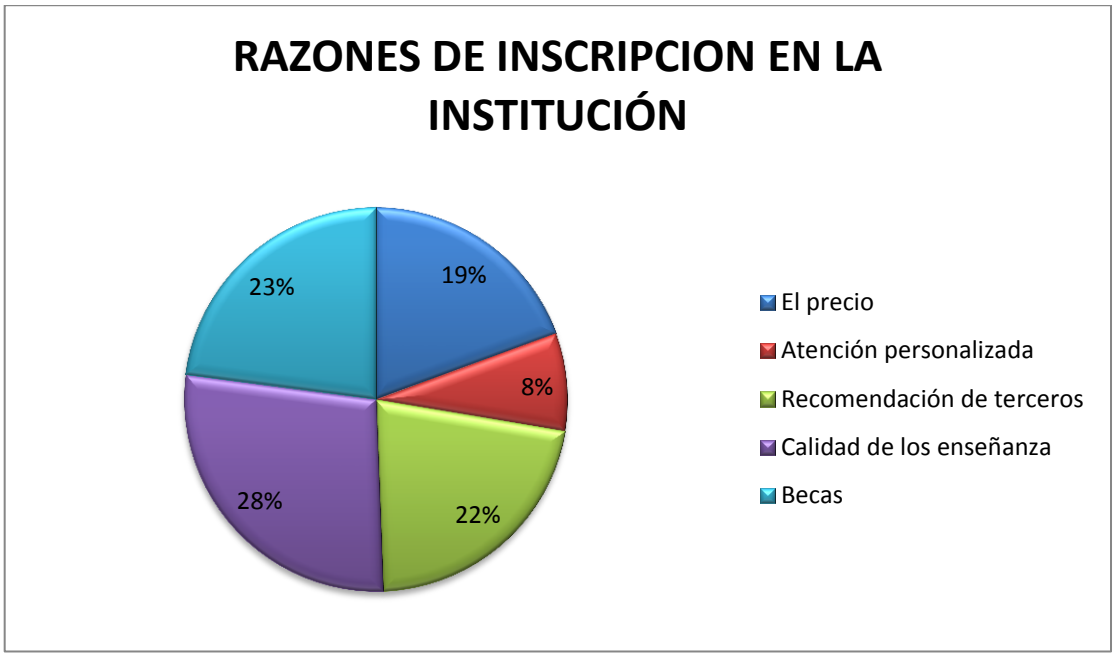
Tabla No. 20 Razones de inscripción de la institución

Razones de Inscripción en la Institución	f	%
El precio	33	19
Atención personalizada	14	8
Recomendación de terceros	37	22
Calidad de los enseñanza	47	28
Becas	39	23
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No.14 Razones de inscripción en la institución



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

La principal razón de decisión para ingresar en la institución es la economía de las personas por lo que el 19% se decidió por el precio y el 23% por becas que la institución brindaba, el 8% de los encuestados recalcan que al recibir información la atención fue personalizada y por eso la decisión de elegir esta institución, un importante 28% eligió el colegio por la calidad y método de enseñanza, mientras que un 22% de los estudiante encuestados lo eligieron por recomendación de terceros.

4.1.2 Resultados de los clientes internos PERSONAL ADMINISTRATIVO

4.1.2.1 Encuesta a los trabajadores

1. **¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño laboral que identifique necesidades organizacionales y personales de capacitación?**

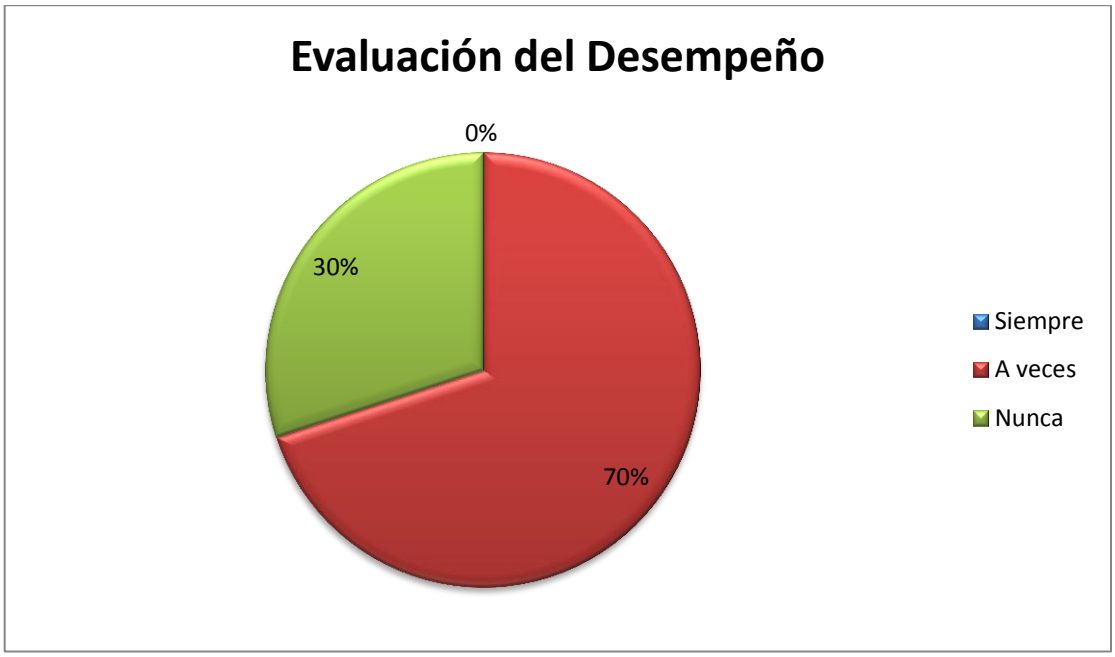
Tabla No. 21 Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño	f	%
Siempre	0	0
A veces	7	70
Nunca	3	30
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 15 Evaluación del Desempeño



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

El 70% del personal asegura que a veces se realizan evaluaciones del desempeño al personal mientras que el restante 30% contesto que nunca se realizan ningún tipo de evaluaciones de desempeño ni medición de necesidades, ni capacitaciones a los trabajadores

2. ¿Se asignan premios o castigos al personal de acuerdo al desempeño laboral?

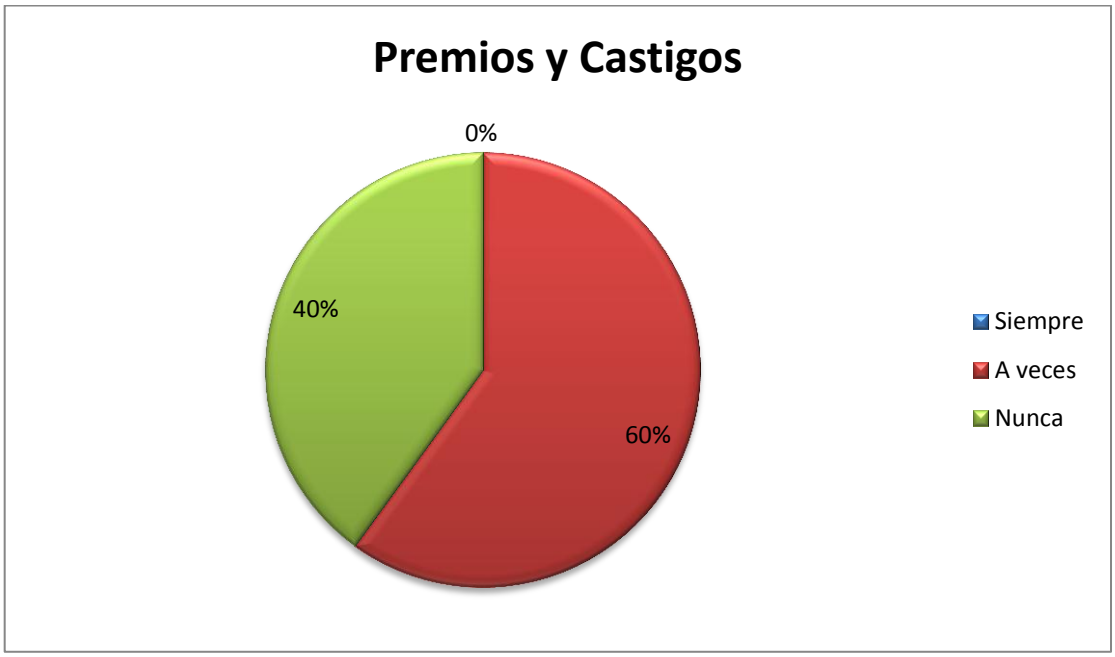
Tabla No. 22 Premios y Castigos

Premios y Castigos	f	%
Siempre	0	0
A veces	6	60
Nunca	4	40
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 16 Premios y Castigos



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Seis trabajadores que representan el 60% recalcan que la institución con una frecuencia “a veces” premia o castiga el desempeño laboral de sus trabajadores mientras que un 40% contesto que nunca se mide su desempeño laboral y no se realiza ningún tipo de premios ni castigos de acuerdo a su rendimiento.

3. **¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre el personal y entre ellos y los directivos?**

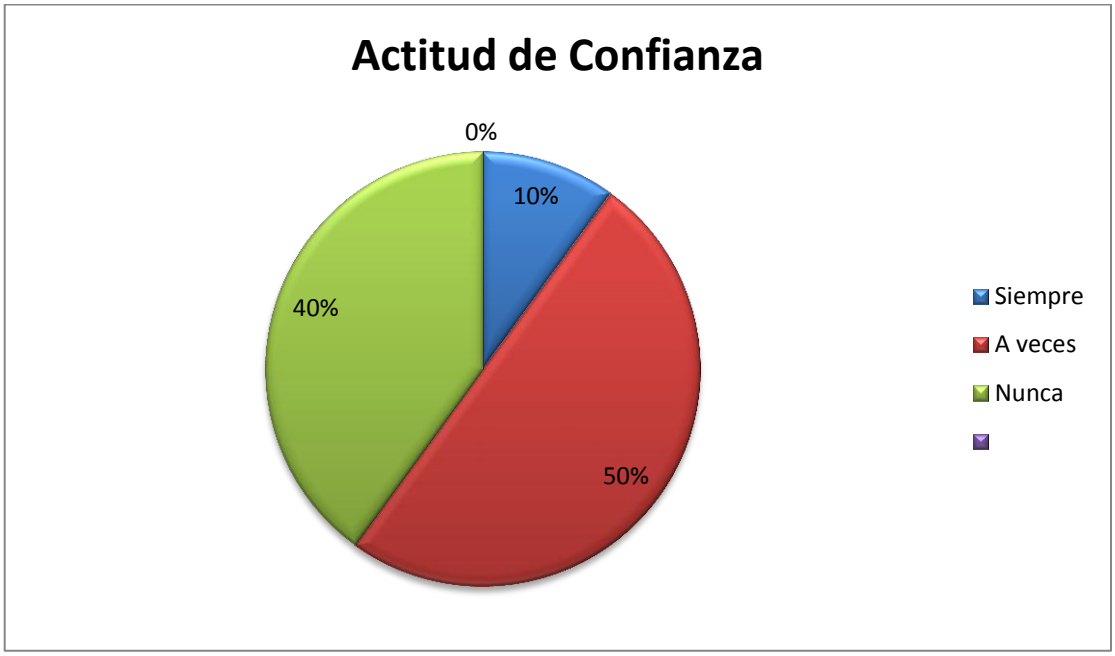
Tabla No. 23 Actitud de Confianza

Actitud de Confianza	f	%
Siempre	1	10
A veces	5	50
Nunca	4	40
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 17 Actitud de Confianza



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

El 50% respondió que a veces existe actitud de confianza entre las personas que conforman la Institución, un importante 40% manifiesta que nunca existe actitud de confianza y tan solo un 10% está de acuerdo en que siempre existe actitud de confianza entre compañeros, directivos y personal.

4. ¿Tiene una buena comunicación con sus compañeros y con los directivos?

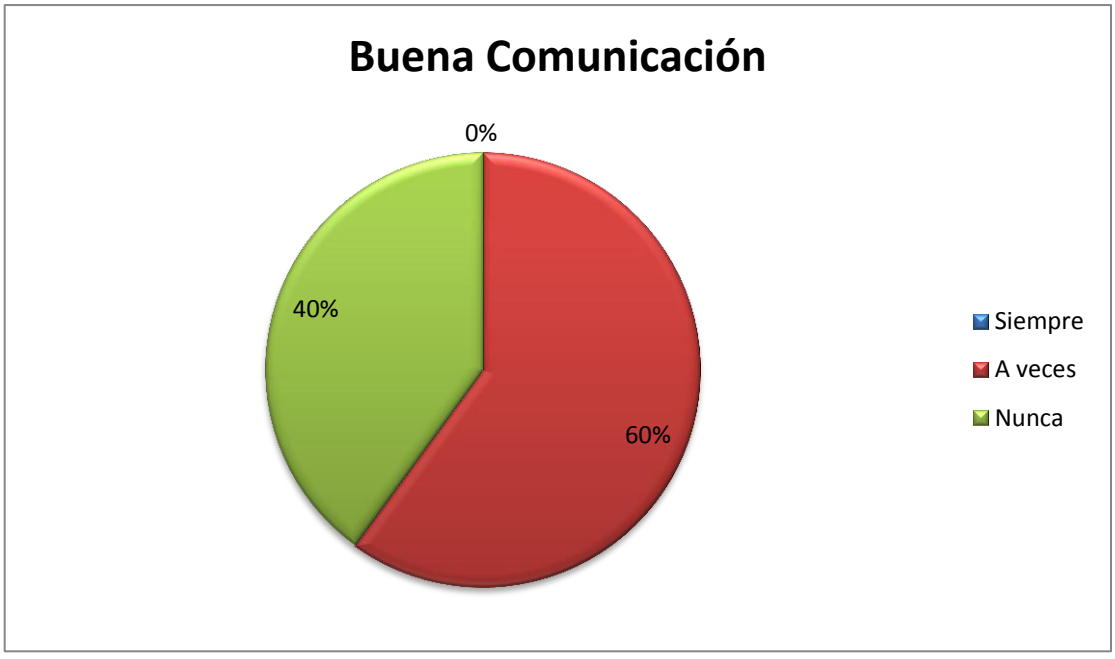
Tabla No. 24 Buena Comunicación

Buena Comunicación	f	%
Siempre	0	0
A veces	6	60
Nunca	4	40
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 18 Buena Comunicación



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

La comunicación es la base para el desarrollo de una institución y de la sociedad en sí, aquí hay un grave problema por lo que el 60% de encuestados mencionan que solo a veces existe buena comunicación y un 40% está de acuerdo que en el colegio no existe una buena comunicación ni entre compañeros, ni con los directivos.

5. **¿Se siente motivado, con respectos a sus funciones y su remuneración?**

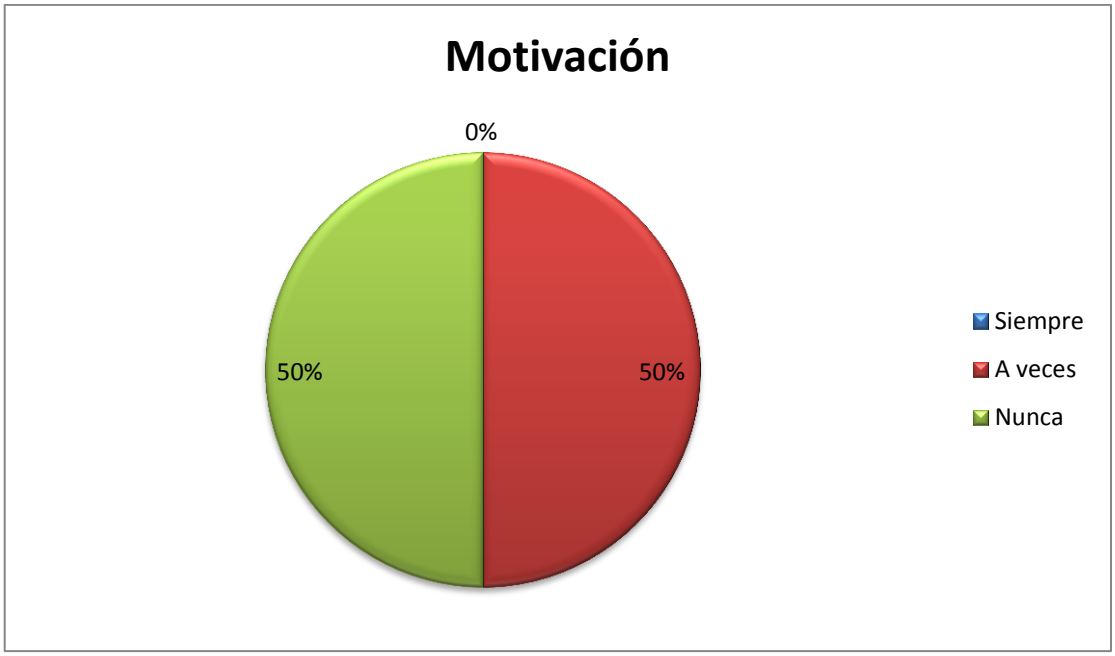
Tabla No. 25 Motivación

Motivación	f	%
Siempre	0	0
A veces	5	50
Nunca	5	50
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No.19 Motivación



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

En la respuesta a esta pregunta encontramos un gran problema, la insatisfacción del cliente interno; no se siente motivado a realizar su labor porque no se encuentran establecidas los procedimientos, ni las funciones que cada uno tiene que realizar, a ello el 50% responde que a veces se siente motivado el personal y el otro 50% contesto que nunca se siente motivado, pues ni sus funciones ni su remuneración son equitativos a la labor que realizan.

6. ¿Realiza actividades que cree no corresponden a su cargo?

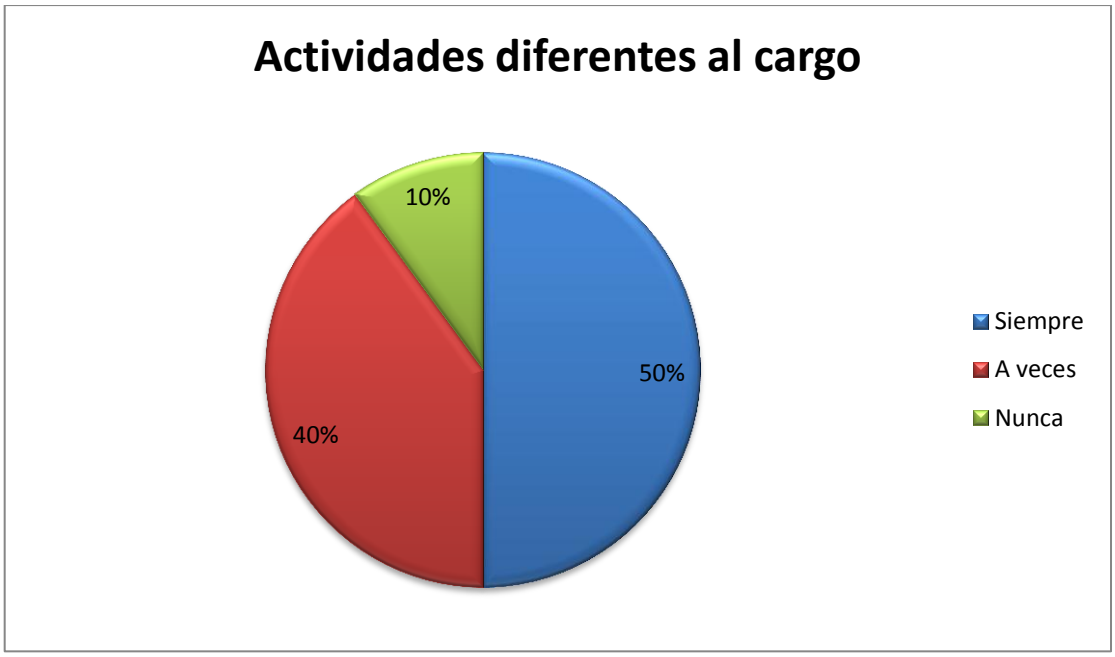
Tabla No. 26 Actividades diferentes al cargo

Actividades diferentes al cargo	f	%
Siempre	5	50
A veces	4	40
Nunca	1	10
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 20 Actividades diferentes al cargo



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Otro de los problemas que se detectó al inicio de la investigación es que el personal no desarrolla funciones de acuerdo a su cargo, en esta pregunta ratificamos el problema ya que el 50% del personal administrativo cree que siempre realiza actividades diferentes a su cargo, un 40% a veces realiza actividades diferentes al cargo respectivo y tan solo el 10% nunca realiza actividades deferentes a su cargo.

7. **¿Existe documentación de funciones, políticas y procedimientos que se deben seguir para cumplir, está disponible y archivada adecuadamente para su revisión?**

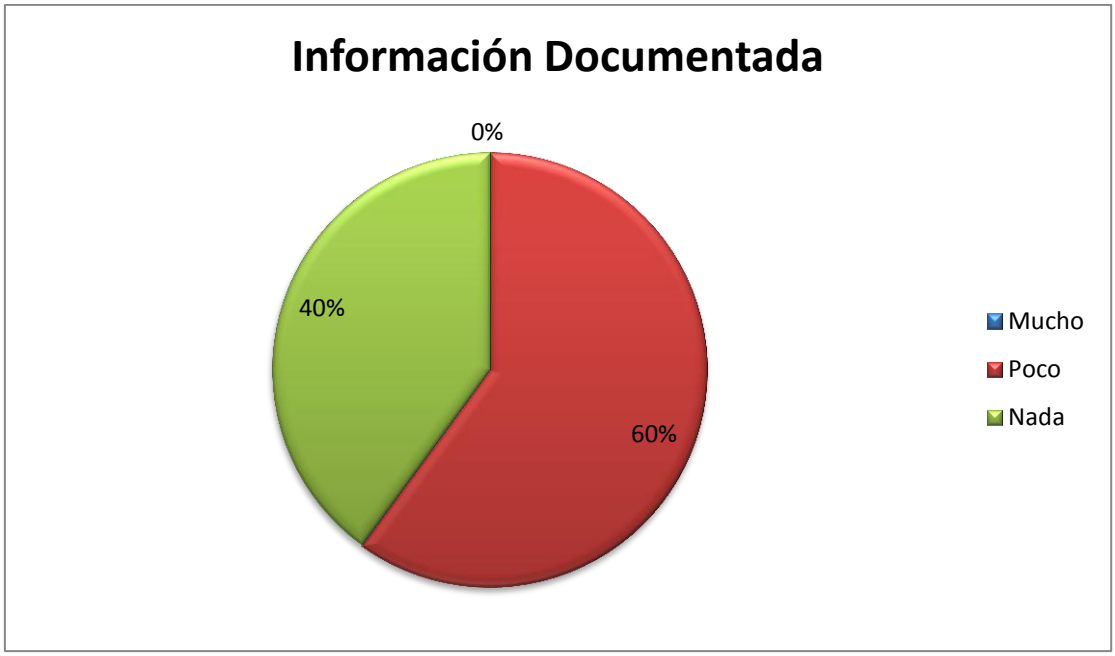
Tabla No. 27 Información Documentada

Información Documentada	f	%
Mucho	0	0
Poco	6	60
Nada	4	40
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 21 Información Documentada



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

La documentación que existe en el colegio para realizar y cumplir los procesos correspondientes a cada cargo, no se encuentra ni archivada ni disponible para el acceso del personal administrativo eso lo corrobora el 40% del personal, mientras que el 60% menciona que existe poca documentación archivada y disponible para su revisión.

8. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un Manual de Funciones, Políticas y Procedimientos Administrativos?

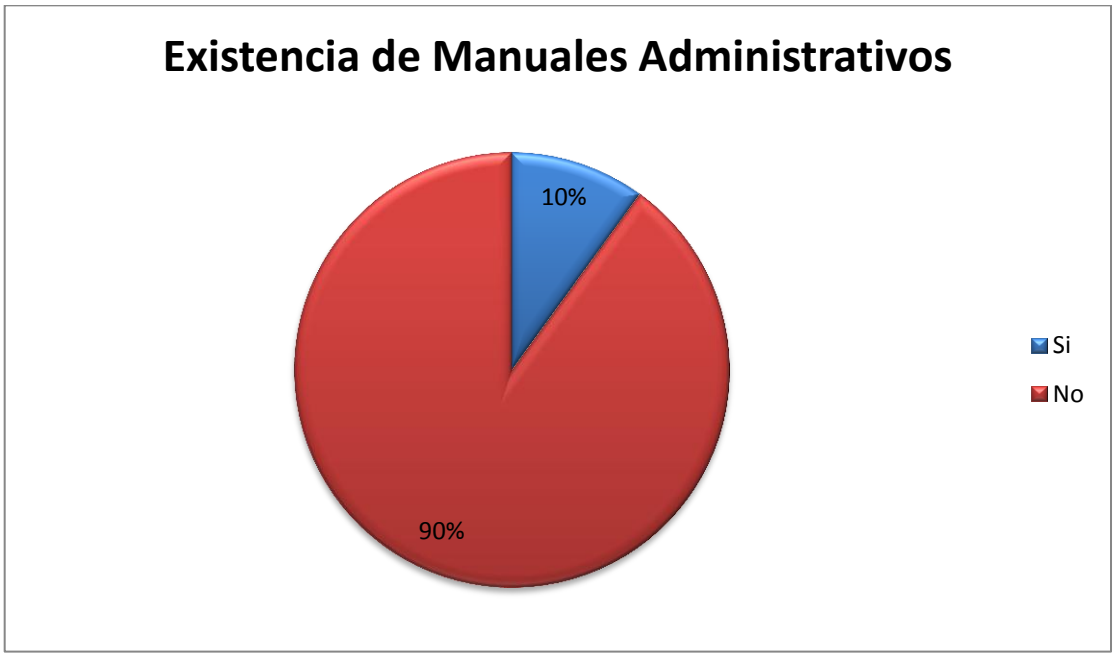
Tabla No. 28 Existencia de Manuales Administrativos

Existencia de Manuales Administrativos	f	%
Si	1	10
No	9	90
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 22 Existencia de Manuales Administrativos



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

La Institución no tiene manuales administrativos establecidos, si poca documentación que se detalla levemente funciones, procedimientos, por esto el 90% señala que no existen manuales administrativos y un 10% cree que si existen.

9. **¿Cree usted, que la creación de un Manual de Funciones, Políticas y Procedimientos Administrativos le ayudará en la gestión de su trabajo?**

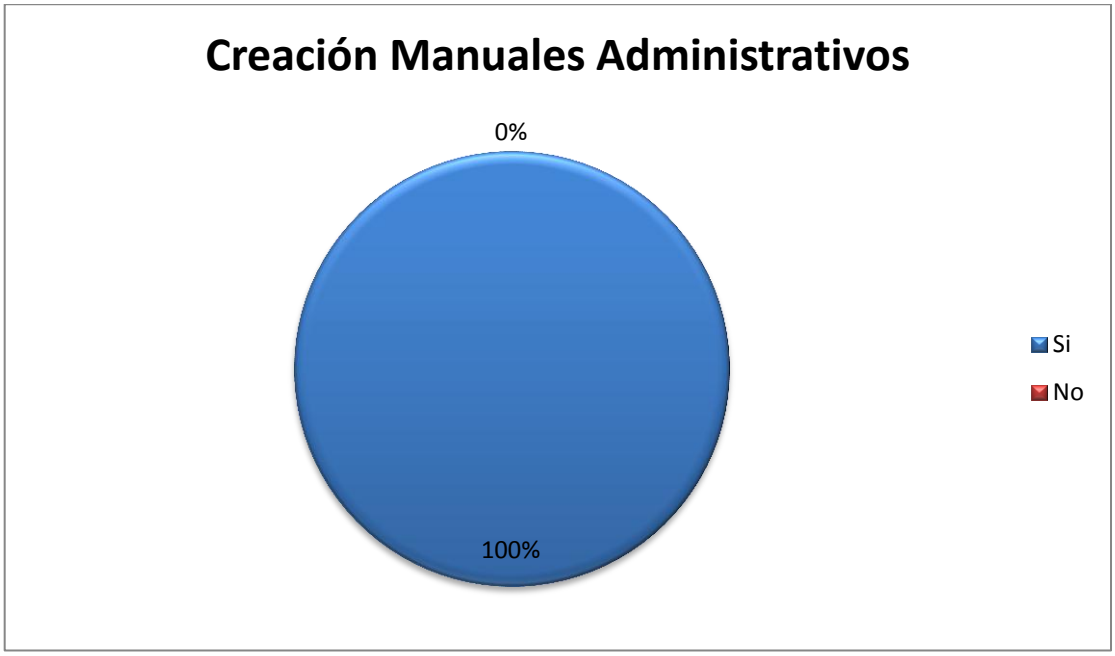
Tabla No. 29 Creación Manuales Administrativos

Creación Manuales Administrativos	f	%
Si	10	100
No	0	0
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 23 Creación Manuales Administrativos



Fuente: Encuestas a los estudiantes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Análisis e interpretación de datos

Definitivamente es urgente e importante el diseño de Manuales Administrativos, tales como: el Manual de Funciones, Políticas y Procedimientos, pues al estar establecidos y documentados los procesos, lo que cada uno debe realizar y como debe realizar, a cabalidad mejorara la gestión en el desarrollo del trabajo y para beneficio de la institución y de todos quienes la conforman. Esto se ve claramente reflejada en esta pregunta, porque el 100% afirma que con la creación de manuales administrativos mejorará la gestión del trabajo de cada miembro del colegio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Conclusiones

- Luego de realizar el diagnóstico integral mediante las encuestas a los miembros del colegio se determinó como problema central la ausencia de manuales administrativos como; el Manual de Políticas y Procedimientos del Control Interno, ha permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la Institución.

- Es indispensable para el Colegio particular a distancia “Juan Delfín Fonseca” contar con un Manual de Procedimientos y Políticas administrativas del Control Interno que regularice los procesos y atribuciones de las diferentes áreas, de tal manera que el personal sepa claramente los pasos a cumplir en su trabajo. Con los manuales administrativos se logrará un mejor ambiente de trabajo, se mejora la organización y reglamentación de las actividades provocando mayor rendimiento tanto individual como colectivo en un espacio de armonía.

- El Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos del Control Interno son herramientas muy importantes para que la institución afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser un colegio con prestigio social y una gran demanda en cuanto a estudiantes se hace necesario que mejore su organización y reglamentación, además permitirá a la institución optimizar recursos: materiales, económicos, financieros, tecnológicos y humanos por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.

5.2 Recomendaciones.

- Una vez realizado el análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes de la institución se recomienda, que el colegio debe mejorar notablemente la atención al cliente a través del trato y comunicación entre personal y cliente de esta manera se evitará la deserción de estudiantes y se logrará la satisfacción el cliente interno y externo mejorando de esta manera la imagen institucional y el ambiente laboral.

- Luego de verificar la información obtenida a través de la encuesta que se aplicó al personal administrativo se recomienda: identificar las actividades y responsabilidades que cada trabajador debe realizar mediante el cumplimiento cabal de los manuales administrativos de esta manera se evitara confusiones, errores y pérdidas de recursos.

- Se recomienda establecer la matriz de los elementos vitales del Control Interno periódicamente para determinar el diagnóstico real de la institución, además utilizar los manuales administrativos como herramientas fundamentales para mejorar la gestión administrativa del colegio.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Título de la Propuesta

"PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DEL CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA JUAN DELFIN FONSECA. "

6.2 Antecedentes del Colegio

6.2.1 Reseña Histórica del Colegio

El Colegio Particular a Distancia "Juan Delfín Fonseca" fue creado el 28 de Abril de 1999 con acuerdo del Ministerio de Educación y Cultura No. 274 y No. 1292, con el fin de ayudar a la colectividad, de un estudio investigativo realizado se conoció que el nivel de educación de los Tungurahuenses era solo nivel primario porque las personas no podían continuar con sus estudios ya que debían trabajar para mantener a sus familias; es así como nació la idea de crear un colegio con la modalidad a distancia ya que las personas podían seguir trabajando y continuar sus estudios, asistiendo a clases solo un día a la semana, eligiendo entre horarios flexibles de fin de semana y en cuatro años conseguir el bachillerato en

especialidades emprendedoras y productivas refrendadas por el Ministerio de Educación y seguir los estudios en cualquier Universidad. A la vez la creación de este colegio ayudaría a la economía de la familia de la propietaria Sra. Blanca Fonseca Navas.

Las instalaciones del colegio están ubicadas en un lugar estratégico y céntrico de la ciudad de Ambato, en la Av. Cevallos y Mera, Edificio Asociación de Empleados, Planta baja, Oficina N° 4 y las aulas ubicadas en el 5to y 6to piso del mismo, cuenta con seis oficinas de información ubicadas en: Huachi Chico, Centro Comercial Teófilo López, Bolívar y Fernández, Latacunga y Puyo.

Actualmente cuenta con personal docente y administrativos; al momento se encuentran asistiendo a clases 350 estudiantes; posee una infraestructura propia y adecuada, con aulas apropiadas para el desarrollo de las actividades educativas, asesoría pedagógica para los estudiantes, una biblioteca con material y recursos necesarios para el proceso enseñanza – aprendizaje.

Se ha implementado la videoteca con equipos de audio y video, para brindar una enseñanza acorde a las necesidades pedagógicas, psicológicas y didácticas necesarias en este mundo de constantes cambios y transformaciones en la educación. La institución cuenta también con toda clase de muebles, equipos de computación, material de audio – visuales, bibliografía pero no en la cantidad necesaria, laboratorios medianamente equipados, entre otros.

6.2.2 Base Legal de la Institución.

El Colegio Popular Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”, aprobado mediante Acuerdo Ministerial 274 del 29 de abril de 1999, con el ciclo básico y el nivel diversificado, con el bachillerato en Comercio y Administración, Especialización Secretariado Bilingüe, Administración y Comercialización, luego de realizar un profundo análisis de la realidad socioeconómica y cultural, de los habitantes de la Provincia de Tungurahua y de las necesidades educativas que tiene la ciudad de Ambato, considera importante solicitar la ampliación de servicios de la Institución lo que brinda la oportunidad para que las personas que no pudieron estudiar oportunamente, obtengan su bachillerato y les permita optar por mejores formas de vida, obteniendo el título de práctico en Contabilidad y Administración y en Administración de Sistemas al culminar el ciclo básico.

Mediante Acuerdo Ministerial 1792 del 30 de marzo de 2005, se realiza la ampliación de servicios y se autoriza que el Colegio Juan Delfín Fonseca funcione con los Bachilleratos Técnicos en Gestión Administrativa y Contable especialización Contabilidad y Administración; Comercio especialización Comercialización y Ventas; Turismo, especialización Información y Comercialización Turística; Informática, especialización Administración de Sistemas.

6.2.3 Planificación Estratégica

El Colegio como un sistema

Proveedores

- Docentes en las diferentes materias
- Dirección de Educación de Tungurahua
- Propietarios de la institución

Clientes

- Adolescentes desde los 15 años
- Adultos
- Estudiantes de colegios regulares que desean obtener doble bachillerato.
- Bachilleres que desean graduares en otra especialidad.

Competencia

- Colegio particular a distancia “Stephen Hawkings”

Publicidad estratégica

Apoyo de Instituciones educativas internacionales

Administración antigua

- Colegio particular a distancia “República de Argentina “

Experiencia

Tiempo de permanencia en el mercado

No posee tecnología adecuada

- Colegio particular a distancia Japón

Costo menor.

Estrategia enfocarse en el mercado con bajo nivel económico.

Entorno

Sociedad tradicional quienes no continuaron el bachillerato inmediatamente después de aprobar la primaria piensa que no tiene otras oportunidades. La inestabilidad económica del Ecuador obliga a la sociedad a trabajar y que no pueda continuar los estudios sin conseguir su bachillerato, por eso la creación de esta modalidad a distancia, ayudando al estudiante a que se auto eduque a través de tutorías y módulos asistiendo a clases un solo día a la semana.

6.2.3.1 Objetivos del Colegio

6.2.3.1.1 Objetivo General:

Constituirse en una institución líder que garantice la eficiencia y eficacia en el proceso enseñanza–aprendizaje, ofreciendo una educación de calidad, con costos al alcance de los diferentes sectores de la ciudad de Ambato y de la Provincia de Tungurahua.

6.2.3.1.2 Objetivos Específicos

- Servir adecuadamente a la población de Ambato y Tungurahua.
- Disminuir los índices de deserción estudiantil
- Mejorar las condiciones de vida de los estudiantes y sus familias.
- Mejorar la calidad de la educación a través del recurso humano calificado y material didáctico inductivo y apropiado
- Brindar un excelente servicio de atención a los clientes internos y externos
- Crear un ambiente que permita el desarrollo de actividades académicas.
- Ofertar masivamente los servicios que posee la institución.
- Capacitar constantemente al recurso humano
- Evaluar permanentemente los procesos

6.2.3.2 Misión del Colegio

Incorporar al régimen de educación técnica popular a la población de la región central del país y generar la formación de prácticos-microempresarios productivos y bachilleres para de esta manera ayudar a erradicar el desempleo en el país, brindando una educación de calidad con moderna tecnología y cubriendo las expectativas del estudiante moderno.

6.2.3.3 Visión del Colegio

Ser un colegio líder y competitivo en el centro del país, entregando servicios de

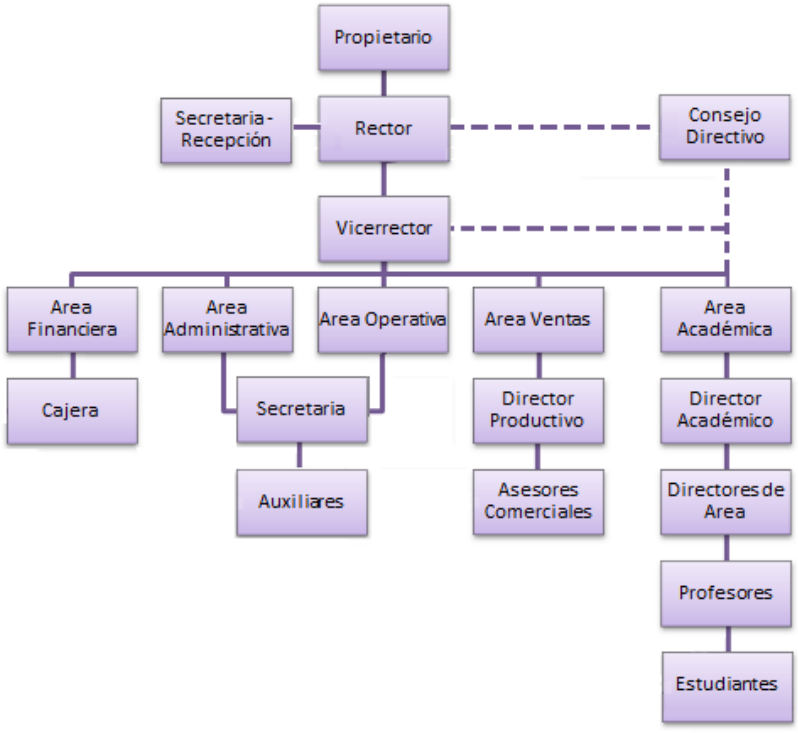
calidad con innovaciones que cubran plenamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, formando prácticos y bachilleres competentes, visionarios, honestos, responsables y capaces de enfrentar las tendencias del mundo contemporáneo.

6.2.3.4 Valores

- Honestidad - Ética - Respeto - Responsabilidad - Eficiencia

6.2.3.5 Estructura Orgánica

Gráfico No. 24 Organigrama Institucional



Fuente: Colegio JDF

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.3 Ubicación geográfica

Institución: Colegio Particular a distancia “Juan Delfín Fonseca”

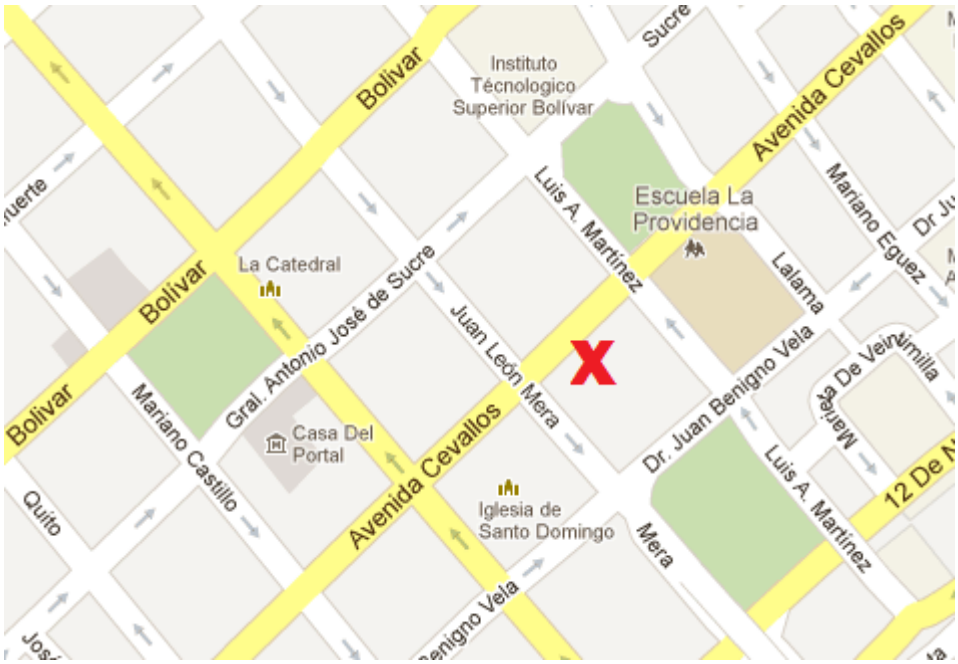
Ubicación: Provincia Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia La Matriz, Av. Cevallos y Mera, Edificio Asociación de Empleados

Servicio: Educación a distancia

Investigadora: Ruth I. Mejía Salazar

Asesor: Ing. Vinicio Mejía

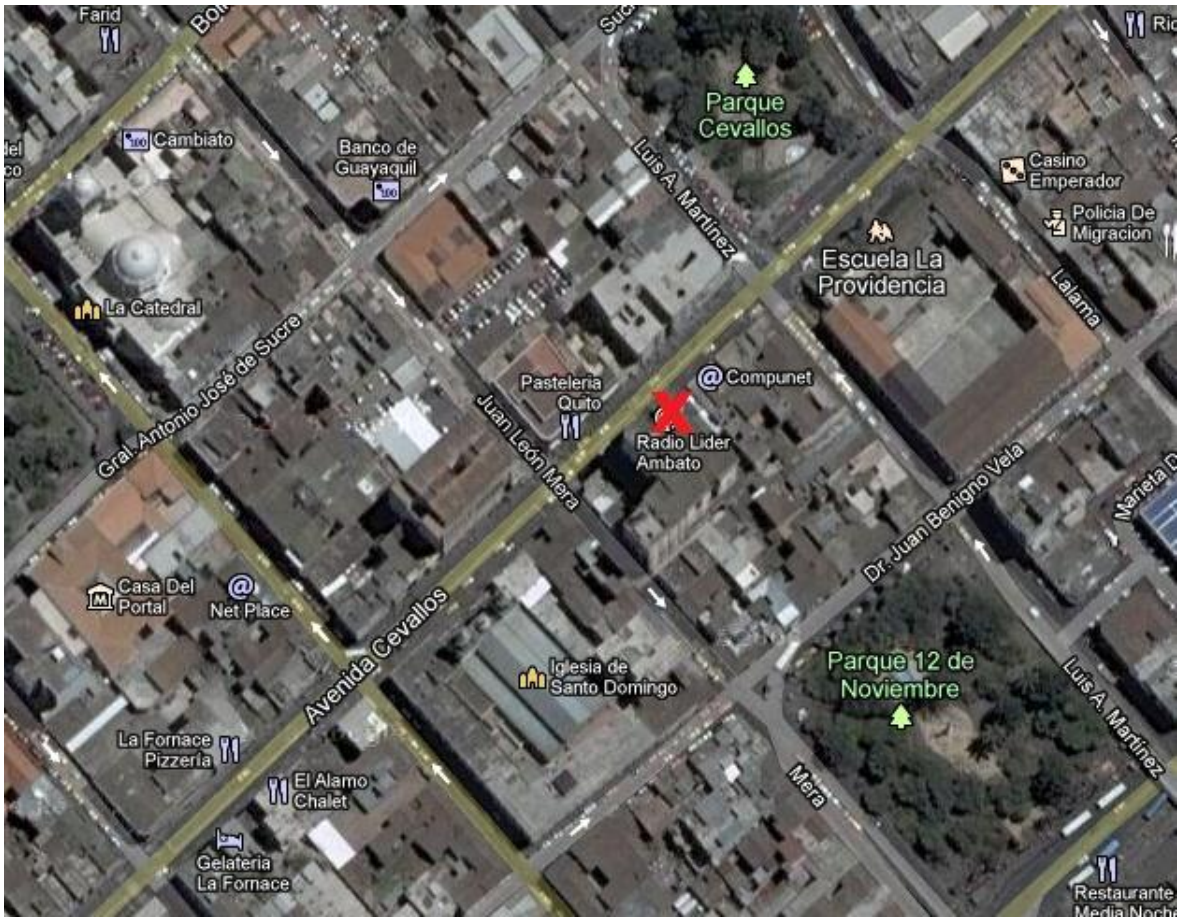
Gráfico No. 25 Ubicación geográfica de la institución



Fuente: Google maps

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Gráfico No. 26 Ubicación satelital de la institución



Fuente: Google maps

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.4 Justificación

El funcionamiento de toda entidad debe estar basado en la supervivencia, crecimiento, rentabilidad, y en la organización y ejecución de un manual, el cual está orientado a la recolección de los procesos, procedimientos, funciones y políticas, que facilitan al personal de la institución el cumplimiento de las actividades y orientan la forma como deben desarrollarse. Para su desarrollo e

implementación, es necesaria la intervención directa de las dependencias que hacen parte de la entidad dentro del proceso de diseño, mejoramiento, implementación y permanente actualización del manual.

Este manual ofrece a la institución una descripción clara y concisa de los procesos y de las actividades que incluyen cada procedimiento. Es importante señalar que los manuales son la base de todo sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no sólo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la institución.

El manual de procedimientos, es una herramienta que permite al colegio integrarse en una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio educativo, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

6.5 Beneficiarios

Los beneficiarios de esta propuesta son principalmente el cliente tanto interno y externo, es decir los estudiantes, docentes, administrativos, ciudadanía.

6.6 Tiempo de ejecución

Periodo desde marzo 2011 a febrero 2012

6.7 Objetivos

6.7.1 Objetivo General:

Diseñar Manuales de Procedimientos y Políticas del Control Interno del Colegio Particular a Distancia Colegio Juan Delfín Fonseca para mejorar la Gestión Administrativa de la Institución.

6.7.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización a través del método FODA y de la Matriz de componentes del Control Interno.
- Diseñar un manual de políticas administrativas para mejorar la gestión del Control Interno del Colegio.
- Elaborar el manual de procedimientos de las actividades que se desarrollan en la institución que proporcionen una guía adecuada para el cumplimiento de las actividades en el colegio a través de flujogramas.

6.8 Análisis de Factibilidad

Es factible, se iniciará con la socialización de la propuesta con el apoyo de la institución, se seleccionó la información de documentos existentes, en base a las normas establecidas por las autoridades, para la recolección y ejecución, se basa en los objetivos de las áreas académica, administrativa y operativa, buscando brindar una educación de calidad, con ética, responsabilidad y humanismo.

Será de aceptación y beneficio de los estudiantes y profesores del colegio porque permitirá establecer políticas para mejorar el ámbito socio educativo. Mejorará los procesos de atención y servicio a los estudiantes, garantiza estándares de calidad, mejoramiento de las funciones del personal, promoviendo actividades que garanticen un control interno adecuado.

Es factible porque existe apoyo de las autoridades de la institución para la consecución de la propuesta, quienes entregaron la información necesaria para consolidar los presentes manuales. La investigadora se encargó de la recopilación de la información con el involucramiento del personal de la institución, en base a una planificación sistematizada, en base los objetivos y metas de la propuesta,

Para su elaboración definitiva se cuenta con el apoyo de la institución después de la evaluación realizada se estableció que es necesario la elaboración y ejecución de los manuales. El colegio está interesado en su ejecución definitiva, ha proporcionado la información necesaria y la colaboración respectiva.

6.9 Metodología. Modelo operativo

Tabla No. 30 Modelo operativo

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Inicial	Sensibilización	Acercamiento a las autoridades sobre los beneficios de la ejecución de manuales. Sensibilización al personal de cada área sobre la utilidad de los manuales Análisis situacional de la institución con el apoyo de sus autoridades.	Presentación de la propuesta a través de diapositivas Consecución de acuerdos institucionales para su elaboración. Socialización de la propuesta con el personal Discusión de la propuesta Diálogos abiertos Grupos focales	Diseño preliminar del plan	Ruth Mejía Rectora del Colegio	**Noviembre 2011**
Inicial	Planificación	Realizar el plan de actividades a cumplir para la ejecución del proyecto Diseño de un plan operativo de etapas del proyecto.	Diseño del cronograma de actividades. Elaboración del plan operativo.	Materiales de oficina. Propuesta. Computador.	Ruth Mejía Rectora del Colegio	**Noviembre 2011**
		Ejecutar el cronograma de actividades planificadas para la realización del proyecto	Primera Fase: Sesiones de Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación Evaluación de las características organizacionales de la institución Recolección de información en las áreas académica, administrativa, operativa. Sesiones de retroalimentación sobre	Propuesta	Ruth Mejía Rectora del Colegio	**Diciembre 2011 a**

Central	Implementación		los procedimientos y funciones que se llevan a cabo Seguimiento de la elaboración de los Manuales por parte de las autoridades. Segunda Fase: Ajustes y validación Revisión de los contenidos del Manual. Reajustes de procesos y funciones. Validación definitiva del Manual por parte de las autoridades. Tercera Fase: Jornadas de Socialización Socialización sobre los beneficios del manual y sobre su uso. Cuarta fase: Diseño e Impresión Definitiva. Diseño del archivo para su impresión. Impresión en papel y CD para su manejo sencillo.			**Febrero 2012**
Final	**Evaluación**	**Comprobar mediante evaluación los logros que se ha conseguido con la ejecución del proyecto**	**Entrevistas. Observación. Grupos focales**	**Propuesta Computador**	**Ruth Mejía Rectora del Colegio**	**Evaluación permanente Indefinido**

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.10 Previsión de la evaluación

Tabla No. 31 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Investigadora: Ruth Mejía Consejo Directivo Rectora del Colegio Áreas académica, administrativa y operacional. Trabajadores Estudiantes.
¿Por qué evaluar la propuesta?	Es necesario establecer el grado de aceptación de los manuales a corto y mediano plazo, si los objetivos que se trazaron dentro de la propuesta se han cumplido, en base a los contenidos determinar si ha logrado satisfacer las necesidades del personal, o es necesario mejorar y redefinir los procesos, políticas y funciones
¿Para qué evaluar?	Para mejorar la propuesta, establecer sus resultados a corto y mediano plazo, si las recomendaciones, normas y conceptos que tiene son claros para el personal, verificar si sus planteamientos, lineamientos están en base a los objetivos de la institución.
¿Qué evaluar?	Se evaluará las actividades
¿Quién evalúa?	Investigadora: Ruth Mejía Consejo Directivo Rector del Colegio Áreas académica, administrativa y operacional. Trabajadores Estudiantes.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanente,
¿Cómo evaluar?	Mediante una investigación cualitativa y cuantitativa a través de las siguientes técnicas Encuestas al personal Entrevistas a directivos Observación Sondeos de opinión
¿Con qué evaluar?	Con diversos instrumentos cuestionario de preguntas, grabadora, guías de entrevista, grupos focales.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.11 Desarrollo de Objetivos

6.11.1 Diagnóstico del Colegio “Juan Delfín Fonseca”

Luego de realizar la investigación y analizar la información recolectada de las encuestas al personal administrativo y estudiantes y de las entrevistas realizadas a las autoridades y docentes del Colegio se determinó que la institución no cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos de Control Interno, instrumento necesario para una buena gestión administrativa.

En virtud de lo antes expuesto se pone a consideración de la comunidad educativa del Colegio Particular a Distancia Juan Delfín Fonseca el siguiente Manual de Procedimientos y Políticas Administrativas de Control Interno como propuesta para mejorar la organización de la misma.

El Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” es un colegio con alto grado de confiabilidad tanto para la parte administrativa como para la parte académica, según las encuestas proporcionadas con datos reales se puede decir que es una institución confiable y con el pensamiento de seguir siempre adelante en el camino de formar bachilleres profesionales por medio del Colegio a uno de los puntos más importantes que se debe tomar en cuenta es que los procedimientos que se realizan en la institución tanto en políticas y funciones no están bien delimitados ya que no consta con documentación de manuales

fundamentados que se pueda seguir al pie de la letra en la parte administrativa y tiene como eje transversal los valores del personal que laboran en el colegio “Juan Delfín Fonseca”, es recomendable el uso de manuales administrativos de Control Interno: Manual de Procedimientos Administrativos y Manual de Políticas Administrativas para llevar a cabo el proyecto que se va a realizar, obteniendo una mejor gestión administrativa donde todos sean los beneficiarios de este proyecto.

La zona en la que se encuentran ubicadas las oficinas y las aulas del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”, es un lugar eminentemente comercial, en su contorno se han implementado un gran número de centros comerciales lo que permite la visita diaria de gran cantidad de personas, quienes son entes necesitados de un centro de enseñanza que les motive y oriente a prepararse y optar por un futuro mejor.

La falta de un centro de estudios de las características del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca, ocasionaría que estos individuos mantengan su rutina diaria, sin un horizonte, sin una visión futurista, sin cambios ni oportunidades de crecimiento, conformándose únicamente con una vida completamente dura y llena de necesidades que posee en la actualidad, más aún, si la mayor parte de empresas para llenar vacantes solicitan personas con preparación mínimo en bachillerato, reduciéndose las oportunidades para esta gran masa de ecuatorianos merecedores de mejores formas de vida para él y para sus familias.

6.11.1.1 Análisis FODA

Tabla No. 32 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Cuenta con autoridades calificadas y dispuestas al cambio. • Servicio de INTERNET. • Infraestructura adecuada y suficiente • Se encuentra ubicado en un sitio estratégico de la ciudad • Horarios flexibles y de acuerdo a las necesidades del estudiante • Excelente ambiente pedagógico • Mobiliario cómodo y suficiente • Material didáctico actualizado • Publicidad en medios de comunicación • Docentes predispuestos al cambio • Horario de tutorías disponibles de lunes a sábado. • Prestigio de la institución	• Ausencia de manuales administrativos • Duplicidad de funciones • Falta de coordinación entre el personal • Poco conocimiento en educación a distancia de Tutores • Aulas Arrendadas • Bajo nivel de autoestima en los alumnos. • Algunos tutores son instructores y no capacitadores. • Falta de capacitación en talleres pedagógicos y dinámicos activos de aprendizaje. • Poca práctica de valores en los estudiantes. • Reducido incentivo de hábitos de estudio. • Poco conocimiento y capacitación en la reforma curricular y evaluación • Poco interés por la investigación. • Reglamento Interno obsoleto

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Convenios con Organizaciones no Gubernamentales (ONGS) para capacitar a tutores. • Implementación de las Unidades Productivas Estudiantiles (UPES). • Prácticos capacitados para generar su propio desarrollo empresarial. • Asesorías de parte de la Supervisión Provincial de Educación de Tungurahua. • Generación de profesionales productivos aptos para el campo laboral altamente competitivo. • Estudiantes aptos para la educación superior • Público objetivo clase media alta • Oferta de especialidades • Personas capacitadas con títulos de cuarto nivel	• No se cumple a cabalidad recomendaciones de la Supervisión de Educación • Conformismo y facilismo del hogar y de los estudiantes. • Hogares desorganizados y desorientados • Crisis económica de los habitantes • Desempleo y subempleo • Desorganización familiar por la migración • Incumplimiento de tareas • Competencia desleal • Desconcentración y descentralización • Estudiantes que provienen con niveles bajos de conocimiento. • Influencia de redes sociales (Internet) • Creación y reformas de nuevas leyes, exigen una buena organización

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.11.1.2 Matriz Estratégica FODA

Tabla No. 33 Matriz Estratégica FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Cuenta con autoridades calificadas y dispuestas al cambio. 2. Prestigio de la institución	1. Ausencia de manuales administrativos 2. Duplicidad de funciones y falta de organización entre el personal
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
1. Personas capacitadas con títulos de cuarto nivel **2.** Asesorías de parte de la supervisión provincial de educación de Tungurahua.	1. La predisposición y capacitación de autoridades y personal ayuda a la elaboración de los manuales administrativos 2. Aprovechar las asesorías externas para mantener el prestigio institucional	1. Elaboración de los manuales administrativos con opiniones profesionales 2. Eliminar la duplicidad de funciones con apoyo externo en el aspecto académico.
AMENAZAS	**FA**	**DA**
1. No se cumple a cabalidad recomendaciones de la supervisión de Educación **2.** Creación y reformas de nuevas leyes, exigen una buena organización	1. Con la predisposición del recurso humano de la institución que ayuda a la elaboración de manuales administrativos se podrá cumplir con las recomendaciones externas 2. Beneficiarse de los cambios externos para mantener el prestigio institucional	1. Cumplir a cabalidad recomendaciones externas al cumplir cada trabajador con lo manifestado en los manuales administrativos 2. El no contar con una buena organización en el colegio puede afectarnos en el cumplimiento de las leyes

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.11.1.3 Matriz Control Interno

Tabla No. 34 Ambiente de Control

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

Factores	Puntos a enfocar	Calificación	Descripción	Conclusiones	Recomendaciones
Integridad y Valores Éticos	¿Existe en el colegio un Código de ética y se verifica su entendimiento?	Precaución	En la institución no existe un Código de ética, pero sus valores y principios son conocidos por los miembros de la institución de forma verbal el momento que se realiza la contratación.	Los valores y principios indicados a los trabajadores al inicio de sus actividades y por su formación individual ha contribuido a un adecuado desarrollo de sus tareas, a pesar de la ausencia de un Código de ética.	Crear un Código de ética que contenga los principios y valores para regularizar las actividades y funciones de los trabajadores a fin de mantener y mejorar el desarrollo de sus funciones y alcanzar los objetivos planteados por la institución.
	¿Se asignan premios o castigos a los trabajadores de acuerdo al acatamiento de las normas de ética?	Acción Necesaria	No existe normativa donde se indique los castigos o premios por el desarrollo de actividades del personal, a pesar de esto el gerente propietario en forma reservada analiza el desenvolvimiento individual del trabajador y entrega ciertos incentivos pequeños a quien lo merezca	Sin importar la inexistencia de un política donde se establezca los premios y castigos, los trabajadores perciben que en base a su esfuerzo son recompensados por la institución	Implantar objetivos por cada área que sean cuantificables y categorizados cada uno con un valor, a fin de que el trabajador se incentive a cumplirlos y recíprocamente será premiado, caso contrario no recibirá el valor determinado por cada objetivo.
Competencia Profesional	¿Se ha definido las capacidades/competencias necesarias y perfiles requeridos?	Acción Necesaria	Antes de seleccionar el personal la institución aplica un breve test, el cual ayuda a identificar las capacidades y perfiles requeridos para el puesto vacante. Sin embargo no se aplica pruebas sicosomáticas específicas ni de conocimientos.	Al haber determinado brevemente el colegio las capacidades y perfiles del personal que se requiere, no se garantiza en su totalidad de que la persona que cumple todos estos requisitos va a ejecutar las tareas encomendadas correctamente.	Definir el perfil de cada cargo. Diseñar exámenes en base a los requerimientos y aplicar a cada uno de los candidatos a fin de definir en su mayoría las capacidades, competencias adecuadas para el cargo.

	¿Existe un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia de los puestos?	Acción Necesaria	No existe un plan cronológico de capacitación para cada trabajador, sin embargo el colegio al conocer algún curso envía al personal que tenga relación con el mismo.	A pesar de no existir un plan de capacitación, el personal ha asistido a cursos, pero no todos por lo cual esto puede influir negativamente en la ejecución de sus tareas.	Elaborar un plan periódico de capacitación a fin de que participen todo el personal y el colegio no se vea afectado en su funcionamiento y servicio al cliente.
	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño?	Acción Necesaria	El colegio no evalúa el desempeño de forma cuantitativa, ni cualitativa. Se realiza evaluaciones empíricas y no se realizan en tiempos determinados.	No se efectúa evaluaciones de desempeño al personal, puede el trabajador estar ejecutando errores que no pueden ser vistos fácilmente, afectando el progreso del colegio.	Diseñar índices adecuados en cada área que permitan medir el desempeño de cada uno de los miembros, para dar a conocer a cada uno de los mismos y corregir errores.
Atmósfera de confianza mutua	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre el personal y entre ellos y los directivos?	Acción Necesaria	En la institución no se fomenta una actitud de confianza, pues la comunicación entre los trabajadores no es excelente, ni existe comunicación buena con las autoridades.	En base a la falta de confianza que se mantiene entre los trabajadores y directivos, no se crea un ambiente armónico de trabajo.	Brindar a los trabajadores la confianza necesaria, crear comités permanentes para mantener un adecuado ambiente de trabajo y fomentar el respeto
	¿Se contrarrestan actitudes negativas y divisionistas entre las distintas áreas?	Acción Necesaria	El colegio identifica actitudes negativas contrarrestadas pero no inmediatamente, se mantiene una conversación con la persona responsable a fin de conocer sus motivos y arreglar la situación.	El momento de arreglar y corregir ciertas actitudes negativas en la institución se la realiza pero no inmediatamente, por lo que puede ocasionar conflictos más graves y malestar en el ambiente de trabajo.	Mantener conversaciones continuas con el personal a fin de detectar ciertos malestares los cuales producirían actitudes negativas en la institución para prevenir que se deteriore el ambiente laboral
Organigrama	¿Existe una estructura donde se identifica claramente los niveles jerárquicos, las unidades que deben ejecutar las tareas y está difundido en el colegio?	Buena	El colegio ha definido los puestos de cada trabajador que regula la ley de educación, sin embargo no existe actualizaciones según los puestos creados a juicio del colegio.	Al mantener la institución informada a sus miembros, estos tienen claro sus puestos de trabajo, lo cual ayuda a su desarrollo.	Revisar y actualizar permanentemente su estructura a fin de que esté de acuerdo a sus necesidades y las personas que recién ingresan conozcan sus relaciones jerárquicas con los demás para evitar errores. Actualizaciones constantes

Asignación de responsabilidad y autoridad	¿Se define claramente las responsabilidades que tiene cada puesto y conocen los responsables?	Acción Necesaria	Al momento de contratar a una persona se le indica cuáles son sus responsabilidades, pero de una forma generalizada no documentada.	Los trabajadores desconocen cuáles son sus deberes y actividades, ya que no existe documentación, es una razón por la cual existen errores y pérdidas de tiempo y recursos.	Elaborar manuales administrativos donde se detallen claramente las funciones y actividades que cada trabajador debe realizar para cumplir con los objetivos de la institución.
	¿La asignación de responsabilidades está relacionada con el nivel de decisiones y remuneraciones de cada uno de los empleados del colegio?	Acción Necesaria	El colegio establece las responsabilidades de cada empleado además de su remuneración.	Para la institución el factor más importante para asignarle la responsabilidad a un trabajador es el desempeño que muestre por sus tareas.	Establecer condiciones en todos los aspectos para de la designación de responsabilidades, pero especialmente evaluar el desempeño de cada trabajador para crear un ambiente de apoyo.
Políticas y prácticas en el personal	¿Existen procedimientos claros para la selección, capacitación, evaluación del personal y son conocidos por todos los miembros?	Acción Necesaria	Solamente el departamento administrativo es el encargado de seleccionar, capacitar y evaluar al personal, con su criterio y autorización previa del rectorado.	No existen procesos detallados para la selección contratación y capacitación de nuevo personal. Ni políticas que regularicen estos procedimientos.	Elaborar manuales administrativos donde se detallen claramente los procedimientos y políticas para la contratación de personal idóneo.
	¿Es adecuada la carga de trabajo?	Buena	La institución determina y asigna a cada uno de los miembros el trabajo que cree que puede realizarlo. En caso de que comience a existir sobrecarga de trabajo se le designa a otro miembro para que lo apoye.	No existe una revisión constante del cumpliendo de tareas del personal, ni se verifica si su carga de trabajo es adecuada, pero en caso de que se acumule una persona se le asigna otro miembro como apoyo.	Verificar continuamente si el trabajador se organiza correctamente en sus tareas y a pesar de ello no las puede cumplir por exceso de trabajo para determinar la forma de descargarlo de ciertas actividades.
Comité de Control	¿Existe un comité que revise periódicamente los procesos y actividades para mantenerlos actualizados y corregir errores?	Acción Necesaria	No existe un grupo determinado que se dedique exclusivamente a revisar, pero al área Administrativa - Financiera a través de la ejecución de sus tareas, filtra información en la cual se detectan ciertos errores y corregirlos.	El colegio no cuenta con un grupo dedicado a la revisión de procesos y actividades, cuenta con el área administrativa que llega a detectar algunos errores, para luego proceder a corregirlos con cada responsable.	Crear un comité de control y realizar revisiones periódicas por cada área, con la ayuda de todos los miembros con el objetivo de llevar un mejor control de los procesos y actividades que se desarrolla en el colegio y corregir los errores a tiempo.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Tabla No. 35 Evaluación de Riesgos

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

Factores	Puntos a enfocar	Calificación	Descripción	Conclusiones	Recomendaciones
Objetivos estratégicos	¿Se encuentran claramente definidos los objetivos y son comunicados a todos los miembros de la institución?	Fuerte	El área administrativa en conjunto con el rectorado son quienes han definido y establecido los objetivos y dan a conocer al personal.	La elaboración de los objetivos por parte del área administrativa y rectorado se da a conocer a los miembros de la institución, sin embargo es importante que todos aporten con ideas para crear objetivos reales y factibles.	Actualizar el plan estratégico que relacione las necesidades del colegio y la información proporcionada por el personal para obtener datos reales.
	¿Existen estrategias las cuales direccionen al cumplimiento de objetivos por áreas y estos a los objetivos generales del colegio?	Acción necesaria	No se ha establecido objetivos específicos y medibles por cada una de las áreas, pero si generales razón por lo cual no existen estrategias adecuadas.	Existen objetivos generales de la institución más no específicos por cada área, por lo cual dificulta la evaluación a cada área.	Crear objetivos específicos en cada áreas las cuales guíen al cumplimiento de los objetivos generales para poder mantener una evaluación periódica que ayude al desarrollo del colegio
	¿Se ha definido los recursos necesarios para llegar a los objetivos establecidos?	Acción necesaria	En base a los objetivos establecidos en el colegio aun cuando no son cuantificables se ha identificado y proporcionado los recursos necesarios para lograr a cumplirlos.	En base a las circunstancias y a las necesidades cada trabajador y área se ha proporcionado todo lo necesario para que ejecuten sus tareas adecuadamente y poder cumplir los objetivos de la institución.	Una vez creados los objetivos específicos por cada área se deberá asignar correctamente los recursos, analizando las necesidades para poder cumplirlos a fin de que cada trabajador se sienta satisfecho realizando sus tareas.

Identificación de riesgo	¿Realiza la institución un análisis de riesgos en base a sus objetivos y fuentes posibles de riesgo (internas y externas)?	Precaución	La institución no ha realizado ningún análisis de los riesgos a pesar de que el área educativa es muy susceptible, depende de la atención al cliente y cumplimiento de objetivos para no perder estudiantes.	La institución no ha realizado un análisis profundo de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos	Crear indicadores que puedan medir los riesgos internos en relación a los riesgos externos se deberá continuamente analizar a la competencia y crear medidas para contrarrestar estos riegos.
	¿Los riesgos y experiencias de acontecimientos anteriores son tomados en cuenta por la alta gerencia?	Acción necesaria	Las experiencias y comentarios de problemas en la institución transmitidos por cada uno de los miembros, son siempre considerados, para que en otra ocasión sirva como guía, además de que son quienes mantienen mayor contacto con el cliente.	En el colegio se considera las experiencias y comentarios de los trabajadores, ya que será de gran ayuda para acontecimientos futuros.	Dar la confianza necesaria al personal para que puedan dar a conocer sus inquietudes y experiencias obtenidas a lo largo de sus labores.
Detección del cambio	¿Todas las áreas transmiten a la alta dirección cualquier variación que se produzca y que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos?	Precaución	Al momento de que alguno de los trabajadores detecta alguna irregularidad en su gran mayoría no lo indica automáticamente el área administrativa directamente y no se toma medidas correctivas.	La gran mayoría de los empleados no transmiten alguna irregularidad detectada en el colegio en mayor cantidad al Adm - Financiero, ya que tiene la facultad de tomar decisiones inmediatas.	Crear un ambiente de confianza que permita analizar el funcionamiento de cada área, para poder determinar si se están produciendo variaciones que no están siendo transmitidas a la alta dirección, para comprometer a cada trabajador a que informe estas situaciones.

	¿Se ha considerado cambios cómo? - Incorporación de tecnología - Aumento o reducción de personal - Inclusión de software informático	Acción necesaria	El departamento Administrativo -Financiero en conjunto con el rectorado han considerado varios cambios esencialmente sobre la inclusión de un software que abarque los requerimientos de una institución educativa.	Se analiza la posibilidad de buscar un proveedor de software adecuado, debido a que se llevan los registros en archivos de Microsoft office, las autoridades han visto la necesidad de esta inclusión, procurando proporcionar herramientas tecnológicas que ayuden a la ejecución de tareas.	Incluir el software que proporcione información adecuada que ayude al colegio a llevar un mejor registro de sus actividades y evaluar mejor la gestión del personal, y buscar herramientas tecnológicas que le ayude a ser más ágiles y productivos.
Estimación del riesgo	¿Se mide la probabilidad de ocurrencia y las pérdidas que generarían los riesgos identificados?	Precaución	No se mide la ocurrencia y posibles pérdidas generadas, ya que no se tienen identificados los riesgos en la institución	Por la falta de identificación de riesgos es imposible medir la pérdida que podría generarse y la ocurrencia, lo que afecta significativamente al colegio ya que el esfuerzo aportado por todos los miembros pueden estar siendo en vano.	Identificar los riesgos que pueden generarse, después de realizado esto deberá evaluarse periódicamente mediante indicadores para determinar la ocurrencia y pérdidas y a la vez nos ayuden a detectar el tipo de errores que se cometen y los responsables.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Tabla No. 36 Actividades de Control

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Factores	Puntos a enfocar	Calificación	Descripción	Conclusiones	Recomendaciones
Tareas y Responsabilidades	¿Algún integrante del colegio tiene el control absoluto sobre los aspectos claves de una operación?	Buena	El rectorado sabe sobre todos los procesos de la institución, ya que al inicio de las actividades del colegio empezaron pocas personas, teniendo que realizar todas las funciones	Debido que al inicio de las actividades del colegio fueron pocas personas y tenía que desarrollar una sola varias funciones es que existe la rectora quien conoce y maneja los aspectos claves del desarrollo de la institución.	Es importante que además de esta persona, a cada uno de los responsables de área se dé a conocer los aspectos claves a fin de que si faltare una persona no se detenga el funcionamiento del colegio.
Coordinación de tareas	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas a fin de que se desempeñen en forma coordinada y armónica?	Buena	En base a la información obtenida no todas las áreas conocen claramente la ejecución de sus tareas, ni la relación con las demás áreas	Cada área ingresa la información correspondiente a los respectivos archivos, pero no existe una socialización de información general, este acceso lo tiene solo secretaria. Y cada área tienen sus propios respaldos de información que se consolidad con el rectorado y gerente propietario	Si se incluye un software necesario se podrá incluir y visualizar información general del colegio en base a reportes que cada área emita o verificando si los datos son correctos

Documentación	¿Existe documentación escrita de los procedimientos a ejecutar en cada área, está disponible y archivada adecuadamente para su revisión?	Precaución	No se mantiene por escrito los procedimientos de cada área, pero al inicio de las actividades se da a conocer a cada miembro de la organización cuáles son sus tareas, por lo cual cada uno lo ejecuta en base a la experiencia de las tareas que realiza diariamente, en el caso de las personas que recién ingresan preguntan a la persona que sale del puesto cada vez que tenga duda.	Debido a que no se mantiene por escrito los procedimientos de cada área, los empleados ejecutan sus tareas por costumbre, además de que al momento que ingresa una nueva persona deberá explicarle verbalmente lo que tiene que ejecutar hasta que aprenda.	Crear un manual de procedimientos que indique desde el inicio hasta la finalización, por cada una de las áreas, el mismo que deberá estar adecuadamente archivado y disponible, a fin de que todos y cada uno de los miembros tengan una guía y que las personas que ingresen tengan un documento a donde acceder para conocer como ejecutar sus labores, de manera que facilite su ejecución y ayude al desarrollo del colegio.
Registro oportuno de las tareas y hechos	¿Las operaciones son ordenas y clasificadas, registradas y se verifica que se entreguen a tiempo?	Acción Necesaria	Todos los documentos son filtrados por recepción para ser sellada la recepción y automáticamente es enviado a emisión para que se proceda con el ingreso respectivo y posteriormente enviado al cliente. Además en el departamento Financiero al momento que se emite los estados de cuenta y se coteja si la información está actualizada.	Se controla el flujo de los documentos desde la recepción hasta la remisión, además realiza filtros de información por parte del Departamento Financiero el mismo que a través de los estados de cuenta verifica si la información está actualizada y es confiable	Mantener y revisar continuamente el flujo de los documentos a fin de no tener problemas con los clientes, especialmente al final del mes por temas tributarios.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros	¿Existen restricciones para el ingreso a ciertos registros solo a personal autorizado?	Fuerte	Existe información confidencial que es manejado por personal autorizado por ej.: pago de salarios, solo lo maneja ej. Departamento Admin. - Financiero	Se mantiene ciertos archivos bajo claves ya que contiene información confidencial.	Actualizar las claves continuamente a fin de evitar el acceso de personal no permitido.
	¿ Se ha establecido políticas y procedimientos para la custodia de los recursos y bienes y conocen todos los miembros de la institución	Acción Necesaria	No existen políticas sobre la custodia de bienes y recursos en la institución, solamente se ha pedido a cada miembro que sea muy cuidadoso con lo que se le ha proporcionado.	A pesar de no existir por escrito las políticas de custodia pero los empleados conocen que deben cuidar los recursos y bienes, pero esto no garantiza que va a ser pre cauteloso con las cosas ya que puede indicar que le entregaron dañado.	Crear un acta de entrega-recepción donde se detalle el estado actual, para entregar a cada uno de los miembros por todos los bienes a fin de crear un mayor compromiso de cuidado.
	¿ El dinero se mantiene bajo llave y se realizan depósitos inmediatos?	Fuerte	En el caso del dinero de la institución se maneja mediante cheques y efectivo solo caja chica, valor que se mantiene en una caja bajo llave, en cuanto a los pagos que realizan los estudiantes cada mes.	El colegio mantiene un control adecuado de su dinero y de las pensiones y matriculas, por lo que se realiza depósitos inmediatos para evitar quedarse con efectivo en caja.	Revisar los depósitos a tiempo, fijarse un horario adecuado para realizar los depósitos en las entidades financieras con el fin de que los estudiantes que realicen pagos después de este depósito sea la menor cantidad de dinero posible y mantener bajo llave para evitar irregularidades.
	¿Los documentos como recibos, facturas, cheques se encuentran numerados y guardados adecuadamente y se necesita autorización para su uso?	Fuerte	Todos los recibos, facturas y cheques son archivados bajo llaves y numerados, estos son manejados únicamente por el departamento Administrativo Financiero, con autorización del rector.	Se mantiene un control y seguimiento adecuado de los documentos por parte del departamento Administrativo-Financiero, ya que se coteja los físicos con archivos detallados en los registros de Excel.	Mantener y actualizar el archivo magnético de los documentos y cotejar ocasionalmente con el archivo físico para establecer si fueron utilizados adecuadamente y detectar posibles faltantes.

Rotación del personal en áreas claves	¿Se ha identificado en el colegio tareas de alto riesgo que puedan dar lugar a que se cometan irregularidades?	Acción Necesaria	No se tiene claramente identificada las tareas que representan mayor riesgo y no se ha establecido ningún control.	La institución no identifica claramente el funcionamiento de las tareas y no se determina si son susceptible a irregularidades, además no ha establecido ningún control o forma de detectar desviaciones	Establecer claramente las tareas de alto riesgo y realizar un control en cada área a fin de poder identificar irregularidades en el desarrollo de las tareas de la institución.
	¿Se rota al personal responsable de dichas tareas periódicamente?	Precaución	No se rota al personal debido a que no se identifica dichas tareas	El colegio al no tener establecidas tareas de alto riesgo no puede realizar rotación del personal.	Después de establecer tareas y responsables de alto riesgo es necesario que se analice la posibilidad de rotación del personal en un tiempo adecuado
Control del sistema de Información	¿Se controla el acceso a los sistemas de información utilizados?	Buena	No todos los miembros tienen acceso a toda la información que se maneja en los archivos que lleva cada área, solamente los directores de áreas tienen acceso y controlan la información.	La institución tiene precaución para que la información no sea abierta para todo el personal, solo los responsables de cada área puedan ingresar a su información.	Mantener la información actualizada y realizar respaldos periódicamente a fin de que el personal cuenten con datos reales y oportunos y se evite contratiempos.
	¿Se controla el acceso a páginas del internet?	Fuerte	Se controla el acceso a las páginas de internet, los trabajadores conocen que deben utilizar este recurso solamente para cuestiones de trabajo.	EL colegio confía en sus trabajadores, pero al detectarse el ingreso y navegación a páginas de internet que nos compatibles con su trabajo se ha procedido a restringir éste acceso.	Mantener los controles de acceso a páginas que no tengan relación con el trabajo a fin de evitar desperdicios de tiempos y procurar mayor productividad en los trabajadores

Control de la tecnología de la Información	¿Cuenta con la tecnología necesaria?	Acción Necesaria	La institución analiza si las herramientas tecnológicas van acorde al crecimiento de la misma, cuenta con el apoyo de una persona independiente para la contratación de estos servicios	Además de contar con una persona externa en cuestiones tecnológicas no se ha logrado adquirir un software necesario para llevar de mejor manera la información, el colegio si cuenta con equipos de oficina modernos.	Adquirir el software para mantener controlada la información y realizar verificaciones de las herramientas tecnológicas apoyándose en su proveedor y en recomendaciones del personal.
Indicadores de desempeño	¿Se ha establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión y se verifica su validez?	Acción Necesaria	Se han establecido indicadores solo en ciertos procesos o de forma muy generalizada.	Se ha determinado indicador pero muy general para la medición de la gestión, por lo cual no se puede contar con información confiable sobre la ejecución de las tareas de los trabajadores.	Desarrollar e implantar índices que permitan medir la gestión de cada empleado y a la vez de cada área.
	¿Se analiza periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores y se analizan los desvíos?	Precaución	No se analiza si se cumple o no las metas establecidas por la institución	Debido a que no se obtiene información confiable no se puede evaluar los resultados ni realizar medidas correctivas correctas.	Se debe realizar evaluaciones periódicas de resultados para verificar su validez.
Función de auditoría interna independiente	¿Existe un departamento independiente de Auditoría?	Buena	Por el tamaño de la institución no existe un departamento independiente de auditoría, pero el departamento Administrativo-Financiero realiza en cierta forma controles permanentes a las áreas.	Debido al tamaño de la institución no existe un departamento independiente de Auditoría ya que es más fácil el control, además que su departamento Administrativo-Financiero realiza las veces de ésta unidad.	Mejorar los controles que realiza el departamento Administrativo-Financiero y verificar en el caso de crecimiento del colegio si es necesario la creación de esta unidad.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Tabla No. 37 Información y Comunicación

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Factores	Puntos a enfocar	Calificación	Descripción	Conclusiones	Recomendaciones
Información y Responsabilidad	¿Cada área de la institución proporciona información relevante y oportuna que indique el desarrollo de sus tareas?	Acción Necesaria	Cada área presenta informes solamente cuando el rectorado lo solicita.	Debido a que no existe una presentación periódica de cada área, sino solamente cuando el rectorado lo solicita es difícil evaluar el desarrollo de las tareas del personal.	Crear un estándar de informes que se elabore manualmente y que su presentación sea periódica a fin de evaluar continuamente el desarrollo de las tareas de cada trabajador
	¿Se actualiza constantemente la información sobre sus procesos internos y se da a conocer a cada miembro del colegio?	Acción Necesaria	No se actualiza constantemente	No se actualiza constantemente	Se debe actualizar constantemente la información de los procesos según el cambio del entorno y dar a conocer dichas actualizaciones a cada miembro.
Calidad de la Información	¿Es necesario confirmar la información con un documento de respaldo?	Acción Necesaria	Al momento que al departamento Administrativo Financiero realiza sus actividades se encuentra con ciertas irregularidades, lo cual genera la necesidad de verificar los datos que proporciona el sistema con los físicos	Se realiza un control a las áreas, pero se encuentra con inconformidades en los datos lo cual exige una constatación con lo físicos lo cual genera retraso en éste control	Crear controles en cada una de las áreas a fin de evaluar continuamente las tareas ejecutadas por el personal y eliminar los errores.
El sistema de Información	¿Es adecuado y está sujeto a las necesidades de la institución?	Acción Necesaria	Cada área ingresa y procesa la información requerida.	No se controla que todas las áreas ingresen oportunamente los datos, por lo que existe demoras y retrasos al momento de enviar información actualizada a la Dirección de Educación.	Revisarlas tareas realizadas por cada uno de los miembros para determinar si lo están realizando oportunamente, con el fin de mantener información confiable y actualizada y cumplir con los periodos establecidos para cumplir en cada tarea

Elaborado por: Ruth I. Mejía

Tabla No. 38 Supervisión y Monitoreo

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Factores	Puntos a enfocar	Calificación	Descripción	Conclusiones	Recomendaciones
Evaluación del Control Interno	¿Se realizan cruces y comparaciones entre la información ingresada en el sistema y los documentos de respaldo?	Buena	Debido a algunos errores detectados en transcurso de las labores de la institución es necesario comparar la información digital con los físicos.	Se realizan cruces de información, cuando aparece algún problema o inconveniente.	Se debe realiza cruces de información periódicamente con documentación física para controlar que la información sea confiable, evitar errores y corregirlos a tiempo
	¿Se consideran comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?	Buena	La información de terceros es tomada en cuenta para confirmar ciertas irregularidades.	Existen terceros que brindan información, pero no siempre es la correcta y produce desviaciones de la comunicación	Se debe corroborar correctamente y verificar la información de terceros para tomar medidas adecuadas y correctivas para el mejor desarrollo de la Institución
	¿Están definidos mecanismos de autoevaluación para cada área?	Acción Necesaria	Se han establecido indicadores solo en ciertos procesos o de forma generalizada.	Se ha determinado indicadores muy generales para la medición de la gestión, por lo cual no se puede contar con información confiable sobre la ejecución de las tareas del personal	Desarrollar e implantar índices que permitan medir la gestión de cada miembro y a la vez de cada área.
	¿Se utilizan indicadores para detectar deficiencias, despilfarros o abusos?	Precaución	No existen indicadores que midan estas irregularidades.	No existen indicadores que midan estas irregularidades.	Elaborar índices que midan indicadores para detectar deficiencias a tiempo y evitar problemas o conflictos mayores

Validación de los supuestos asumidos	¿Se realiza la validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la institución?	Precaución	No se realiza validaciones que sustente el desarrollo de los objetivos de la Institución	No se realiza validaciones que sustente el desarrollo de los objetivos de la Institución	Validar los supuestos que sustentan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la Institución.
Tratamiento de las deficiencias detectadas	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	Precaución	Todas las deficiencias que son detectadas, no son oportunamente comunicadas a los responsables.	Cuando la Institución detecta irregularidades en su funcionamiento no comunica inmediatamente al responsable ni lleva un control	Realizar actividades que detecten las deficiencias a tiempo con el fin de evitar errores y corregirlos a tiempo.

Elaborado por: Ruth I. Mejía

6.11.2 Manual de Políticas Administrativas de Control Interno

En virtud de lo antes expuesto se pone a consideración de la comunidad educativa del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” el siguiente Manual de Políticas Administrativas como propuesta para mejorar la gestión administrativa de la institución.

Introducción

Un manual de políticas administrativas tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana todos los miembros de la institución deben cumplir para el correcto desarrollo de la misma.

Permitirá organizar y aplicar normas, criterios que permitan mejorar los procesos (organizacionales, administrativos, pedagógicos, académicos, axiológicos, pedagógicos) y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa de la institución, formado así, un ciudadano integro capaz de formar de transformar la sociedad. Es la descripción de los lineamientos a ser seguidos para la toma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

Instrucciones para el uso del manual de políticas

El manual de políticas administrativas del Colegio Particular a Distancia Juan Delfín Fonseca será socializado con toda la comunidad educativa, en dicha socialización y posteriores actualizaciones se hará entrega a cada miembro del colegio una copia del presente manual.

El compendio de todo el manual reposará en los siguientes lugares: una copia en la biblioteca del colegio, otra en la secretaria y el original en el rectorado, para su consulta permanente.

Para la revisión el manual incluye un índice en la parte inicial, para su revisión se incluyen varios capítulos numerados y titulados, para constatar los objetivos, funciones de cada cargo se detalla en el índice la página donde se ubica, para su búsqueda.

Capítulo I

Generalidades

1.1 Finalidad

El manual de políticas administrativas es un documento normativo, auxiliar de la gestión administrativa técnico-pedagógica que tiene la finalidad de delimitar las políticas institucionales dirigidas a mejorar las relaciones internas, la formación educativa de los docentes.

El manual de políticas administrativas constituirá un marco de referencia para todos los integrantes de la institución y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a los mismos claridad y agilidad.

El uso de políticas permitirá proponer y describir las normas para la administración y operación, así como las distintas funciones y responsabilidades de quienes son parte de la institución.

1.2 Contenido:

El manual consta de cuatro capítulos. El primer capítulo contiene las generalidades; el segundo, sobre los objetivos y políticas; el tercero trata de la

organización estructural del Colegio Particular Juan Delfín Fonseca; el cuarto, sobre las políticas institucionales generales y específicas.

Los contenidos del presente pueden ser expresados a través de la siguiente serie de premisas:

- La misión, los valores y los objetivos de vigentes entre sus colaboradores y en el entorno.
- Asegurar la claridad y uniformidad en los mensajes referidos a las políticas
- Lograr equidad en la aplicación de dichas políticas
- Ofrecer un marco de orientación que sirva de guía en las situaciones no contempladas específicamente en el presente manual.

1.3 Alcances

El ámbito de aplicación del Manual de políticas administrativas es para todas las áreas del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”.

1.4 Bases legales y deontológicas

- La Constitución de la República del Ecuador
- Reglamento Especial de Educación a Distancia.
- Ley de Educación General de la República del Ecuador
- Reforma del Bachillerato
- Código de Trabajo Ecuatoriano

Capítulo II

Objetivos y políticas del manual

2.1. Objetivos del manual

- Coordinar la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y las fugas de responsabilidad.
- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.2 Políticas generales del manual.

- El presente manual de políticas administrativas es para uso de todo el personal del Colegio Particular Juan Delfín Fonseca, principalmente de aquellos cuya actividad esté directamente relacionada con el área administrativa y académica

- Su revisión será periódica y es el rectorado el órgano responsable de aprobarlo, expedirlo y mantenerlo permanentemente actualizado.
- Las políticas estarán sujetas a variaciones o modificaciones en cualquier momento siempre y cuando lo disponga el Consejo Directivo.
- El rectorado como máxima autoridad señalara las políticas de socialización y sensibilización del presente manual.

2.3 Políticas técnicas del manual de políticas administrativas

- Para el entendimiento del presente manual se ha utilizado palabras fáciles de comprender.
- Solo se incluirán las políticas no se incluirá procesos externos ni políticas del contexto local.
- En el manual solo se expresa las políticas internas generales y específicas, no se incluirán funciones del personal ni procedimientos internos.
- Se incluye un glosario de términos básicos

Capítulo III

Políticas de la institución

3.1 Políticas generales

El Colegio Popular Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”, considera imperante que los miembros de la institución conozcan y cumplan las siguientes políticas:

a. Las personas que ingresan a estudiar deben ser mayores de 15 años, motivados para mejorar las condiciones de vida que actualmente poseen, en tal virtud se ofrecerá material técnico y tecnológico inductivo de primer nivel y con la participación de tutores con altos conocimientos académicos, utilización de talleres, vídeos educativos, medios audiovisuales, conferencias, videoconferencias, entre otras
b. Ofrecer servicios oportunos y de calidad que cubran las necesidades educativas de los señores estudiantes como servicio permanente de consulta directa, vía telefónica, vía Internet.
c. Considerar a los estudiantes de la institución entes productivos capaces de generar su propio desarrollo tomando en consideración y respetando: ideologías, pensamiento, orígenes, condición social, entre otras.
d. Brindar un excelente servicio y atención al cliente.
e. Implementación de mejoras permanentes en la calidad de la educación.
f. Romper los modelos mentales, con predisposición al cambio

g. Proyectarse con una visión clara y definida
h. Aplicación de la educación en valores y ejes transversales
i. Inserción de la institución en la sociedad.
j. Involucramiento del personal de la institución en todas las áreas
k. Garantizar a todos la igualdad de oportunidades de estudios sobre la base de sus capacidades.
l. El estudiante es el elemento más importante de la institución, si el estudiante necesita de información adicional, el tutor tiene la obligación de satisfacer las necesidades del estudiante las veces que sean necesarias.
m. El trato para con los estudiantes debe ser de respeto y consideración.
n. Se debe crear un ambiente apto para el aprendizaje.
o. Motivar para que los estudiantes culminen con el bachillerato, con esto se disminuye la deserción estudiantil y el analfabetismo de la sociedad.
p. Sensibilizar al estudiantado de sus responsabilidades con la sociedad.
q. Promover la participación efectiva y constructiva de estudiantes en los distintos aspectos que conforman la vida de la institución.
r. Atender individual y colectivamente al estudiante en cuanto a la prevención de situaciones no deseadas, asistencia a sus necesidades y asesoramiento de su desarrollo personal y profesional.

3.2 Políticas Administrativas

Adecuar la organización del Colegio Juan Delfín Fonseca a una actualizada visión y misión que garantice una dinámica institucional de asimilación y

adaptación a los cambios en el Colegio. Determinar claramente las políticas administrativas que se deben cumplir para mejorar la gestión en la institución

a. Es obligación de todos los trabajadores el cumplir con todas las disposiciones del Art. 42 del Código del Trabajo. A su vez deberá cumplirlas con exactitud y esmero todas y cada una de las directivas emanadas por el colegio, por parte de sus superiores y que tengan relación con el trabajo, sin que en ningún caso pueda alegarse desconocimiento como disculpa para su incumplimiento.
b. Todas las órdenes emanadas por los superiores jerárquicos dentro de la organización del colegio deberán ser acatados con puntualidad por los trabajadores.
c. Es obligación de todos los trabajadores el colaborar con sus Jefes en todo lo que tenga que ver con el mejoramiento continuo del rendimiento, gestión, procesos y las condiciones de trabajo.
d. Todo el personal está obligado a observar y cumplir estrictamente con los horarios de entrada y de salida del trabajo de igual manera para la entrada y salida al medio día para el almuerzo.
e. Cumplir con las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo; aplicando sus capacidades, competencias y habilidades a fin de lograr los resultados generales y específicos que la institución desea.
f. Guardar absoluta reserva y confidencia sobre los documentos, hechos o cualquier tipo de información, los secretos técnicos, pedagógicos o publicitarios en cuya elaboración concurra directa o indirectamente o de los

que tengan conocimientos en razón del trabajo que ejecuta que manejen dentro del colegio como efecto del cumplimiento de sus funciones

g. Cuidar de su propia salud y seguridad así como las de sus compañeros de trabajo, cumpliendo las normas prescritas por la institución.
h. Presentar observaciones, solicitudes, reclamos o sugerencias a que haya lugar, por conducto del jefe inmediato de su área o al responsable del recurso humano.
i. Cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por la institución.
j. Mantener higiénicamente limpio y ordenado el lugar de trabajo.
k. Es obligación de todos los trabajadores el conservar en buen estado de funcionamiento todos los equipos, herramientas u otros objetos de trabajo que se les hubiere entregado
l. Reembolsar a la institución el valor de equipos, suministros o cualquier otro objeto que haya sido asignado para su uso y/o custodia en caso que la institución estableciera que tales objetos han sufrido daño o pérdida por culpa o negligencia del trabajador.
m. Someterse a los exámenes médicos que la institución ordene, en todas las ocasiones que crea conveniente.
n. Realizar los cursos de perfeccionamiento para los cuales fuese convocado por la institución.
o. Prestar toda la colaboración en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen a las personas o pertenencias del colegio.
p. Someterse a los sistemas de control impuestos por la institución en forma permanente u ocasional.

q. Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenencias del colegio que estén a su cargo cuando lo ordene un superior jerárquico.
r. Los trabajadores que tuvieren a su cargo y responsabilidad el dinero o bienes del colegio, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida, faltante o deterioro de los bienes o fondos bajo su custodia y responsabilidad, el colegio solicitará caución al o los trabajadores que tengan a su cargo el manejo o custodia de dinero, bienes, o títulos valores, sin embargo, de esto el colegio se reserva el derecho de acudir a las acciones civiles o penales en el caso de que sea necesario.
s. Los trabajadores que tuvieren a su cargo equipos de comunicación tiene la obligación de responder a llamados de sus superiores y compañeros de trabajo y utilizar el lenguaje definido por la compañía y se considera como una falta grave de respeto hacia sus compañeros.
t. Es obligación de todos los trabajadores el restituir a el colegio los materiales o suministros sobrantes que se hubiere entregado y no fueron utilizados.
u. Todos y cada uno de los trabajadores están prohibidos de realizar actividades que puedan poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, la de sus Jefes o que pudiera ocasionar daños materiales al colegio, razón por la cual, en caso de incumplimiento deberá responder por los daños materiales que ocasionare.
v. Es obligación de todos los trabajadores la utilización de los uniformes de trabajo e implementos de seguridad proporcionados por el colegio.

w. Registrar e informar en el departamento de personal las novedades personales que le suceden tales como cambio del estado civil, nacimiento de los hijos, cambios domiciliarios y más información que actualizar en su registro personal.
x. Asistir a los cursos de capacitación y presentar informe, en caso se solicite, cuando estos fueren auspiciados por la institución.
y. Brindar en todo momento un trato amable y cordial a los clientes internos y externos del colegio.
z. Reemplazar a un compañero cuando esté gozando vacaciones o cuando falte por cualquier motivo o en general cuando la buena marcha del colegio lo requiera. Los trabajadores podrán ser llamados a reuniones de planificación y evaluación de trabajo la cual será obligatoria
aa. Sólo la secretaria tendrá acceso al archivo temporal.

Servicio y atención al cliente

Personal que atiende en las oficinas

a. Imagen personal
b. Conocimiento de la información interna del establecimiento.
c. Fluidez y conocimiento sobre la información que debemos brindar
d. Carisma
e. Facilidad de palabra
f. Don de gente.

g. Amabilidad
h. Cortesía
i. Educado
j. Inteligente

La persona que brinda la información debe dar absoluta atención a las personas presentes, (no debe contestar el teléfono y dejar de dar información para atender a otra persona, o levantarse al baño, etc.)

Saludo y bienvenida.- Con cortesía y carisma sin seriedad alguna, lo cual permite que el cliente se sienta con mucha confianza y sin sentir temor alguno al momento de preguntar todas sus inquietudes.

Atención al estudiante en el día de clases

a. La oficina debe estar totalmente limpia y ordenada
b. Los baños de cada aula deben estar limpios con papel higiénico, toalla y jabón.
c. Las aulas deben estar limpias
d. Las mesas y sillas totalmente ordenadas
a. Los profesores de cada curso deben estar listos diez minutos antes del inicio de las clases
b. El personal debe saber exactamente en qué curso y en qué piso están los estudiantes

c. Con la finalidad de obtener una mejor ubicación para el alumno a un grupo de acuerdo con su nivel, éste podrá asistir como oyente, sin compromiso de ningún pago, a un máximo de 2 clases.
d. Los alumnos no deberán retirarse de su salón sin haber recibido la clase aún en caso de que el maestro faltase, el cual deberá ser sustituido.
e. No se laborará los días especificados por decreto de la Secretaría de Dirección de Educación y Cultura.
f. No habrá "puentes" por causas de días festivos, a menos que las circunstancias lo ameritan y con la debía autorización del rectorado.

Reclutamiento

a. Requerimiento de cubrir una vacante por despido, renuncia, o transferencia administrativa, o creación de un cargo
b. Elección de la fuente si se busca dentro de la institución
c. Publicar vacante en la prensa local
d. Recibir carpetas hasta la fecha planteada
e. Revisar documentos originales y copias
f. Revisar referencias personales, académicas y laborales
g. Entrevistar a los preseleccionados con el director administrativo
h. Decisión del director administrativo con aprobación del rector

Selección del Personal

a. La política de selección se basará en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada función, teniendo en cuenta las competencias específicas requeridas para la función, y la concordancia de sus valores con los de la institución.
b. Los objetivos que se considerarán en el campo de la selección de personal responderán a los siguientes puntos:
    - Incorporar al candidato que mejor se adecue a la necesidad de la función y en general a las necesidades que el colegio pudiera tener en el futuro, a partir de un espectro amplio de potenciales candidatos
    - Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.
c. Todas estas conjeturas y posibilidades que se presentan están ligadas íntimamente a la decisión futura de la Institución y la forma en que se proceda a esta transformación.

La selección de personal se realizará bajo la responsabilidad del director administrativo con la aprobación del rector, quien autorizará el inicio del proceso de selección para cubrir una vacante o crear un nuevo puesto de trabajo.

La selección se realizará de la siguiente manera:

1. Recopilación de aspirantes a través de las siguientes fuentes:
    a. Colaboradores dentro de la propia institución
    b. Archivo de aspirantes
    c. Institutos superiores o Universidades
    d. Recomendaciones de colaboradores (referidos)
    e. Oficinas de colocación
    f. Mercado laboral (publicaciones en los medios escritos de la ciudad)

2. Se realizará una pre-selección de los más opcionados, considerando las siguientes políticas:
    a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la institución, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los cargos a cubrir.
    b. Se cubrirá la vacante con personal que cumpla con los requisitos del perfil del puesto.
    c. Todos los aspirantes seleccionados serán sometidos al proceso de selección técnica:
        - Entrevista preliminar
        - Aplicación de pruebas psicotécnicas
        - Revisión del informe presentado como resultado de la evaluación psicotécnica
        - Entrevista final

Contratación

Los contratos de trabajo serán elaborados siguiendo las normas y principios del Código de Trabajo.

a. Los contratos de trabajo serán escritos y contendrán necesariamente las cláusulas contractuales enumeradas en el Art. 21 del Código de Trabajo.
b. El trabajador deberá indicar con precisión su dirección domiciliaria la misma que deberá ser actualizada cada vez que el trabajador cambie de domicilio, mediante comunicación que hará llegar a la institución dentro de los cinco días de efectuado ese cambio de domicilio.
c. Para la contratación se establecen los siguientes tipos de contratos:
    - De Plazo Fijo, con período de prueba para la contratación de nuevo personal.
    - Eventuales para la contratación de personal de reemplazo, por períodos máximos de ciento ochenta (180) días en un año.
    - Tiempo parcial para los docente, el porcentaje de contratados será el 70% de todos los docentes, mientras que el 30% se realizará mediante servicios profesionales.

Nuevo Personal

a. El ingreso de nuevos trabajadores al colegio es potestativo del rector y del director administrativo, de acuerdo a las necesidades de la institución.

b. Para la admisión de nuevos trabajadores será necesario presentar la solicitud de empleo al colegio, acompañado de la siguiente documentación:

- Dos copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación, a color.
- Copias de certificados de capacitación y estudios realizados.
- Certificados de trabajo de las empresas en las que laboró, indicando el tiempo que permaneció en la misma (fecha de ingreso, fecha de salida), último cargo desempeñado y motivo de salida.
- Dos certificados de honorabilidad.
- Dos fotografías tamaño carné.
- Si el empleado es casado, partida de matrimonio o documento legal que acredite la unión de hecho, y partida de nacimiento de los hijos.
- Tipo de sangre otorgado por la Cruz Roja
- Cuenta de Ahorros, si la tuviere.
- Pruebas previo al ingreso de conocimiento y de acuerdo a la actividad a realizar
- Otros documentos solicitados por la dirección administrativa.
- Si el aspirante fuese extranjero, deberá presentar a más de los documentos mencionados en los numerales anteriores, copia del pasaporte y de la visa que le permita trabajar en el país.

Capacitación y Desarrollo

El Colegio ofrecerá al personal que ingrese a trabajar la posibilidad de integrarse rápida y adecuadamente a la Institución y al grupo humano que la conforma, creando las condiciones más favorables para el desarrollo permanente de las capacidades, habilidades y conocimientos del grupo humano, con el fin de mejorar en forma continua su posicionamiento competitivo en el mercado de las comunicaciones; poniendo especial énfasis en los objetivos que se desarrollan a continuación:

a. Dar al ingresante los datos necesarios para conocer y aprender los aspectos importantes del Colegio.
b. Ponerlo en conocimiento de los aspectos relevantes y las condiciones generales de trabajo del departamento y de la función en la que va a desempeñarse.
c. Desarrollar las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para el mejor desempeño en las funciones actuales y potenciales.
d. Determinar los cursos de acción que satisfagan más eficientemente las necesidades de capacitación detectadas, y que posibiliten realizar la capacitación necesaria de manera metódica y eficiente.

Evaluación de Potencial

a. Establecer una herramienta sistemática que permita estimar las capacidades que, en función de las condiciones actuales y potenciales de cada funcionario.
b. Asegurar la actualización periódica del perfil de desarrollo de los empleados con el fin de detectar, analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades potenciales de sus colaboradores.
    - Se efectuará por lo menos una evaluación anual de cada miembro del personal encuadrado en esta política, con el propósito de: Proponer medidas para potenciar el desarrollo y contribución del empleado.
    - Medir claramente saltos cualitativos.
    - Analizar la mejor vía de desarrollo de acuerdo con sus competencias personales
    - Elaborar Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo.
    - Efectuar recomendaciones concretas sobre el futuro del trabajador.
c. La evaluación del potencial del trabajador constituye un pronóstico de las posibilidades de crecimiento del mismo dentro del colegio, en base a las siguientes capacidades:
    - Técnica
    - Autonomía
    - Creatividad

Evaluación de Personal y Desarrollo Profesional

a. Son múltiples los objetivos y beneficios del siguiente proceso pero el propósito final es mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.
b. El proceso de evaluación, supervisión y desarrollo profesional de los profesores requiere que todos ellos se enfoquen en los siguientes principios de los programas académicos representativos y coherentes.
c. El proceso de evaluación, de supervisión y desarrollo profesional de profesores, está enfocado en cuatro diferentes actividades y requisitos:

1. Observaciones informales
2. Observaciones formales
3. Revisión del Planeador de tareas
4. Evaluaciones acumulativas

Análisis de Desempeño

a. Contar con una metodología de análisis del desempeño compartida y común para toda la organización permite favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento competitivo de las instituciones.
b. El objetivo del desarrollo de este sistema lograría establecer una herramienta sistemática que permita:
    - Asegurar el logro de los resultados deseados de gestión.
    - Permitir el aprendizaje permanente y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas.

- Incorporar un conjunto de parámetros de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- Clarificar las expectativas de la institución en relación a la modalidad de gestión y a sus resultados.
- Consolidar la instancia de feedback con el colaborador que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.
- El fortalecimiento de los responsables en su rol protagónico de soporte a los colaboradores.

c. Todo trabajador que ingrese a la institución como consecuencia del proceso de selección, deberá cumplir con las funciones encomendadas y descritas en su descripción de puesto contenida en el contrato de trabajo respectivo.

d. Los trabajadores estarán comprometidos con los objetivos, Misión, Visión de la institución para la consecución de los mismos, así como la observación de su organización estructural y participación en los procesos de Mejoramiento Continuo y Productividad que adoptare el colegio.

e. Las calificaciones obtenidas en las evaluaciones servirán para definir ascensos, incentivos, capacitación, separación de la institución.

Incentivos para Empleados

a. El colegio podrá crear incentivos para aquellos trabajadores que mejor contribuyan a lograr los resultados deseados por la institución.
b. El tipo de incentivos será aprobado por rector y gerente propietario, conforme a la importancia del caso.
c. La institución podrá resolver que uno o más trabajadores se sometan a capacitación interna; en cuyo caso es obligación del o de los trabajadores someterse a dichos entrenamientos, con horario y condiciones impuestos por el colegio

Políticas de transformación y modernización

a. Diseñar un sistema de información que conforme una base de datos que facilite el conocimiento permanente de los índices e indicadores productos de la autoevaluación institucional.
b. Modernizar y actualizar las especialidades que actualmente oferta la institución.
c. Ampliar el perfil académico de la oferta institucional incluyendo: Áreas-líneas-proyectos de investigación en cada carrera.
d. Cursos de educación continua, garantizando la permanente actualización tecnológica.
e. Actualización de los docentes tanto en los aspectos substantivos de su especialidad como en los aspectos de nuevas tecnologías de enseñanza.

f. Capacitar a los docentes facilitando las transferencias de tecnologías y el mejoramiento de la sostenibilidad y la calidad de vida.
g. Convenios con las industrias locales y regionales que permita la acreditación de los aprendizajes por experiencia de su personal obrero y técnico, ofreciéndoles cursos de adiestramiento certificados.
h. Reorganizar la institución orientada por parámetros de eficiencia y la agilización en la toma de decisiones.
i. Atender, a través de mecanismos idóneos la eficiencia interna y externa.
j. Racionalizar el uso de los recursos institucionales.
k. Actualizar documentos según reformas y nuevas leyes del país

3.3 Políticas Académicas

a. El sistema de enseñanza – aprendizaje debe ser comprensible y de fácil entendimiento, considerando que la mayor parte de los estudiantes trabajan y han regresado a estudiar después de algún tiempo.
b. Los módulos lo actualizarán los docentes con la debida autorización del director académico
c. Los módulos se entregarán a los estudiantes el primer día de clases de cada mes.
d. Todos los módulos estarán listos para entregar en el caso de la primera semana de clases.
e. Los exámenes deben estar elaborados por el docente y aprobados por el área respectiva la primera semana de cada mes.

f. La tolerancia de llegada a clases para los maestros no excederá de 10 minutos después de la hora de entrada.
g. Los alumnos que obtengan una calificación menor al 7 deberán presentar nuevamente un examen, para mejorar su calificación anterior.
h. Bimestralmente se evaluará el avance programático de los maestros de acuerdo al plan de estudios.
i. Mejorar la calidad, pertinencia y eficiencia de las ofertas académicas incorporando la autoevaluación, la acreditación y una filosofía educativa cónsona con los dinámicos cambios sociales.
j. Diversificar y ampliar el perfil académico de la institución en armonía con los pactos, la equidad, la sostenibilidad, el desarrollo social y económico local y regional y el sector productivo industrial.
k. Transformar y modernizar la institución en todos sus componentes contando con un sistema de información, una base de datos que garantice la autoevaluación continua.
l. Agilizar la toma de decisiones; la orientación e información a los directivos, docentes y estudiantes; y la descentralización en el área académica
m. Proporcionará a los estudiantes antes del inicio del programa, el calendario institucional
n. Evaluará el desempeño docente
o. Suministrará los requisitos de ingreso en base a estándares para la admisión de estudiantes.

p. Proporcionará a los estudiantes los criterios para la evaluación del aprendizaje establecidos en cada de curso.
q. Comunicará a los estudiantes los criterios de evaluación formativa y sumativa para cada programa de curso.
r. Entregar las calificaciones a la secretaria o enviar por correo electrónico previa solicitud y especificación de envío.

Sistema de aprendizaje del alumno

a. Planear y usar estrategias de aprendizaje que ayuden al estudiante a recordar los contenidos académicos y a aplicar la información y habilidades aprendidas.
b. La enseñanza debe enfocarse en la participación del estudiante y también debe ofrecer oportunidades para que practiquen lo que se les enseña.
c. Usar una gama de métodos para clarificarle al estudiante los objetivos de aprendizaje y generar la información necesaria para ayudarle a alcanzar estos objetivos a través de evaluaciones.
d. Retroalimentar metódicamente al estudiante basado en objetivos y refinar el reporte de informes y en consecuencia, los registros.

Políticas de Evaluación al Alumno

a. Se entiende la evaluación como un proceso permanente y sistemático que como una herramienta de los profesionales de la educación.

b. Recoger información y verificar en forma permanente los progresos, logros y/o dificultades de los estudiantes en su proceso de desarrollo intelectual y de formación del personal.
c. Detectar los aspectos más relevantes de este proceso y entregándoles elementos que permitan tomar las decisiones más adecuadas para ir orientando su desarrollo pedagógico.
d. Optimizar en todos los estudiantes, el desarrollo de las habilidades superiores del pensamiento, el logro de aprendizajes realmente significativos y una formación personal y armónica.
e. La evaluación debe centrarse en el logro de aprendizajes, donde los estudiantes son los protagonistas principales y en definitiva, deben ser los autores de su propio proceso de aprendizaje, con el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, valores y actitudes a través de los más diversos medios y estrategias, en un proceso continuamente implementado por profesores supervisados
f. Las calificaciones son parte integrante y significativa del proceso evaluativo.
g. Las notas expresan aspectos cuantitativos y cualitativos del aprendizaje, sin embargo, no constituyen la única, ni principal fuente de información al respecto para los alumnos, su familia y/o los docentes.
h. Los alumnos y alumnas serán evaluados y calificados en períodos mensuales.
i. Cada mes se evaluará una materia, al final de un ciclo lectivo el estudiante deberá tener aprobado diez materias.

j. El Colegio considera la aplicación de diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluación Diagnóstica:** Se podrá aplicar al inicio del ciclo lectivo; al inicio de una nueva Unidad Programática o Bloque Temático, de una Unidad Temática o Didáctica, etc., para determinar la presencia o ausencia de determinadas conductas de entrada de alumnos. Esta evaluación se medirá el nivel de logro de los indicadores de aprendizaje evaluados. Ayuda a los docentes a corregir bases y mejorar estrategias pedagógicas
- **Evaluación Formativa o de Proceso:** Será aplicada a los alumnos durante el desarrollo del proceso de aprendizaje, para determinar el nivel de progreso que van alcanzando en el logro de los objetivos en curso.
- **Evaluación Acumulativa o Sumativa:** Será aplicada a alumnos durante el desarrollo del proceso de aprendizaje, para determinar el nivel de logro de los objetivos terminales de cada unidad de aprendizaje o ciclo lectivo.

k. La evaluación, ya sea diagnóstica, formativa y sumativa, deberá incluir calificaciones parciales, formativas y acumulativas, constituyéndose en una herramienta de análisis, estímulo y rectificación, en primer lugar para el estudiante y el docente, y en segundo lugar para la comunidad educativa.

l. En este proceso se distinguen objetivos que podrán ser evaluados en forma diaria, semanal, mensual, semestral o anualmente. La naturaleza del

o los objetivos a evaluar, determinará a través de la evaluación y/o la autoevaluación, el momento más adecuado para llevar a cabo el proceso.

m. Para diversificar y enriquecer, dándole su justa dimensión a este proceso, el colegio ofrece distintas modalidades y tipos de instrumentos de evaluación, entre los cuales el docente escogerá según lo estime conveniente para los objetivos de su curso, nivel, actividad, asignatura, subsector y/o sector de aprendizaje o módulo de aprendizaje, alguna de las siguientes sugerencias: controles o pruebas escritas (ítems de: selección simple o múltiple, términos asociados, términos excluidos, comprensión de lectura, ensayo, redacción, completación de oraciones o párrafos, orden y secuencia de oraciones o párrafos, dictados, etc.); desarrollo de ejercicios, resolución de problemas, elaboración de maquetas, trabajos en material concreto, disertaciones individuales o grupales, informes escritos individuales o grupales, demostración de procedimientos, técnicas y/o habilidades específicas; formulación y realización de proyectos individuales o grupales; formulación y realización de investigaciones individuales o grupales; tesinas; debates, mesas redondas; coreografías, dramatizaciones u otras formas de expresión dinámica; revisión de guías de trabajo, de taller o laboratorio; creación de materiales, diseños,, observación de videos, fotografías, etc. Todas las cuales son válidas en cualquier tipo de actividad curricular interna, como externa del Colegio para los estudiantes.

n. Conocer los procedimientos que utilizan los alumnos para aprender, el tipo de errores que cometen y cómo los aprovechan para una mejor comprensión de los tópicos de aprendizaje.

o. Identificar las necesidades educativas de los estudiantes a fin de adoptar oportunamente medidas pedagógicas que favorezcan el aprendizaje.
p. Permitir que los alumnos conozcan su propio rendimiento, comprendan la complejidad de las tareas emprendidas e identifiquen de acuerdo a sus propias capacidades, medios para reforzar, mejorar o consolidar aprendizajes.
q. Mejorar la distribución de las oportunidades de aprendizaje, identificando claramente los factores que explican la variación en los resultados parciales del rendimiento académico.
r. Conocer el grado de adecuación a la realidad individual y grupal del curso, de las estrategias y recursos metodológicos empleados por el docente.

Sistema de atención al docente.

a. La selección debe caracterizarse por ser integral y cualitativa.
b. Comprender la observación del desempeño académico en un periodo de tiempo estipulado.
c. Exigir entrenamiento previo (mínimo un año) en el ejercicio profesional.
d. Considerar dentro de los aspectos a evaluar, además del académico, los psicológicos, físicos y socioculturales, habilidades, destrezas y cualidades
e. Institucionalizar el proceso de inducción con el propósito de orientar la actuación del docente, fundamentándose en la identificación del personal con la institución e integración efectiva del mismo, a las funciones de docencia, investigación, extensión y producción.

Formación y actualización docente.

a. Formular planes para la formación pedagógica.
b. Diseñar e implementar programas de formación gerencial.
c. Implantar programas y normativas para la formación del personal, en concordancia con su formación profesional y área de conocimiento en la que se desempeña.
d. Formular planes de educación continua, conformados por cursos de corta duración en el área sustantiva del docente.

Evaluación de eficiencia.

a. Estimular la competencia, ofreciendo incentivos a la excelencia y eficiencia del personal.
b. Establecer un sistema de evaluación por objetivos, que permita evaluar las metas planteadas por el docente y el cumplimiento de las mismas en lapsos de tiempo no mayores a un año.

Investigación y desarrollo tecnológico.

a. Dirigir la investigación hacia el desarrollo tecnológico haciendo énfasis en la solución de problemas tecnológicos acorde con la vocación académica de la institución.

b. Lograr alianzas estratégicas con otros actores, a fin de asumir el compromiso de ser una institución al servicio del entorno, ofreciendo una oferta permanente y oportuna, a través de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
c. Atender con prioridad aquellos proyectos de investigación, cofinanciados por otras instituciones que aporten recursos para el desarrollo de la investigación o proyectos de investigación tecnológica, que aporten soluciones a problemas internos de la institución.

Participación.

a. Fomentar la participación tanto de la comunidad interna de estudiantes y sus familiares, docentes, personal, administrativo y bachilleres, el sector productivo empleador y las organizaciones y comunidades locales y regionales.

3.4 Políticas Financieras

a. La institución deberá tener una cuenta bancaria, de uso exclusivo.
b. El plazo para el pago de las colegiaturas no deberá exceder de 10 días después de su vencimiento.
c. Se presentará trimestralmente la información financiera correspondiente a dicho periodo.
d. El dinero recaudado, se deberá depositar al final del día.

e. Los cheques deben ser analizados antes de ser aceptados.
f. El dinero generado por ventas, no podrá ser mezclado con el dinero de uso personal del gerente propietario.
g. Llevar un registro de cheques recibidos.

Egresos de Bodega

a. La directora financiera egresará los productos y bienes en general puestos bajo su custodia y responsabilidad previa orden escrita y suscrita con autorización para ello. La institución no aceptará otro descargo que los comprobantes debidamente firmados por el trabajador autorizado y con la firma de recepción de quien los retiró.

Caja Chica

a. El gerente propietario autorizará el establecimiento del fondo fijo de caja chica.
b. El monto del fondo fijo de caja chica será igual y podrá ser modificado de acuerdo con las circunstancias y las necesidades del plantel, mediante una resolución o autorización del Consejo Directivo.
c. La persona responsable de la administración del fondo fijo de caja chica es la directora financiera designada por el Consejo Directivo, entre el personal, ajeno al control, registro y custodio de los fondos institucionales.

d. El gasto de caja chica será autorizado por el rector, previo el justificativo correspondiente a cada gasto, hasta el 10% del monto autorizado para este fondo, previa autorización del Consejo Directivo.
e. El diseño de los formularios del fondo será de acuerdo a las necesidades del plantel y la colectora será la encargada de la emisión, control y distribución de los formularios. En caso de anulación de formularios se mantendrán archivados, siguiendo la secuencia numérica.
f. El pago del respectivo vale de caja chica se sustentará con los comprobantes debidamente legalizados.
g. El administrador del fondo de caja chica en cada oportunidad que realice un desembolso hará firmar a la persona que recibe el dinero en la parte que dice "interesado".
h. El vale de caja chica, justificativo del desembolso, conservará el responsable del fondo hasta que se determine el gasto efectivo. De existir diferencia a más o en menos de lo originalmente entregado, consignará los valores en la casilla "DIFERENCIA".
i. Todos los valores de caja chica deben ser liquidados.
j. El vale de caja chica con sus respectivos documentos sustentatorios serán archivados por el custodio hasta que realice la reposición.
k. El fondo de caja chica será acumulado hasta el setenta y cinco por ciento (75%) del valor asignado y para efectos de la reposición adjuntará la documentación completa a la solicitud de reposición, que será legalizada por el rector de la institución; el mismo que enviará al departamento financiero previa la reposición.

l. El departamento financiero emitirá el cheque a nombre del custodio del fondo fijo de caja chica, por el valor legalizado en la solicitud de reposición.

m. El control y arqueos del fondo de caja chica estarán a cargo de la comisión financiera, la que realizará los arqueos sorpresivos, dejando constancia escrita de lo actuado.

6.11.3 Manual de Procedimientos Administrativas de Control Interno

En virtud de lo antes expuesto se pone a consideración de la comunidad educativa del Colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca” el siguiente *Manual de Procedimientos Administrativos* como propuesta para mejorar la gestión administrativa de la institución.

Introducción

El Manual de Procedimientos Administrativos de Control Interno del colegio Particular a Distancia “Juan Delfín Fonseca”, está encaminado a brindar el conocimiento y la aplicación de los diversos procesos administrativos, que fortalezcan la gestión de los directivos de la institución, es esta área tan delicada y que es un refuerzo dentro de la organización estratégica de la institución.

La funcionalidad del manual es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada así como la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de calidad, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del proceso educativo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

El presente manual de procesos, es un instrumento de gestión administrativa que contiene un compendio de los principales procesos y subprocesos que utilizan los principales recursos humanos, materiales y tiempo, es un instrumento que guía y

orienta las actividades que se deben observar para el cumplimiento de metas y objetivos de las diferentes áreas que internamente integran la institución

La gestión administrativa entendida como el hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos.

Instrucciones para el uso del manual de procedimientos

El Manual de procedimientos administrativos del Colegio Particular a Distancia Juan Delfín Fonseca será socializado con toda la comunidad educativa, en dicha socialización y actualización del manual se hará entrega a cada miembro del colegio una copia del mismo.

El compendio de todo el manual reposará en los siguientes lugares: una copia en la biblioteca del colegio, otra en la secretaria y el original en el rectorado, para su consulta permanente.

Para la revisión el manual incluye un índice en la parte inicial, para su revisión se incluyen varios capítulos numerados y titulados, para constatar los objetivos, funciones de cada cargo se detalla en el índice la página donde se ubica, para su búsqueda.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Finalidad:

El Manual de Procedimientos Administrativos es un documento normativo, auxiliar de la gestión Administrativa Técnico y Pedagógica y que tiene la finalidad de delimitar los procedimientos y procesos de las actividades que desarrolla el Colegio Particular Juan Delfín Fonseca y cada uno de sus trabajadores.

1.2 Contenido

El manual consta de cuatro capítulos. El primer capítulo contiene las generalidades; el segundo, sobre los objetivos y políticas; el tercero trata de la organización estructural y estratégica del Colegio Particular Juan Delfín Fonseca; el cuarto, sobre los procedimientos y procesos administrativos, identificados a través de Flujogramas y descripción de los procesos.

1.3. Alcances:

El ámbito de aplicación del manual de procedimientos administrativos son para todas las áreas y miembros del Colegio Juan Delfín Fonseca.

1.4. Bases legales y deontológicas:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Reglamento Especial de Educación a Distancia.
- Ley de Educación General de la República del Ecuador
- Reforma del Bachillerato
- Código de Trabajo Ecuatoriano

Capítulo II

Objetivos y políticas del manual

2.1. Objetivos del manual

- Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en cada proceso y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Orientar al personal de nuevo ingreso.
- Aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.

- Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.
- Optimizar tiempo y recursos valiosos de la institución. Satisfacer a la primera a los usuarios, que demandan los servicios de la unidad administrativa.
- Potenciar los servicios para mayor calidad percibida por parte del usuario interno y externo.

2.2 Políticas generales del manual.

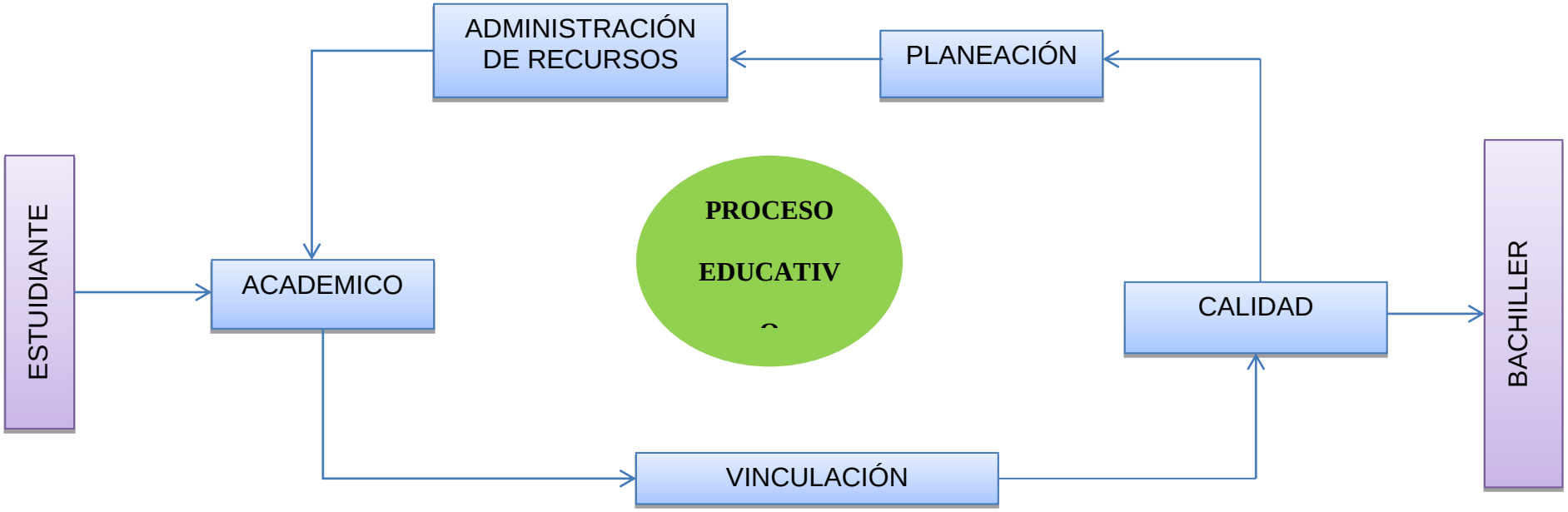
- El presente manual es para uso de todo el personal del Colegio Particular Juan Delfín Fonseca, principalmente de aquellos cuya actividad esté directamente relacionada con el área administrativa y académica.
- Su revisión será periódica y es el rectorado el órgano responsable de aprobarlo, expedirlo y mantenerlo permanentemente actualizado.
- En el presente manual se incluyen los procedimientos de la institución con relación a los procesos que se llevan.
- El proceso que no se haya incluido en el mismo será sujeto a revisión, para la actualización del presente manual.
- El director administrativo y director académico es el encargado de hacer cumplir los procedimientos del presente manual.
- Si surgen dudas de su contenido se realizará sesiones aclaratorias y reuniones de trabajo.

2.3 Políticas técnicas del manual.

- Para el entendimiento del presente manual se la ha desarrollado tratando de utilizar palabras sencilla y de fácil entendimiento.
- Solo se incluirán los procesos que desarrolla la institución sin incluir los más que no tienen mayor relevancia o están vinculados a otras instancias externas.
- El manual solo se incluyen procedimientos no funciones ni políticas de la institución.
- Se incluye un glosario de términos básicos que permitirán diferenciar a este manual de los otros existentes.

Capítulo III

Flujograma Operacional



El proceso central es el educativo alrededor del cual giran cuatro procesos estratégicos forzando la mejora continua. Estos procesos se enlistan a continuación con sus debidos procedimientos

ADMINISTRACION DE RECURSOS

- RECURSOS MATERIALES
- RECURSOS HUMANOS
- MANTENIMIENTO

ACADEMICO

- GESTION DEL CICLO LECTIVO
- EVALUACION DOCENTE
- INSCRIPCION
- MATRICULA
- CERTIFICACION
- TUTORIAS

VINCULACION

- VISITAS A EMPRESAS
- SERVICIO SOCIAL

3.1 Procedimientos Administrativos

3.1.1 Selección del personal

MACRO PROCESO: Administrativo

SUB PROCESO: Recursos Humanos

PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

PERSONAL A CARGO: Director Administrativo

CODIGO: AD – Selección del personal

Objetivo

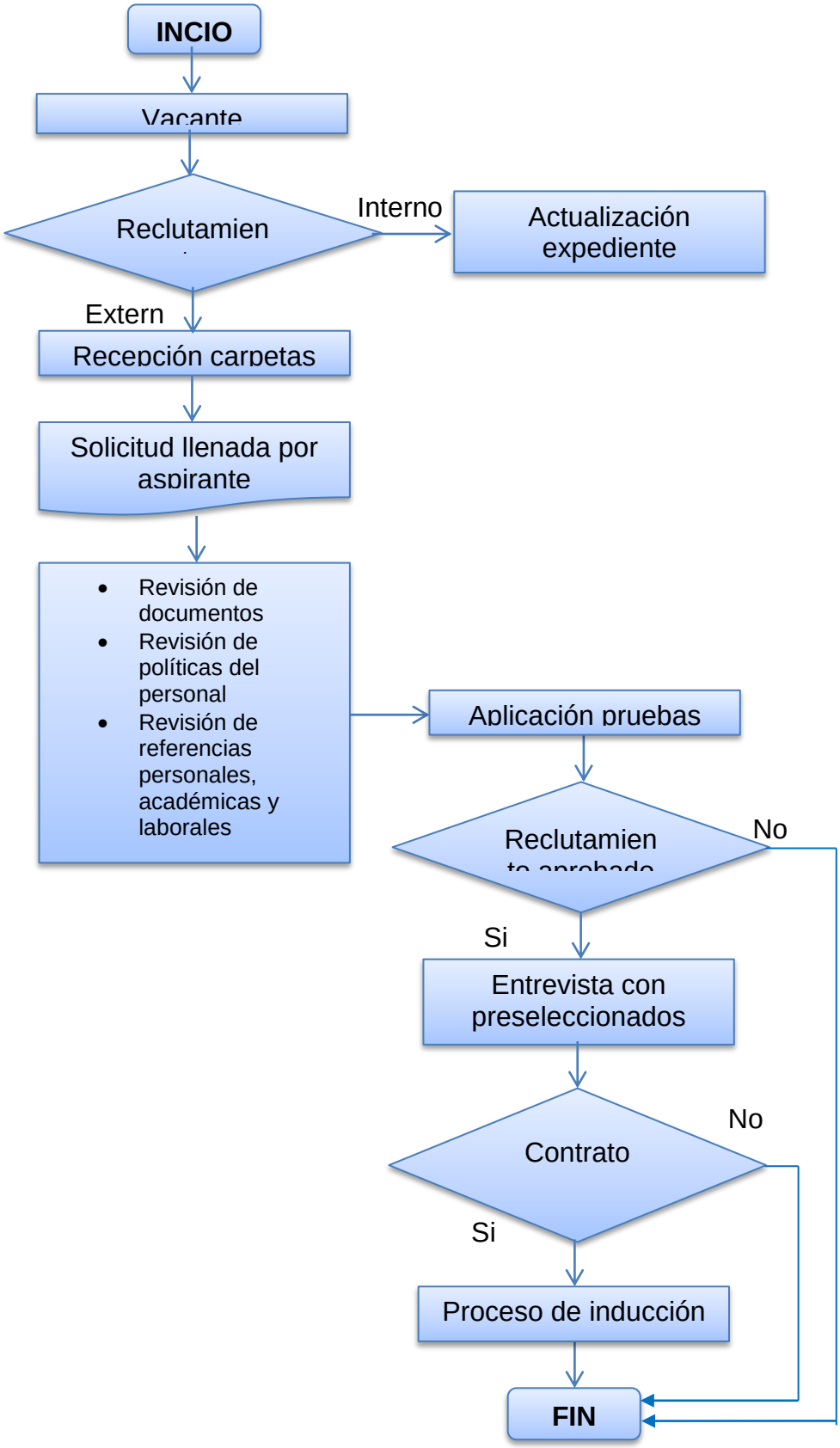
- Elegir a la persona más idónea para cubrir la vacante de la institución

Procedimientos

1. Existe una vacante o un nuevo cargo en la institución
2. Se recibe carpetas de currículo de personas interesadas, puede algún trabajador llenar la solicitud para cubrir la vacante, es un proceso interno de actualización del expediente dentro de la institución.
3. Si el aspirante es externo debe llenar la solicitud de aspirante.
4. Revisar minuciosamente los documentos presentados en la carpeta, verificar si cumple con el perfil requerido, además de verificar las referencias personales, académicas y laborales.

5. El director académico realiza la aplicación de pruebas
6. Se notifica a los preseleccionados para una entrevista de trabajo; si cumple con lo requerido y lo aprueba el rector se procede a contratar al nuevo trabajador, iniciando con el proceso de inducción a su nuevo puesto de trabajo.

Flujograma


INCIO
Vacante
Reclutamien
Interno
Actualización expediente
Extern
Recepción carpetas
Solicitud llenada por aspirante
Revisión de documentos
Revisión de políticas del personal
Revisión de referencias personales, académicas y laborales
Aplicación pruebas
Reclutamien
No
Si
Entrevista con preseleccionados
Contrato
No
Si
Proceso de inducción
FIN

3.1.2 Elaboración Rol de Pagos

MACRO PROCESO: Administrativo - Financiero

SUB PROCESO: Control Contable

PROCESO: ELABORACIÓN ROL DE PAGOS

PERSONAL A CARGO: Colector

CODIGO: AD – FI – Elaboración Rol de Pagos

Objetivo

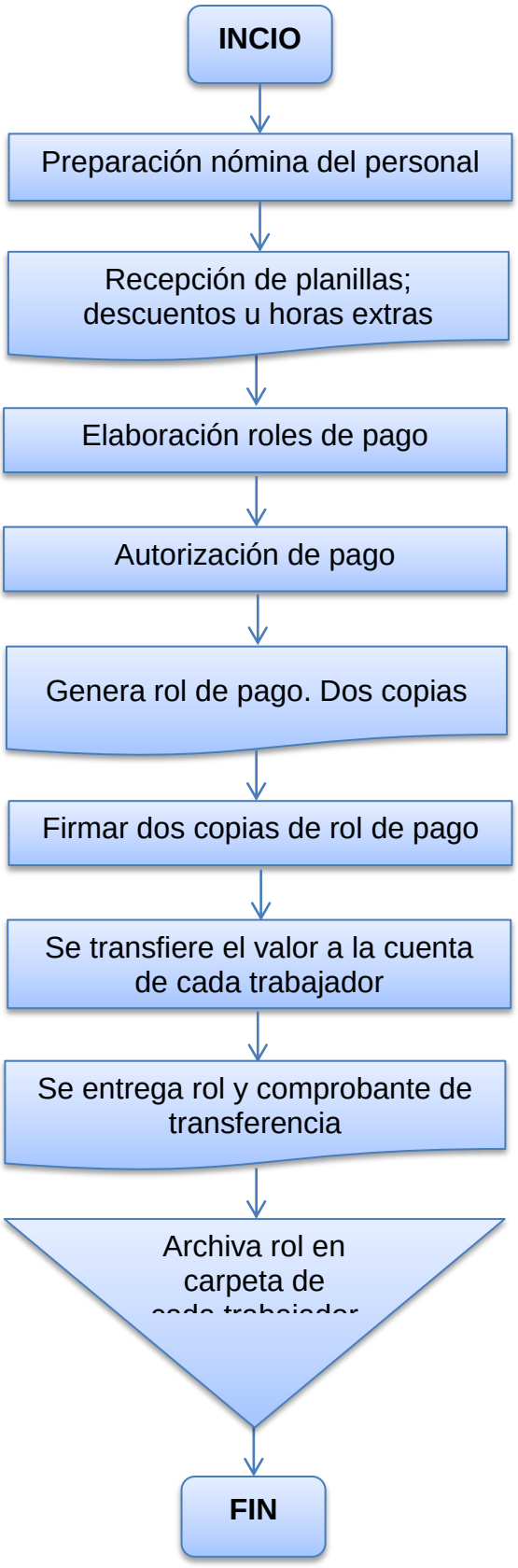
Conocer el valor que se debe cancelar al personal que labora en la Institución, por concepto de remuneraciones y beneficios de ley.

Procedimientos

1. Preparación nomina con tres días de anticipación al pago
2. Liquidación de nómina (prueba) y verifica cálculos.
3. Realización de copia de seguridad y liquidación definitiva de nómina. Generación de copia, relación de pagos, informe acumulado de pagos y descuentos, comprobante de totales por concepto e informe de saldos y descuentos.
4. Recepción de reporte de prueba, verifica novedades del mes y mediante firma autoriza expedición del reporte definitivo.

5. Recepción y conciliación de información de las horas extras enviadas por la secretaria.
6. Elaboración de rol de horas extras del personal docente y no docente para el registro en el rol de pagos.
7. Recepción de planillas de descuentos de la Asociación de Profesores, para el registro en el rol de pagos.
8. Generación del rol y registros de los descuentos elaboración de planillas de trabajadores y descuentos.
9. Autorización de pago por parte del rector
10. Genera el rol, dos copias.
11. Archivar el rol firmado por el trabajador.
12. Se transfiere el valor correspondiente en la cuenta de cada trabajador.

Flujograma


INCIO
Preparación nómina del personal
Recepción de planillas; descuentos u horas extras
Elaboración roles de pago
Autorización de pago
Genera rol de pago. Dos copias
Firmar dos copias de rol de pago
Se transfiere el valor a la cuenta de cada trabajador
Se entrega rol y comprobante de transferencia
Archiva rol en carpeta de
FIN

3.1.3 Atención al cliente

MACRO PROCESO: Administrativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria– Recepcionista

CODIGO: AD-001 Atención al cliente

Objetivo

- Atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades es la función principal del colegio.

Procedimientos

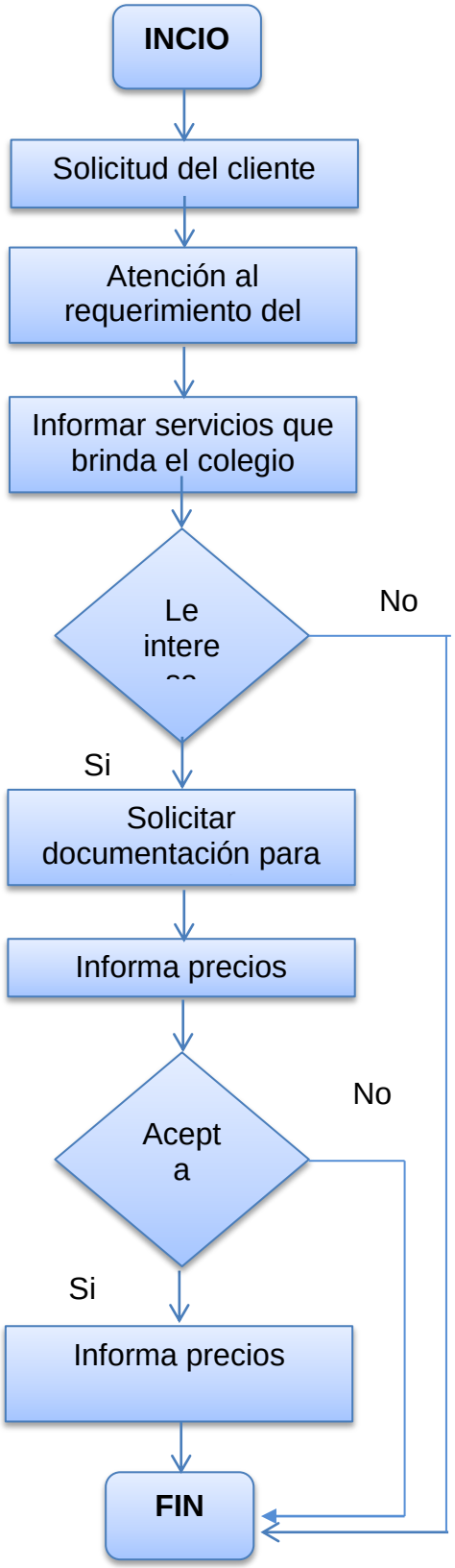
1. El cliente ingresa a la Institución a solicitar información acerca de los servicios que ofrece el Colegio.
2. Si es un cliente nuevo, requiere información de los servicios ofrecidos por la institución, especialidades que ofrece el colegio, horarios, precios, facilidades, se procede a dar la información y, en caso de ser estudiante de la institución requiere información de horarios, materias, calificaciones, faltas o información de algún servicio que brinda la institución.

3. Si el cliente se interesa por los servicios que ofrece el colegio se solicita la respectiva documentación para la inscripción y posterior matricula del nuevo estudiante.
4. Se informa precios del ciclo lectivo.
5. Se inscribe el estudiante

Los horarios de clases son los siguientes:

- Sábado de 09:00 a 12:30
- Sábado de 14:00 a 18:00
- Domingo de 09:00 a 12:30
- Lunes de 14:00 a 18:00

Flujograma


INCIO
Solicitud del cliente
Atención al requerimiento del
Informar servicios que brinda el colegio
Le intere
No
Si
Solicitar documentación para
Informa precios
Acept a
No
Si
Informa precios
FIN

3.1.4 Inscripciones de Estudiantes

MACRO PROCESO: Administrativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: INSCRIPCIONES DE ESTUDIANTES

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-002 Inscripciones de Estudiantes

Objetivo

- Inscribir al posible estudiante mediante las normas del Colegio antes de la matricula definitiva.

Procedimientos

El estudiante nuevo decide ingresar al colegio debe llenar la hoja de solicitud (formato establecido por la institución), en el cual llena datos informativos, curso, horario.

Además debe cumplir con los siguientes requisitos:

Para octavo año de educación básica

- Partida de nacimiento
- Edad mínima 15 años
- Certificado de haber terminado la primaria.

- Certificado de salud actualizado.(Centro de salud público)
- 2 fotografías tamaño carnet a colores.
- Valor matrícula $30.00

Mayores de edad.

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de la papeleta de votación y
- Copia de la libreta militar (varones)

De noveno año de educación básica en adelante:

- Partida de nacimiento
- Certificado de haber terminado la primaria.
- Promociones y matrículas de años anteriores
- Certificado de salud actualizado.
- 2 fotografías tamaño carnet a colores.
- Valor matrícula $30.00

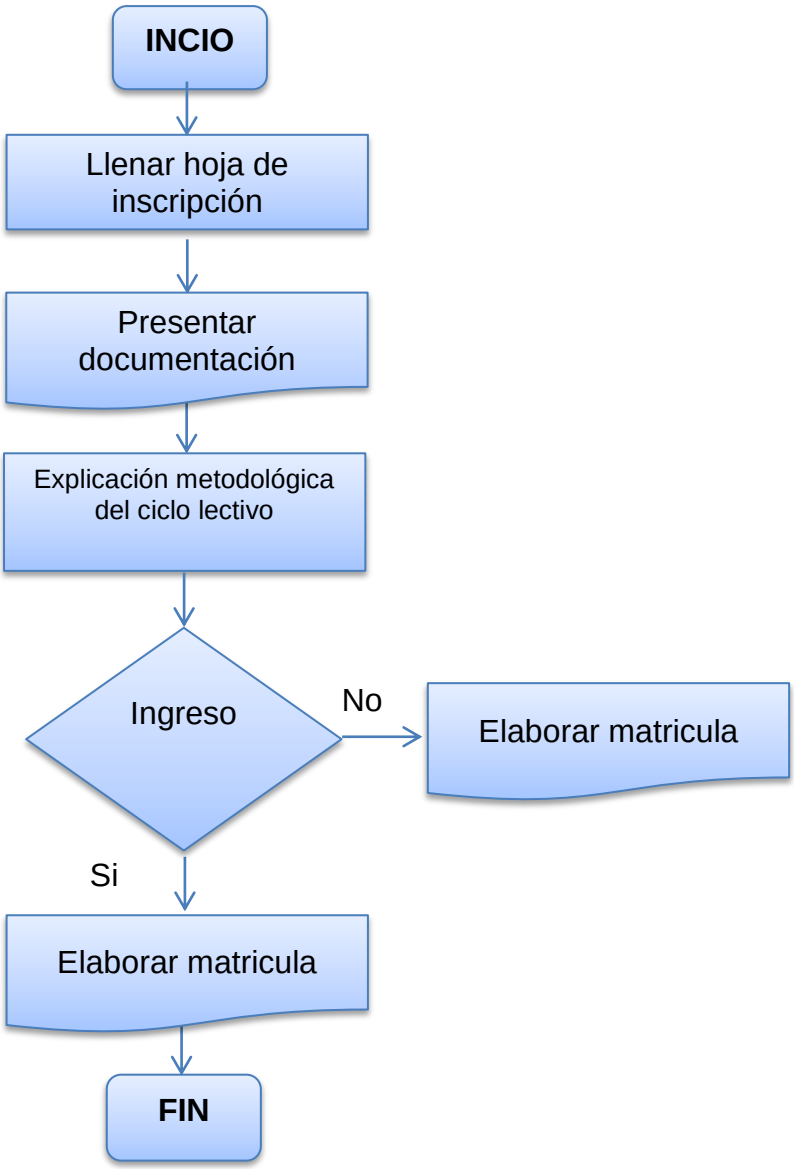
Mayores de edad.

- Copia de la cédula de ciudadanía
- Copia de la papeleta de votación y
- Copia de la libreta militar (varones)

Además se le indica al estudiante el inicio del ciclo lectivo, las materias que va a recibir durante los 10 meses que dura cada año lectivo, recordando que el colegio lleva un sistema modular, es decir cada mes se aprueba una materia. Y cada mes debe cancelar la pensión en colecturía, quien le brindara el material de estudio para cada mes.

Finalmente firma el libro de matrículas en presencia de la secretaria.

Flujograma


INCIO
Llenar hoja de inscripción
Presentar documentación
Explicación metodológica del ciclo lectivo
Ingreso
No
Elaborar matricula
Si
Elaborar matricula
FIN

Formato hoja solicitud

Documento de hoja de inscripción



INSCRIPCIÓN DE ESTUDIANTES

CICLO LECTIVO:

NOMBRES:
APELLIDOS:
EDAD: FECHA DE NACIMIENTO:
NOMBRE DE LA MADRE:
NOMBRE DEL PADRE:
CURSO: ESPECIALIDAD:
DIA: HORARIO:

REQUISITOS:

- ☐ Partida de nacimiento
- ☐ Certificado de haber terminado la primaria
- ☐ Certificado de salud actualizado.(Centro de salud público)
- ☐ 2 fotografías tamaño carnet a colores.

Valor matrícula $30.00 FACTURA:

- ☐ Copia de cédula de ciudadanía
- ☐ Copia de la papeleta de votación y
- ☐ Copia de la libreta militar (varones

3.1.5 Pago de Pensiones

MACRO PROCESO: Administrativo -Financiera

SUB PROCESO: Financiero

PROCESO PAGO DE PENSIONES

PERSONAL A CARGO: Auxiliares –Colectora

CODIGO: AD-FI-001 Pago de Pensiones

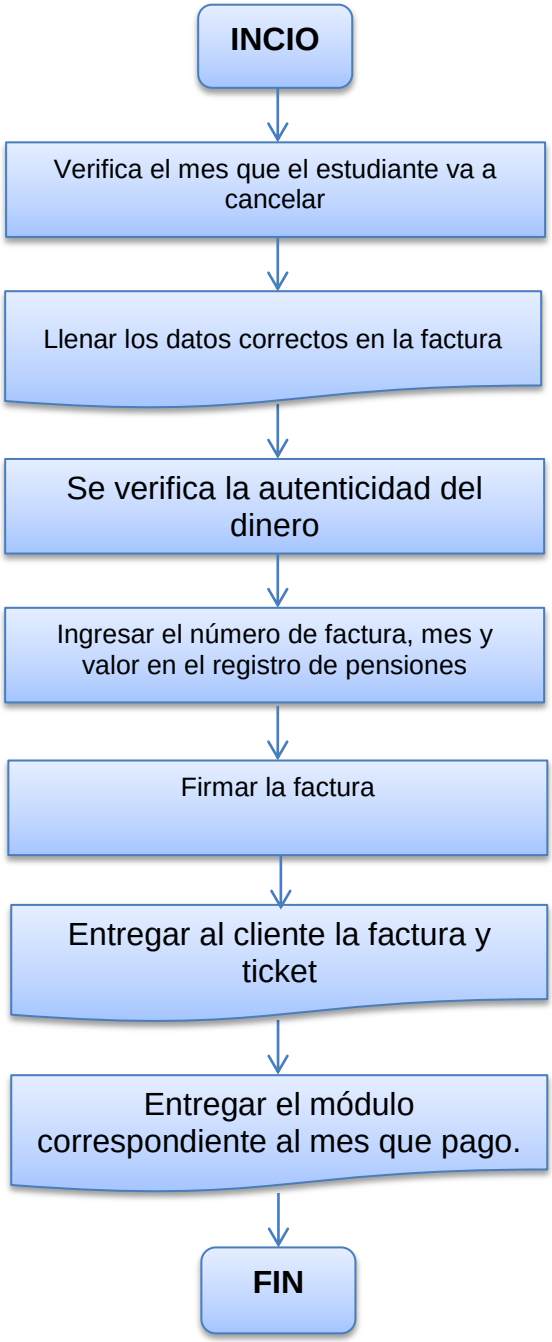
Objetivo

- Determinar el procedimiento para el pago y facturación de pensiones.

Procedimientos

1. Se verifica en el registro de pensiones que mes va a cancelar la pensión ,Al momento que el estudiante ha cancelado su pensión se le entregará la factura, el ticket y el módulo sin permitir que tenga que regresar por el módulo a otra hora u otro día (la factura debe ser llenada correctamente sin manchón alguno y con los datos completos y exactos).
2. Se verificara la autenticidad del dinero.
3. Se registrará el número de factura y el valor que cancela en el registro de pensiones que se abre con cada estudiante.
4. El cliente y cajero deben firmar la factura
5. Se entregará la factura al estudiante

Flujograma.


INCIO
Verifica el mes que el estudiante va a cancelar
Llenar los datos correctos en la factura
Se verifica la autenticidad del dinero
Ingresar el número de factura, mes y valor en el registro de pensiones
Firmar la factura
Entregar al cliente la factura y ticket
Entregar el módulo correspondiente al mes que pago.
FIN

3.2 Procedimientos Académicos

3.2.1 Matrículas Ordinarias

MACRO PROCESO: Administrativo – Operativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: MATRÍCULAS ORDINARIAS

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-OP-001 Matriculas Ordinarias

Objetivo

- Contar con un registro de los estudiantes que ingresan a estudiar en el Colegio y realizan los tramites en el matriculas ordinarias.
- Presentar y legalizar las matriculas en la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua en el Departamento de educación Popular de Tungurahua.
- Cumplir con lo establecido en la ley a través de la legalización de la matrícula

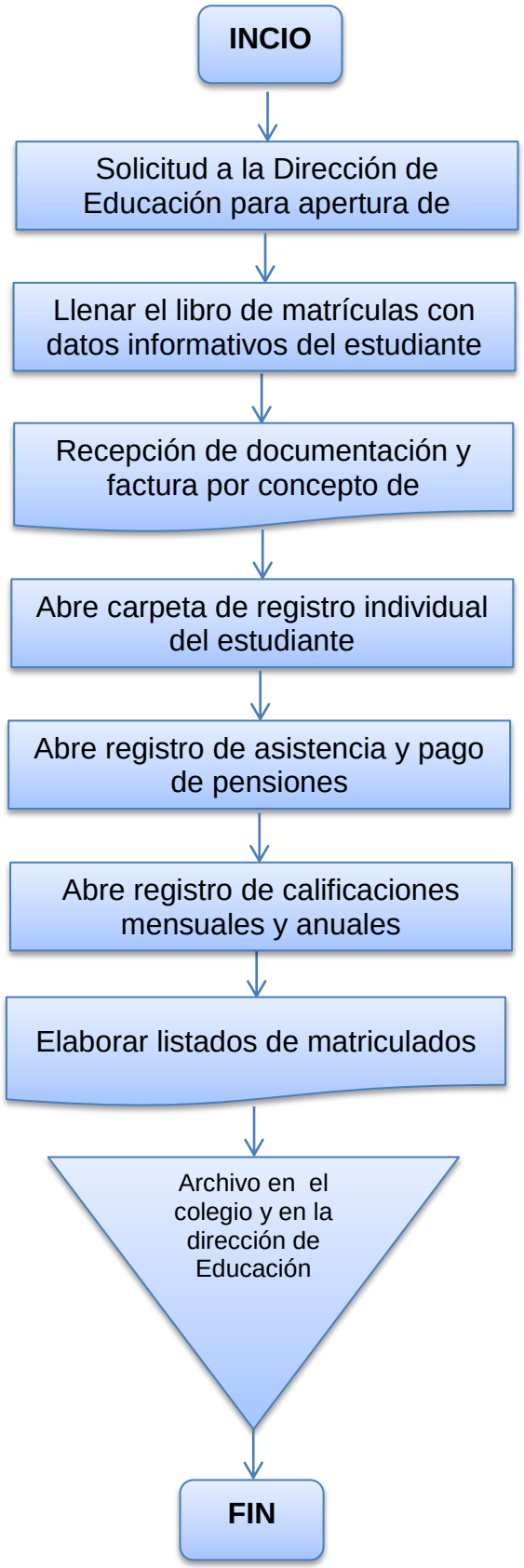
Procedimientos

1. Para matrículas ordinarias se notifica a la Dirección de Educación de Tungurahua con copia al señor Supervisor Institucional y para el archivo

del colegio, para que autorice dicha apertura, las matrículas ordinarias empiezan con quince días de anticipación al ciclo lectivo

2. Para la apertura de matrículas se procede de la siguiente manera:
    - Se procede a abrir la respectiva matrícula en el libro de matrículas llenando con los datos requeridos;
    - Se abre una carpeta de registros para cada uno de los señores estudiantes y se archiva en orden alfabético ascendente de apellido.
    - Se abre una tarjeta de registro para asistencia y pago de mensualidades de cada uno de los estudiantes.
    - Se abre un registro de notas mensuales y anuales en el que se irá colocando a todos los señores estudiantes y en orden ascendente por apellidos, este registro se irá llenando durante el ciclo lectivo, el mismo que servirá para elaborar las respectivas promociones y cuadros de retirados o perdidos de año.
3. Para las matrículas, se registra en el libro de matrículas a cada uno de los estudiantes lo que permite determinar el número de matrícula, el folio y la fecha de matrícula.
4. Una vez terminadas las matrículas ordinarias se envía el listado de matriculados y los certificados de cada uno de los matriculados con el respectivo número de matrícula y folio a la Dirección de Educación para su respectiva legalización.
5. Una vez que se ha legalizado se archiva en la carpeta de documentos de los señores estudiantes la misma que fue abierta con anticipación.

Flujograma


INCIO
Solicitud a la Dirección de Educación para apertura de
Llenar el libro de matrículas con datos informativos del estudiante
Recepción de documentación y factura por concepto de
Abre carpeta de registro individual del estudiante
Abre registro de asistencia y pago de pensiones
Abre registro de calificaciones mensuales y anuales
Elaborar listados de matriculados
Archivo en el colegio y en la dirección de Educación
FIN

3.2.2 Matriculas Extraordinarias

MACRO PROCESO: Administrativo - Operativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: MATRÍCULAS EXTRAORDINARIAS

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-OP-002 Matriculas Extraordinarias

Objetivo

Contar con un registro de alumnos matriculados en etapa extraordinaria, con el proceso de acciones y procesos para la consecución de este fin.

Procedimientos

Para matrículas extraordinarias: Se vuelve a notificar a la Dirección de Educación el inicio de matrículas extraordinarias, con copia al señor Supervisor Institucional y para el archivo del plantel, las mismas que terminan transcurrido un mes del inicio del ciclo lectivo.

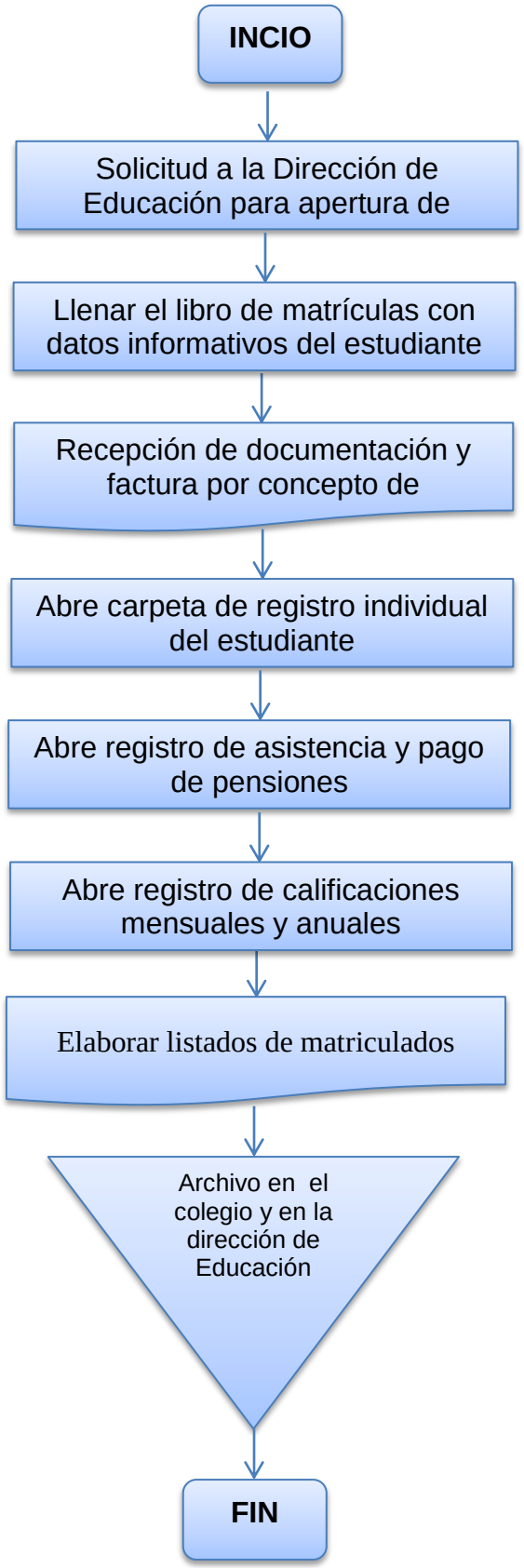
Para las matrículas extraordinarias, se registra en el libro de matrículas a cada uno de los estudiantes lo que permite determinar el número de matrícula, el folio y la fecha de matrícula.

Una vez terminadas las matrículas extraordinarias se envía el listado de matriculados y los certificados de cada uno de los matriculados con el respectivo número de matrícula y folio a la Dirección de Educación para su respectiva legalización

Una vez que se han legalizado dichos documentos, se archiva en la carpeta de documentos de los señores estudiantes la misma que fue abierta con anticipación.

Todas las actividades que se realizan en el Colegio se notificará con anticipación a la Dirección de Educación Popular Permanente con copia al señor Supervisor Institución con la suficiente anticipación para su respectivo conocimiento, aprobación u observación.

Flujograma.


INCIO
Solicitud a la Dirección de Educación para apertura de
Llenar el libro de matrículas con datos informativos del estudiante
Recepción de documentación y factura por concepto de
Abre carpeta de registro individual del estudiante
Abre registro de asistencia y pago de pensiones
Abre registro de calificaciones mensuales y anuales
Elaborar listados de matriculados
Archivo en el colegio y en la dirección de Educación
FIN

3.2.3 Promociones

MACRO PROCESO: Administrativo - Operativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: PROMOCIONES

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-OP-003 Promociones

Objetivo

Establecer el procedimiento de promociones de los estudiantes promovidos, no aprobados y retirados.

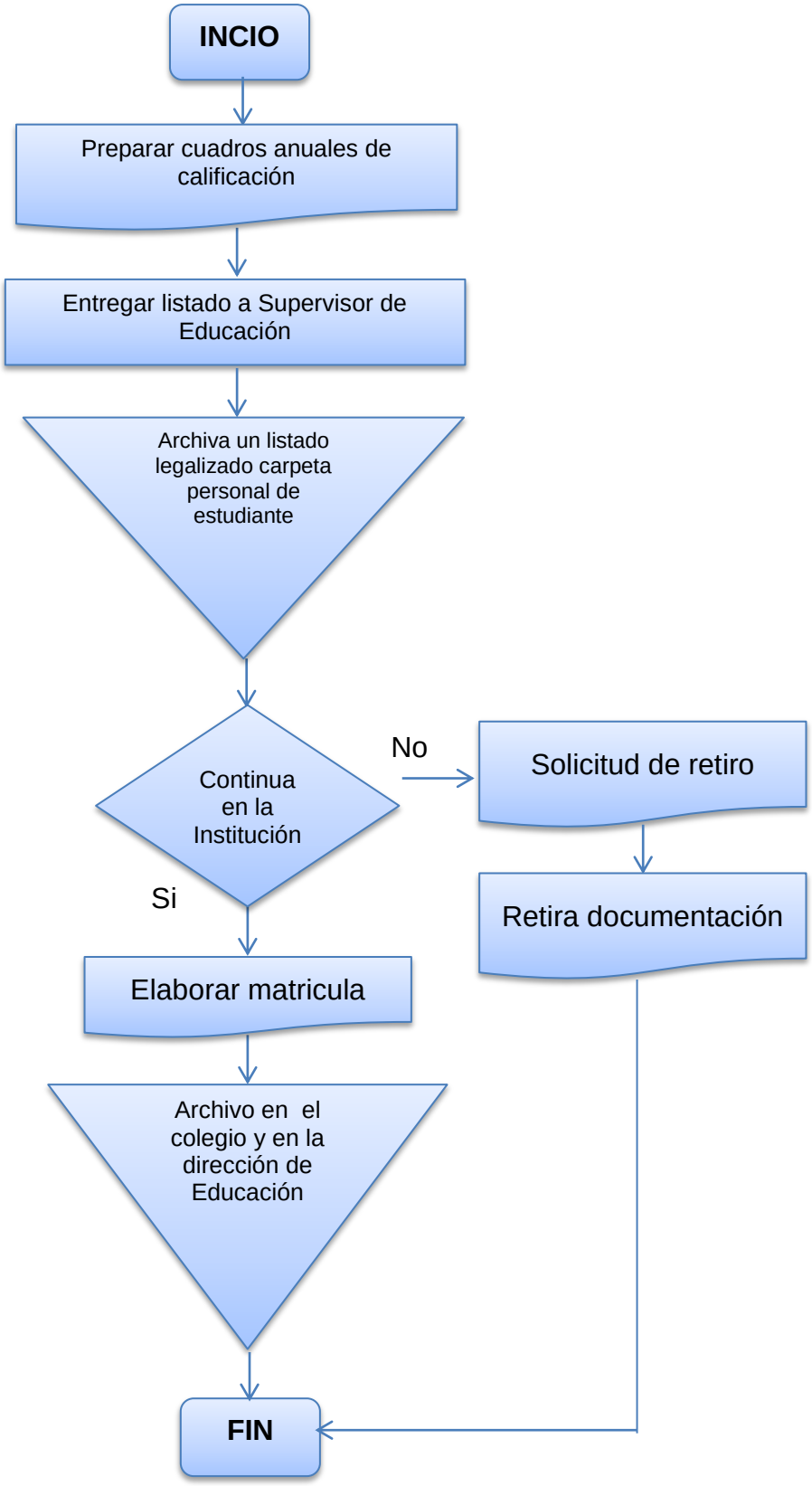
Procedimientos

Para las promociones de cada uno de los ciclos se procede de la siguiente manera:

1. Se preparan los cuadros anuales de calificaciones y las promociones de cada uno de los señores estudiantes promovidos con comunicación para la Dirección de Educación Popular, con copia al señor Supervisor Institucional y con copia para el establecimiento.

2. Una vez legalizadas las promociones se procede al archivar el documento en la carpeta de cada uno de los señores estudiantes y que será el documento habilitante para matricularse en el curso inmediato superior.
3. Si algún estudiante desea retirar la documentación por cualquier motivo se procederá a hacer llenar una solicitud y se entregará la documentación con un máximo de tiempo de cuarenta y ocho horas.
4. Si un estudiante requiere de una certificación, la Institución a través de secretaría procede a dar el servicio requerido sin costo alguno para el estudiante.

Flujograma.


INCIO
Preparar cuadros anuales de calificación
Entregar listado a Supervisor de Educación
Archiva un listado legalizado carpeta personal de estudiante
Continua en la Institución
No
Solicitud de retiro
Retira documentación
Si
Elaborar matricula
Archivo en el colegio y en la dirección de Educación
FIN

3.2.4 Revalidaciones

MACRO PROCESO: Administrativo - Operativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: REVALIDACIONES

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-OP-004 Revalidaciones

Objetivo

Establecer los procedimientos para la revalidación de materias de los estudiante que hayan cursado en otros colegios y no han culminado sus estudios definitivos.

Procedimientos

1. Para la revalidación de estudiante que deseen culminar sus estudios incompletos se pedirán los siguientes requisitos:

- Realizar una solicitud dirigida al Rector para revalidación de materias y periodos académicos cursados.
- Original y fotocopia de los certificados y/o boletas de calificaciones que amparen los estudios realizados
- Nombre de la Institución donde estudió.
- Períodos lectivos en que se cursaron las materias o asignaturas.
- Nombre de las materias o asignaturas cursadas.

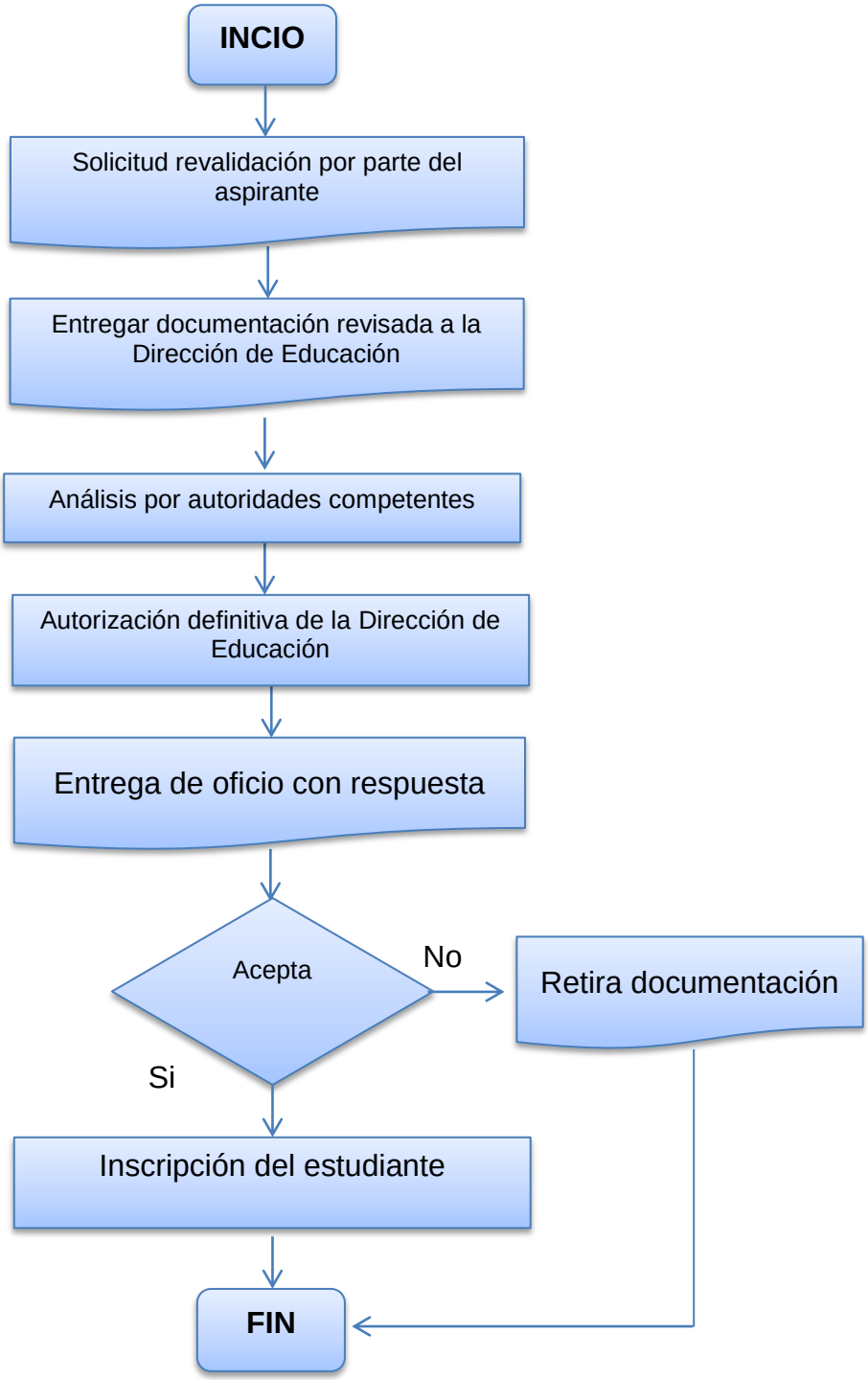
- Notas o calificaciones obtenidas en las mismas.
- Estar legalizados por la autoridad competente
- Original y fotocopia del antecedente institucional, debidamente legalizado, cuando así sea el caso.

2. El estudiante entregará para este efecto lo siguiente:

- Comprobante del pago de derechos por concepto de inscripción
- Hoja de solicitud de asignación de carga académica.

3. La revalidación de estudios puede ser total o parcial. La revalidación parcial tiene el exclusivo propósito de permitir la conclusión de los estudios
4. Las autoridades analizaran los casos y comunicaran al interesado la decisión final, en un lapso menor de 15 días laborables.
5. Se enviara documentación de autorización al Ministerio de Educación y Cultura para la aprobación definitiva.
6. La institución reconocerá la enseñanza efectuada dentro del sistema educativo nacional y podrá revalidar o dar equivalencia a los estudios acreditados
7. La revalidación podrá ser de asignaturas, grados, ciclos o niveles escolares, pero los estudios revalidables deberán tener equivalencia con los planes y programas

Flujograma.


INCIO
Solicitud revalidación por parte del aspirante
Entregar documentación revisada a la Dirección de Educación
Análisis por autoridades competentes
Autorización definitiva de la Dirección de Educación
Entrega de oficio con respuesta
Acepta
No
Retira documentación
Si
Inscripción del estudiante
FIN

3.2.5 Calificaciones

MACRO PROCESO: Administrativo -Operativo

SUB PROCESO: Secretaría

PROCESO: CALIFICACIONES

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Secretaria

CODIGO: AD-OP-005 Calificaciones

Objetivo

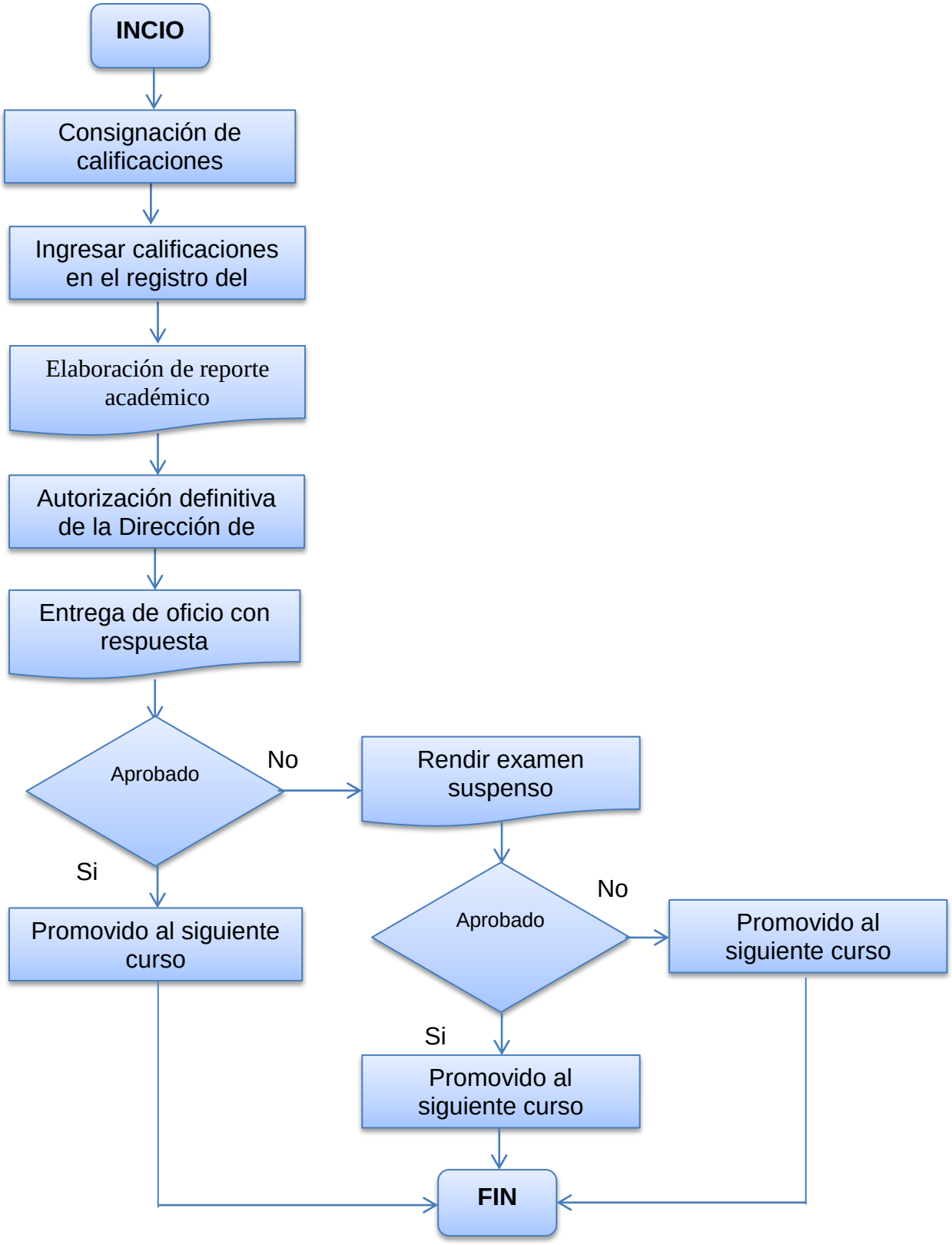
Establecer como se desarrollara el proceso de registro de calificaciones de alumnos aprobados y no aprobados.

Procedimientos

1. El profesor entregará las calificaciones de los estudiantes obtenidos a través de la evaluación continua y desarrollo de trabajos de las materias respectivas mensualmente. El Personal docente: Revisa en el sistema el nombre y apellido del estudiante, le realiza un formato de todas las asignaturas y calificaciones respectivas. En el formato constará la fecha, los nombres y apellidos, el curso, la especialidad.
2. Cada maestro consignará las calificaciones en los periodos previstos por el colegio.
3. Se elabora un reporte académico con las calificaciones de cada asignatura.

4. Se notificara a los estudiantes aprobados y reprobados
5. En caso de que el estudiante esté suspenso hay que indicarle que debe asistir a rendir su examen de suspensión coordinando con el día y hora para rendir su nuevo examen.
6. El formato se le entregará al estudiante firmado y sellado

Flujograma.


INCIO
Consignación de calificaciones
Ingresar calificaciones en el registro del
Elaboración de reporte académico
Autorización definitiva de la Dirección de
Entrega de oficio con respuesta
Aprobado
No
Rendir examen suspenso
Si
Promovido al siguiente curso
Aprobado
No
Promovido al siguiente curso
Si
Promovido al siguiente curso
FIN

3.2.6 Tutorías

MACRO PROCESO: Académico

SUB PROCESO: Dirección Académica

PROCESO: TUTORÍAS

PERSONAL A CARGO: Auxiliares – Profesores

CODIGO: AC– 001 Tutorías

Objetivo

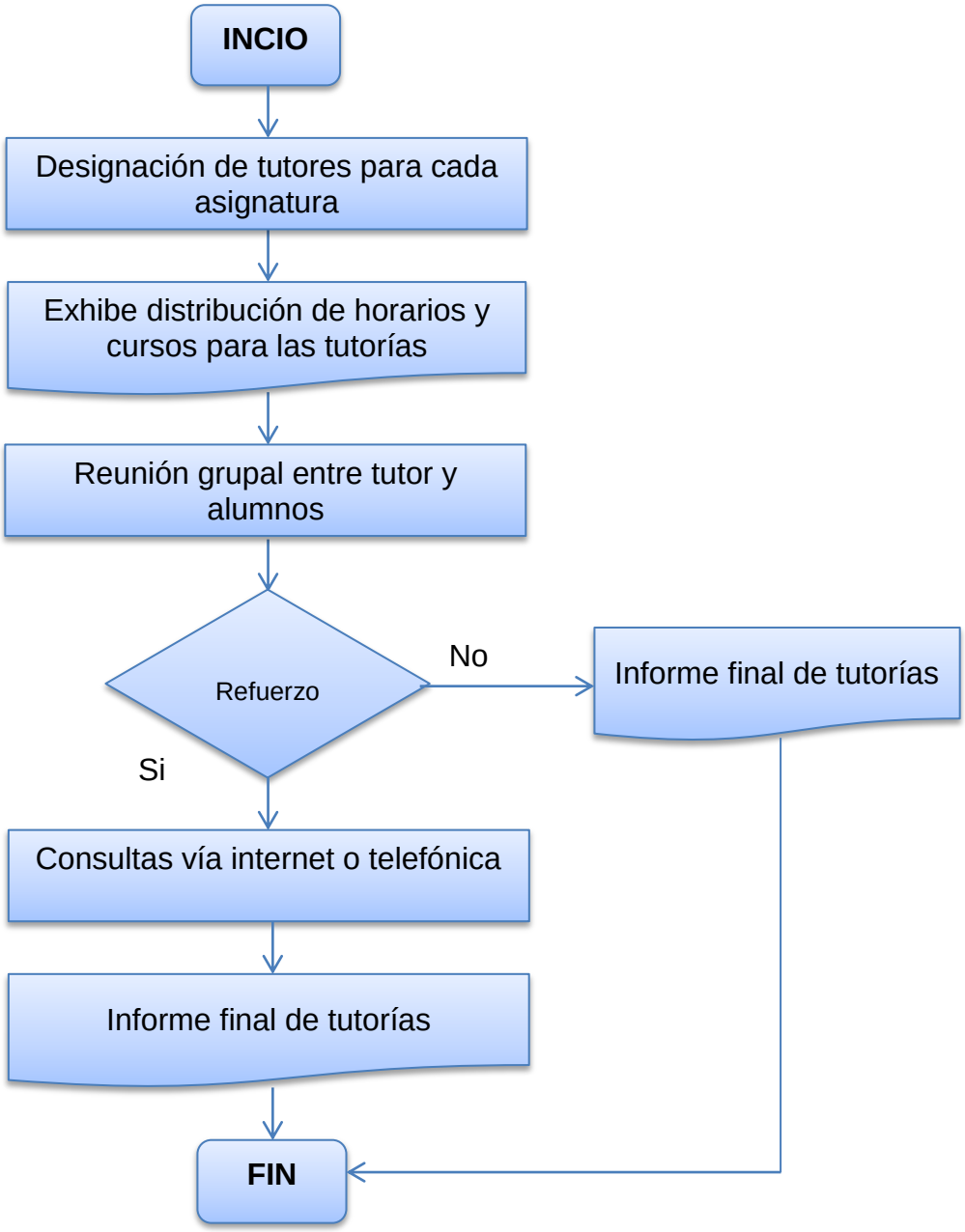
Brindar atención académica y personal a los estudiantes en riesgo y a aquellos que acudan por voluntad a la tutoría individualizada para mejora o profundizar su aprendizaje.

Procedimientos

1. Al inicio del ciclo lectivo, se distribuye a los estudiantes de nuevo ingreso entre los docentes quienes pueden apoyarlos en el reforzamiento de materias.
2. Se informa a los estudiantes de nuevo ingreso sobre las Tutorías, así como de los nombres de los tutores y la distribución correspondiente se exhibe al público en general.
3. Los profesores citan por primera vez a sus estudiantes, de forma tal que la primera sesión es una tutoría grupal.

4. Los estudiantes podrán hacer consultas vía telefónica sobre cualquiera de las asignaturas o materia que se encuentran estudiando.
5. Los señores estudiantes podrán hacer consultas vía Internet al email de la Institución o del tutor sin costo adicional y de cualquier parte de la provincia o el país en caso de tener que ausentarse, de esta forma no se atrasa de sus compañeros y puede cumplir a satisfacción con las necesidades del plantel.
6. Las sesiones segunda o tercera, podrán ser individual o grupal, siempre de común acuerdo entre el tutor y los estudiantes.
7. Al finalizar el ciclo lectivo, el tutor y los estudiantes realizan el reporte de las actividades.

Flujograma.


INCIO
Designación de tutores para cada asignatura
Exhibe distribución de horarios y cursos para las tutorías
Reunión grupal entre tutor y alumnos
Refuerzo
No
Informe final de tutorías
Si
Consultas vía internet o telefónica
Informe final de tutorías
FIN

3.2.7 Exámenes

MACRO PROCESO: Académico– Operativo

SUB PROCESO: Dirección Académica

PROCESO: EXÁMENES

PERSONAL A CARGO: Profesores

CODIGO: AC –OP – 001 Exámenes

Objetivo

Establecer las acciones y actividades a llevarse a cabo para el registro de exámenes parciales y finales.

Procedimientos

Examen Parcial

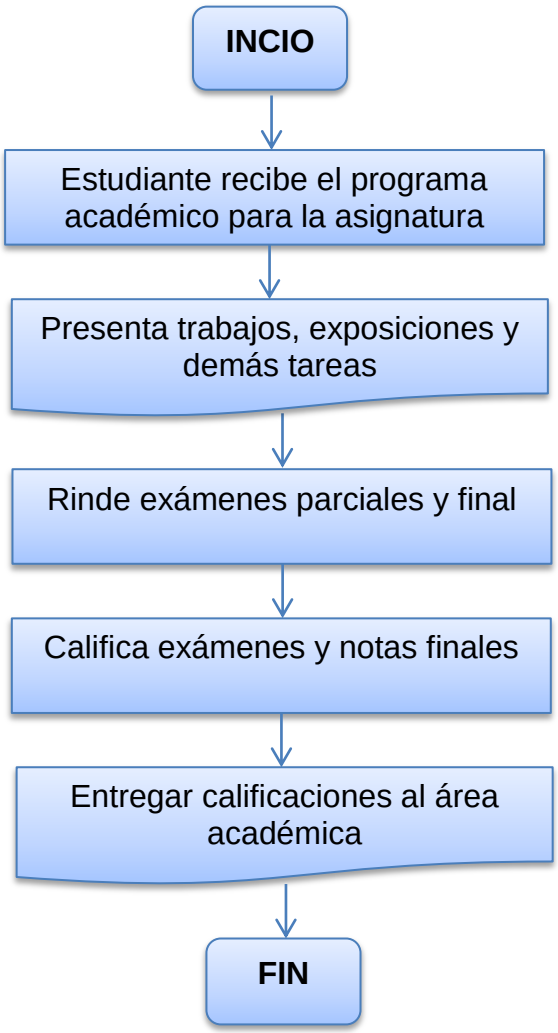
1. El estudiante inscrito en la asignatura, recibe del profesor a asignatura con los lineamientos de trabajos, prácticas y la presentación de exámenes parciales en cuanto a número y forma de presentación.
2. En la fecha indicada, el alumno presenta el examen parcial
3. En caso necesario, solicita al profesor la revisión del examen.
4. El docente considera los trabajos y prácticas del periodo para la calificación final.

5. El docente entrega al alumno la calificación obtenida en el examen parcial

Examen Final

1. El estudiante inscrito en la asignatura, recibe del profesor el Programa Académico de la asignatura con los lineamientos de trabajos, prácticas y la presentación de exámenes parciales en cuanto a número y forma de presentación.
2. Recibe del profesor, la calificación final obtenida durante el curso.
3. Según el caso, en la fecha indicada, el alumno presenta el examen ordinario.
4. Obtiene del profesor, la calificación obtenida en el examen ordinario, en un lapso máximo de cinco días posteriores a la aplicación.
5. El docente completa las calificaciones finales y entrega copia al área académica
6. En caso necesario, solicita al profesor copia simple del examen ordinario.
7. El docente conserva los exámenes ordinarios por un periodo de 30 días naturales posteriores a la fecha de aplicación del examen.

Flujograma


INCIO
Estudiante recibe el programa académico para la asignatura
Presenta trabajos, exposiciones y demás tareas
Rinde exámenes parciales y final
Califica exámenes y notas finales
Entregar calificaciones al área académica
FIN

3.2.8 Fortalecimiento Docente

MACRO PROCESO: Formación Académica

SUB PROCESO: Capacitación a Maestros

PROCESO: FORTALECIMIENTO DOCENTE

PERSONAL A CARGO: Director Académico/ Jefe de Áreas

CODIGO: AD – FI – 001

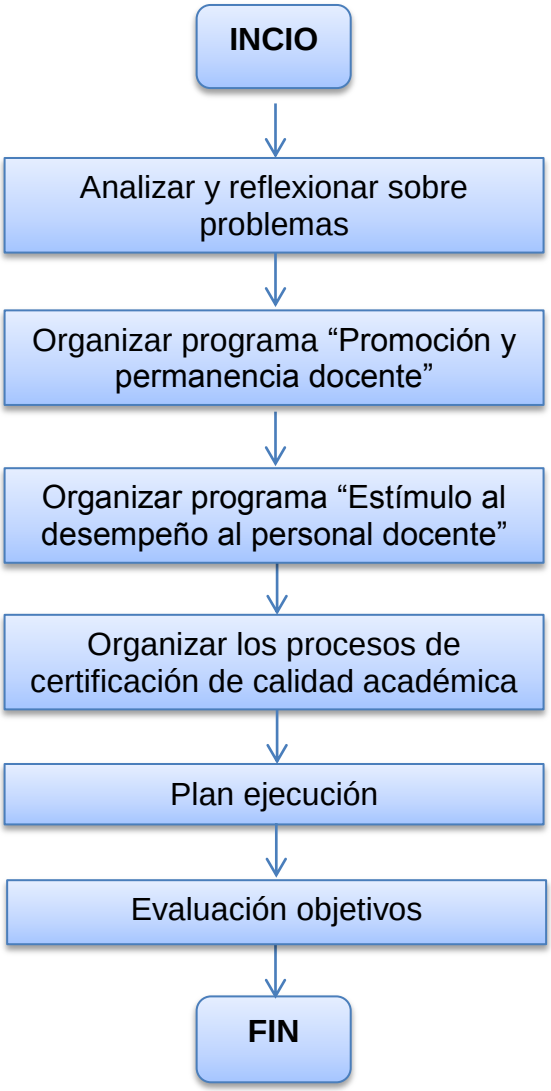
Objetivo

- Diseñar el Programa de Formación Docente correspondiendo a la actualización de los planes programas de estudio verificando los avances en los contenidos temáticos de cada área aplicada a la solución de problemas, logrando articular los conocimientos generales, los profesionales y las experiencias en el campo laboral.
- Fortalecer el saber de la educación integral, incentivando al personal en su dedicación en el ejército de la docencia, certificando su calidad en el desempeño y eficiencia mediante los resultados de evaluación.
- Promover la formación docente, a través de la actualización de los contenidos temáticos en cada una de las carreras que integran al subsistema dentro del marco del programa de capacitación continua.

Procedimientos

1. Analizar y reflexionar con seriedad y responsabilidad cada una de las problemáticas, de tal manera que se garantice una respuesta inmediata y favorable que este orientada hacia la calidad de la formación de las nuevas generaciones.
2. Diseño, aplicación, supervisión y hasta la evaluación de los programas de profesionalización Docente, Estímulo al Desempeño del Personal Docente y Promoción desde su planeación hasta su ejecución, para conocer el producto.
3. Organizar el programa “Estímulo al desempeño al personal docente”.
4. Organizar el programa “Promoción y permanencia docente”.
5. Organizar los procesos de certificación de calidad académica.
6. Evaluar, programas y medir objetivos

Flujograma


INCIO
Analizar y reflexionar sobre problemas
Organizar programa “Promoción y permanencia docente”
Organizar programa “Estímulo al desempeño al personal docente”
Organizar los procesos de certificación de calidad académica
Plan ejecución
Evaluación objetivos
FIN

3.2.9 Programación Y Organización Académica

MACRO PROCESO: Programación Académica

SUB PROCESO: Organización

PROCESO: Programación Y Organización Académica

PERSONAL A CARGO: Director Académico/ Jefe de Áreas

Objetivo

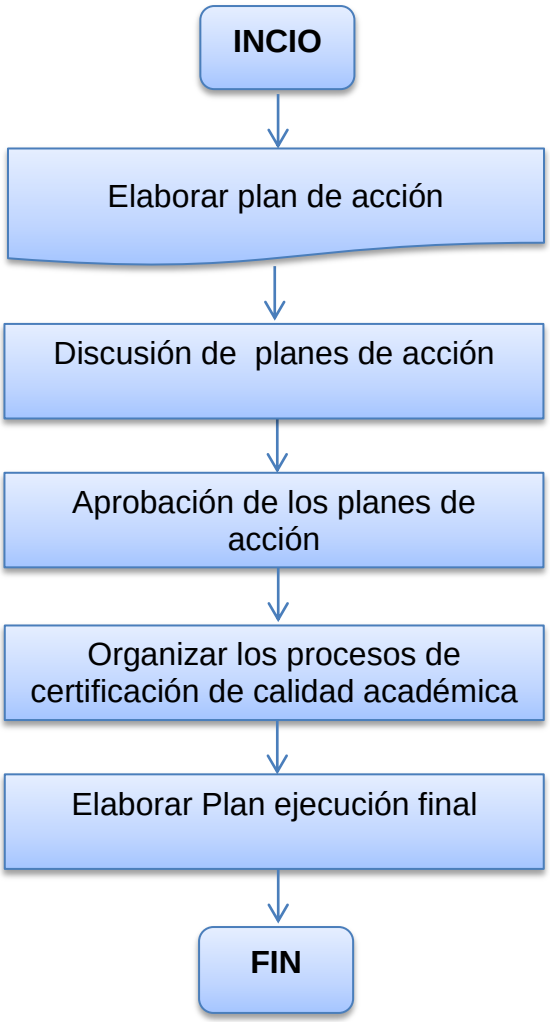
- Diseñar un instrumento de planificación que permita controlar las actividades académicas semestrales
- lograr una distribución armónica de salones de clase y la optimización en el uso de los espacios.
- Alcance: La programación se fundamenta en el plan de acción previsto por la institución depende del conocimiento, el número de estudiantes y la disponibilidad docente.

Procedimientos

1. Programación de Actividades Académicas Semestrales
2. Organización de Actividades Académicas
3. Elaboración del Plan de Acción
4. Discusión de los planes
5. Aprobación de los planes

6. Elaboración del Plan de Acción por periodo académico y anual

Flujograma



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Están muy relacionados los Procedimientos y Políticas de Control Interno con los principios básicos de la Gestión Administrativa en el colegio particular a distancia “Juan Delfín Fonseca” de la ciudad de Ambato.

- El factor más sobresaliente con el que cuenta la dirección de la institución es el liderazgo, si bien es cierto, es un elemento importante, pero eso no significa que el resto de elementos de la administración estén bien llevados.

- Factores como el servicio y atención al estudiante por parte del área administrativa y del área financiera tienen falencias que necesitan ser corregidas de manera urgente.

- La institución educativa goza de un buen target de estudiantes por factores como “la amistad con el director”, seguido de la “recomendación por terceros” y algo por la “publicidad” que se deben mantener y aumentar a través de una buena gestión administrativa.

6.2. Recomendaciones

- Capacitar al personal en temas de “atención y servicio al cliente”, para mejorar estos dos elementos muy importantes dentro de la administración moderna.

- Una vez presentado los manuales de Políticas y Procedimientos Administrativos del Control Interno se recomienda a las autoridades realizar una socialización a todos los actores de la institución para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación. Y realizar actualizaciones según cambios del entorno.

- Se recomienda a la institución poner en ejecución los manuales administrativos para que cada individuo sepa cuáles son sus actividades y tareas y que 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. Sobretodo documentar dicha información para mejor rendimiento del personal.

- Realizar auditorías anuales o según se requiera en el Control Interno para observar el cambio y mejoramiento en la institución, observar errores y corregirlos a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA.

- AGUILAR Morales, Jorge Everardo, Ejemplo de un Manual de Procedimientos, Network de Psicología Organizacional, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

- ALVARELLOS Galve, Constantino. Manual Procedimiento Administrativo. Castellano. Segunda edición. Editorial Xunta De Galicia

- ÁLVAREZ Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Novena reimpresión, México. Panorama Editorial, 2002

- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, 2004

- DIEZ, De Castro Emilio, Administración y Dirección, Mc Graw-Hill, 2001

- FINCOWSKY Franklin, BENJAMÍN Enrique Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura. Editorial Mc Graw Hill, México 1998

- GOMEZ Ceja, Guillermo Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill; México 1994

- HITT Michael, PORTER Lyman, Administración, 2006

- NIEBEL Benjamin, Ingeniería Industrial. Estudio de Tiempos y Movimientos. AlfaOmega, 1996

- OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración, International Thompson Editors, 2002

- ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Administración, 2005

- ROBBINS Stephen. Fundamentos de la Administración. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Education, 2009.

- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos. Segunda edición, México. Editorial. Ecafsa,1992

Linkografía

- AGUILAR Jorge, Manual de Procedimientos Administrativos http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf, México, 2010.

- http://www.dif.gob.mx/cenddif/media/GU%C3%8DAMANUALDEPROCEDIMIENTOS.pdf

- MENDOZA Henry, Introducción a la Administración y a la Gerencia http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia2.shtml#motiv

- Http://www.fimcp.espol.edu.ec/iso9001/documentos/descripcion_funciones/Manual_descripcion_de_funciones.pdf

- ILUSTRADOS, Manual de Organizaciones y Funciones Www.ilustrados.com/tema/3362/Manual-Organizacion-Funciones.html

- Http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc

- Http://galan-santander.gov.co/apc-aa-

- SEPCA S.A. Manual de Funciones y Competencias Laborales files/3130393639393937363830663761306 6/MANUAL_DE_FUNCIONES_Y_COMPETENCIAS_LABORALES.pdf

- Http://www.dimensionempresarial.com/55/glosario-de-terminos-m-n-y-o/

- Http://www.elcarmenteresiano.org/sitio/imagesnoticias/manual%20funciones.pdf

- http://antiguo.itson.mx/vasconcelos/documentos/volII-num3/RVE-2-3-9.pdf

- http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN46.pdfwww.riurhc

- http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml

- http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

- JAPMALAGA, Manual de Procedimientos http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

- http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/dinage/manual_de_procedimientos.html

- http://ticss.bligoo.com/content/view/998628/Ejemplo-de-Manual-de-Procedimientos.html

- *unc.edu.ar/.../Personal%20-%20Recursos%20Humanos.d...*

GLOSARIO

- **Administración.** Definición: Conjunto de técnicas por medio de las cuales se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular *(Petersen y Plowman)*
- **Área Académica:** Comprende calendarios, integridad del curso, posibilidad de transferencia, transcripciones, evaluación de estudiantes/cursos, estándares de admisión, aprobación de programas/cursos, acreditación, cancelación de clases, disposición de cursos/programas/títulos, y reclutamiento/mercadeo.
- **Capitación:** Sistema financiero de la atención médica en el cual la entidad promotora abona una cantidad fija mensual al proveedor profesional por cada una de las personas cubiertas, sin importar si demandarán sus servicios ni el tipo y grado de patología que presenten.
- **Gestión de Personal:** Es un proceso que consiste en la realización de actividades encaminadas al desarrollo de las personas en el marco de los fines y objetivos de una organización. Comprende un conjunto de procesos técnicos que buscan generar valor para los usuarios a través del apropiado trabajo de las personas.
- **Eficacia:** La eficacia se refiere a la capacidad de lograr resultados.
- **Eficiencia:** La eficiencia, a la de lograr resultados con el mínimo esfuerzo o costo.

- **Efectividad:** La efectividad a la capacidad de lograr el máximo de resultados al mínimo costo.
- **Formularios**: Son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.
- **Flujogramas:** Son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.
- **Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.
- **Misión**: Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad.
- **Nómina:** Listado general de los trabajadores de una institución, en el cual se asientan las percepciones brutas, deducciones y alcance neto de las mismas; la nómina es utilizada para efectuar los pagos periódicos (semanales, quincenales o mensuales) a los trabajadores por concepto de sueldos y salarios.
- **Normas de procedimientos:** Es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

- **Objetivo:** Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué”. En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.
- **Política:** Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.
- **Procedimiento:** Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respetivas relaciones y que es especifica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras.
- **Proceso**: Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.
- **Recurso:** Factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a los estudiantes

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL
COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
DE LA CIUDAD DE AMBATO

Por favor subraye la respuesta que usted considera la correcta.

1. **¿Cuándo se acerca a la institución encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle y respetuoso?**

   Siempre A veces Nunca

2. **¿De qué manera calificaría el servicio que le brinda el colegio?**

   Excelente Buena Regular Pésimo

3. **¿Están previamente establecidos los requisitos y pasos a seguirse cuando tiene que realizar un trámite dentro de la Institución?**

   Siempre A veces Nunca

4. **¿Los trámites en la Institución lo realiza con facilidad?**

   Siempre A veces Nunca

5. **¿Considera usted que el personal que labora en la Institución tiene bien definida sus tareas?**

   Si No

6. **¿Ha podido observar que el personal cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo?**

   Mucho Poco Nada

7. **¿Conoce usted si la Institución cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos?**

Si No

8. **¿Con que frecuencia considera que usted o sus compañeros han tenido quejas y reclamos acerca de la atención al cliente que brinda la institución?**

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

9. **¿Cómo conoció la institución a distancia Juan Delfín Fonseca?**

Recomendación Amistad con el dueño Publicidad Casualidad

10. **¿Por qué motivo decidió estudiar en esta Institución?**

Precio Becas Recomendación

Calidad de enseñanza Atención Personalizada

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 2. Encuesta al personal administrativo.

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA" DE LA CIUDAD DE AMBATO

Por favor subraye la respuesta que usted considera la correcta.

1. **¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifique necesidades organizacionales y personales de capacitación?**

   Siempre A veces Nunca

2. **¿Se asignan premios o castigos al personal de acuerdo al desempeño laboral?**

   Siempre A veces Nunca

3. **¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre el personal y entre ellos y los directivos?**

   Siempre A veces Nunca

4. **¿Tiene una buena comunicación con sus compañeros y con los directivos?**

   Siempre A veces Nunca

5. **¿Se siente motivado, con respectos a sus funciones y su remuneración?**

   Siempre A veces Nunca

6. **¿Realiza actividades que cree no corresponden a su cargo?**

   Siempre A veces Nunca

7. **¿Existe documentación de funciones, políticas y procedimientos que se deben seguir para cumplir, está disponible y archivada adecuadamente para su revisión?**

   Mucho Poco Nada

8. **¿Conoce usted si la institución cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos?**

   Si No

9. **¿Cree usted, que la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos le ayudará en la gestión de su trabajo?**

   Si No

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 3. Tabulación Matriz del Control Interno

COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA "JUAN DELFÍN FONSECA"
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

No. 1	Pregunta	Factores	Calificación Media	Calificación					TOTAL
				MD	D	N	A	MA	
1.1	¿Existe en la institución un Código de ética y se verifica su entendimiento?	Integridad y Valores Éticos	Precaución	10	0	0	0	0	10
1.2	¿Se asignan premios o castigos a los trabajadores de acuerdo al acatamiento de las normas de ética?		Acción Necesaria	4	4	2	0	0	10
1.3	¿Se ha definido las capacidades/competencias necesarias y perfiles requeridos?	Competencia Profesional	Acción Necesaria	1	4	5	0	0	10
1.4	¿Existe un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia de los puestos?		Acción Necesaria	1	4	4	1	0	10
1.5	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño?		Acción Necesaria	2	3	4	1	0	10
1.6	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre el personal y entre ellos y los directivos?	Atmósfera de confianza mutua	Acción Necesaria	2	6	2	0	0	10
1.7	¿Se contrarrestan actitudes negativas y divisionistas entre las distintas áreas?		Acción Necesaria	1	5	4	0	0	10
1.8	¿Existe una estructura donde se identifica claramente los niveles jerárquicos, las unidades que deben ejecutar las tareas y está difundido en el colegio?	Organigrama	Buena	0	1	4	5	1	10
1.9	¿Se define claramente las responsabilidades que tiene cada puesto y conocen los responsables?	Asignación de responsabilidad y autoridad	Acción Necesaria	2	5	3	0	0	10
1.10	¿La asignación de responsabilidades está relacionada con el nivel de decisiones y remuneraciones de cada uno de los empleados del colegio?		Acción Necesaria	2	7	1	0	0	10
1.11	¿Existen procedimientos claros para la selección, capacitación, evaluación del personal y son conocidos por todos los miembros?	Políticas y prácticas en el personal	Acción Necesaria	1	7	2	0	0	10
1.12	¿Es adecuada la carga de trabajo?		Buena	0	2	5	3	0	10
1.13	¿Existe un comité que revise periódicamente los procesos y actividades para mantenerlos actualizados y corregir errores?	Comité de Control	Acción Necesaria	2	6	2	0	0	10

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

No. 1	Pregunta	Factores	Calificación Media	Calificación					TOTAL
				MD	D	N	A	MA	
2.1	¿Se encuentran claramente definidos los objetivos y son comunicados a todos los miembros de la institución?	Objetivos estratégicos	Fuerte	0	0	0	3	7	10
2.2	¿Existen estrategias las cuales direccionen al cumplimiento de objetivos departamentales y estos a los objetivos generales?		Acción necesaria	2	7	1	0	0	10
2.3	¿Se ha definido los recursos necesarios para llegar a los objetivos establecidos?		Acción necesaria	1	4	4	1	0	10
2.4	¿Realiza la institución un análisis de riesgos en base a sus objetivos y fuentes posibles de riesgo (internas y externas)?	Identificación de riesgo	Precaución	6	3	1	0	0	10

2.5	¿Los riesgos y experiencias de acontecimientos anteriores son tomados en cuenta por la alta gerencia?		Acción necesaria	2	6	2	0	0	10
2.6	¿Todas las áreas transmiten a la alta dirección cualquier variación que se produzca y que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos?	**Detección del cambio**	Precaución	7	2	1	0	0	10
2.7	¿Se ha considerado cambios cómo? - Incorporación de tecnología - Aumento o reducción de personal - Inclusión de software informático		Acción necesaria	2	5	3	0	0	10
2.8	¿Se mide la probabilidad de ocurrencia y las pérdidas que generarían los riesgos identificados?	**Estimación del riesgo**	Precaución	6	2	2	0	0	10

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

No. 1	**Pregunta**	**Factores**	**Calificación Media**	**Calificación**					**TOTAL**
				MD	**D**	**N**	**A**	**MA**	
3.1	¿Algún integrante del colegio tiene el control absoluto sobre los aspectos claves de una operación?	**Tareas y Responsabilidades**	Buena	0	2	4	4	0	10
3.2	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas a fin de que se desempeñen en forma coordinada y armónica?	**Coordinación de tareas**	Buena	0	2	5	3	0	10
3.3	¿Existe documentación escrita de los procedimientos a ejecutar en cada área, está disponible y archivada adecuadamente para su revisión?	**Documentación**	Precaución						10
3.4	¿Las operaciones son ordenadas clasificadas, registradas y se verifica que se entreguen a tiempo?	**Registro oportuno de las tareas y hechos**	Acción Necesaria	2	7	1	0	0	10
3.5	¿Existen restricciones para el ingreso a ciertos registros solo a personal autorizado?	**Acceso restringido a los recursos, activos y registros**	Fuerte	0	0	2	2	6	10
3.6	¿ Se ha establecido políticas y procedimientos para la custodia de los recursos y bienes y conocen todos los miembros de la institución		Acción Necesaria	2	5	3	0	0	10
3.7	¿El dinero se mantiene bajo llave y se realizan depósitos inmediatos?		Fuerte	0	0	2	1	6	10
3.8	¿Los formularios como recibos, facturas, cheques se encuentran numerados y guardados adecuadamente y se necesita autorización para su uso?		Fuerte	0	0	0	8	2	10
3.9	¿Se ha identificado en el colegio tareas de alto riesgo que puedan dar lugar a que se cometan irregularidades?	**Rotación del personal en áreas claves**	Acción Necesaria	3	7	0	0	0	10
3.10	¿Se rota al personal responsable de dichas tareas periódicamente?		Precaución	6	3	1	0	0	10
3.11	¿Se controla el acceso a los sistemas de información utilizados?	**Control del sistema de Información**	Buena	0	1	4	4	1	10
3.12	¿Se controla el acceso a páginas del internet?		Fuerte	0	0	0	2	8	10
3.13	¿Cuenta con la tecnología necesaria?	**Control de la tecnología de la Información**	Acción Necesaria	3	5	2	0	0	10
3.14	¿Se ha establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión y se verifica su validez?	**Indicadores de desempeño**	Acción Necesaria	1	6	3	0	0	10
3.15	¿ Se analiza periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores y se analizan los desvíos?		Precaución	5	4	1	0	0	10

3.16	¿Existe un departamento independiente de Auditoría?	**Función de auditoría interna independiente**	Buena	0	3	4	3	0	10

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No. 1	**Pregunta**	**Factores**	**Calificación Media**	**Calificación**					**TOTAL**
				MD	**D**	**N**	**A**	**MA**	
5.1	¿Cada área de la institución proporciona información relevante y oportuna que indique el desarrollo de sus tareas?	**Información y Responsabilidad**	Acción Necesaria	2	6	2	0	0	10
	¿Se actualiza constantemente la información sobre sus procesos internos y se da a conocer a cada miembro del colegio?		Acción Necesaria	3	5	2	0	0	10
5.2	¿Es necesario confirmar la información con un documento de respaldo?	**Calidad de la Información**	Acción Necesaria	3	6	1	0	0	10
5.3	¿ Es adecuado y está sujeto a las necesidades de la institución	**El sistema de Información**	Acción Necesaria	3	7	0	0	0	10

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

No. 1	**Pregunta**	**Factores**	**Calificación Media**	**Calificación**					**TOTAL**
				MD	**D**	**N**	**A**	**MA**	
6.2	¿Se realizan cruces y comparaciones entre la información ingresada en el sistema y los documentos de respaldo?	**Evaluación del Control Interno**	Buena	0	3	4	3	0	10
6.3	¿Se consideran comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?		Buena	0	2	5	3	0	10
6.4	¿Están definidos mecanismos de autoevaluación para cada área?		Acción Necesaria	0	**7**	3	0	0	10
6.5	¿Se utilizan indicadores para detectar deficiencias, despilfarros o abusos?		Precaución	6	3	1	0	0	10
6.6	¿Se realiza la validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la institución?	**Validación de los supuestos asumidos**	Precaución	6	4	0	0	0	10
6.7	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	**Tratamiento de las deficiencias detectadas**	Precaución	6	4	0	0	0	10

-2 Muy en Desacuerdo (MD)
-1 Desacuerdo (D)
0 Neutral (N)
+1 De acuerdo (A)
+2 Muy de acuerdo (MA)

La evaluación, presentada en un código de colores, está basada en la media de las calificaciones.

Anexo 4. Fotografías

Instalaciones de la Institución







Estudiantes





Vinculación con la colectividad

