

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. EMPRESA

El Colegio Particular Brasil es una institución educativa que pertenece a la Cooperativa de Servicios Educativos Brasil.

Al ser una institución educativa reporta directamente al Ministerio de Educación, se ajusta a un sistema de educación básica, de tipo escolarizado regular, brinda un nivel de educación inicial, educación general básica, de bachillerato y con un sostenimiento particular. Brinda una educación laica, pacifista y progresiva.

El Colegio Particular Brasil en el dos mil diez cumple cuarenta y cuatro años de servir a los niños y jóvenes de la ciudad de Quito y del país entero, al proporcionar una educación laica y basada en principios. Está ubicado en la Ciudad de Quito, en las Calles Oe-4E y Vincent Van Gogh en el Sector de Ponciano Bajo.

TABLA 1.1 DATOS COLEGIO BRASIL

NOMBRE:	Colegio Particular Brasil
DIRECCIÓN:	Calle Oe4E y Vincent Van Gogh
SECTOR:	Ponciano Bajo
PROVINCIA:	Pichincha
CANTÓN:	Quito
PARROQUIA:	Cotocollao
TELÉFONOS:	2805-300 2805-204 2805-285

TELEFAX:	2804-729
PAGINA WEB:	www.colegiobrasil.edu.ec
CORREO ELECTRÓNICO:	rectorado@colegiobrasil.edu.ec
REGIMEN:	Sierra
CICLOS:	Prebásica Básica Media
ESPECIALIDADES:	En Ciencias: Físico Matemáticas Químico Biológico Sociales Bachillerato Técnico: Aplicaciones Informáticas Gestión Administrativa y Contable
SOSTENIMIENTO:	Particular
FUNCIONAMIENTO:	Matutino
TIPO DE ALUMNADO:	Mixto
NUMERO DE ALUMNADO:	560
NÚMERO DE PERSONAL DOCENTE:	39
NÚMERO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO:	17
NÚMERO DE PERSONAL DE APOYO:	4
NÚMERO DE PARALELOS:	25
AÑO LECTIVO:	2009-2010

Elaborado por: Verónica Mora

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

**FIGURA 1.1 PRIMERAS INSTALACIONES
COLEGIO BRASIL**



Fuente: Colegio Brasil (Archivo)

En el año de mil novecientos sesenta y seis, un selecto grupo de personalidades de la educación de aquel entonces, entre los que se encuentran el Señor Coronel de Estado Mayor Jorge Guillermo Salvador y Chiriboga, Don Jorge Saá Cadena, Dr. Héctor Ricaurte Marín, Ing. Germán Dávila Leoro, Lic. Eduardo Salazar Rodríguez, Dr. César Espinosa Ortiz, Dr. Efraín Torres Chaves, Ing. Modesto Toledo Bocios, Profesor Enrique Lemos Guerrero, Dr. Galo Martínez Acosta, Dr. Jaime Turriaga Páez, Dr. Alejandro Ramos Dávila, Lic. José Chávez Zaldumbide y Profesor Ernesto Recalde Pinto, constituyen la Cooperativa de Servicios Educativos “Estados Unidos del Brasil”, con la finalidad de fundar y auspiciar el funcionamiento de un Colegio Particular que llevaría el mismo nombre, un sueño de titanes que se quiere convertir en una feliz realidad para orgullo de la ciudad y el país.

FIGURA 1.2 FUNDADORES COLEGIO BRASIL

Fuente: Colegio Brasil Archivo

Al reunirse este grupo de profesionales, razonaron sobre la falta de un colegio que llenara un vacío con la concepción de la educación laica de la época y resolviera la necesidad de los padres de familia de tener un lugar donde educar adecuadamente a sus hijos. Así se crea el Colegio Particular Mixto “Estados Unidos del Brasil”, el primero en llevar la calificación de mixto, ya que al momento de su fundación solo existía en el país los colegios Americano y Alemán de este tipo, pero que funcionaban por convenio internacional y el Sudamericano creado dos años antes.

Con la creación del plantel se propuso dar a la juventud quiteña y ecuatoriana una educación acorde a las técnicas y necesidades de la época, una educación sin discriminación de género, una educación que lleve a la superación del educando, a infundir principios morales y conocimientos, a convivir entre géneros.

Años más tarde, la Cooperativa y el Colegio se fortalece con el ingreso de distinguidas personas, quienes con los mismos principios de los fundadores se comprometen a continuar en el éxito de la Institución, ellos son: Sr. José Mosquera Sevilla, Lic. Magdalena Estrella

Salazar, coronel Mario Drouet Figueroa, Sr. Iván Salazar Ojeda, Ing. Mario Ernesto Recalde Díaz, Lcda. María del Carmen Saá del Alcázar, Dr. Edwin Salazar, Ing. José Ramos Flores, Arq. Eva María Toledo, Sra. Magdalena Saá del Alcázar, Sra. María Fernanda Saá del Alcázar, Lic. Rodrigo Valdivieso, Ing. Juan Segovia Santamaría, Dr. Fabián Valdivieso.

Este conjunto de insignes educadores del Colegio Brasil, hombres y mujeres con mística de maestros y maestras, convencidos del: saber conocer, saber hacer, saber vivir juntos y saber ser y con el ferviente deseo de crear Patria a través de una niñez y juventud correctamente formadas e instruidas; mantiene esta Institución Educativa, basada en principios de laicismo, igualdad de oportunidades sin distinción de color, creencia religiosa o situación socio-económica, desarrollando la práctica de valores, la creatividad y la investigación científica.

Es así, que un 10 de octubre de 1966, mediante Resolución No. 247, expedida por el Ministerio de Educación y Cultura se funda el Colegio Brasil, contando con el apoyo de profesionales de la Educación, titulados y con experiencia, al igual que el personal administrativo y de apoyo.

El Rector fundador, quien ejerció esta función hasta su fallecimiento en el año de mil novecientos noventa y tres, fue el Coronel Jorge Salvador y Chiriboga, hombre de férrea personalidad, quien supo sustentar la formación de sus educandos con disciplina basado en el lema de la Bandera de la República de Brasil que reza: “Orden y Progreso”.

FIGURA 13 RECTOR

CORONEL JORGE SALVADOR Y CHIRIBOGA



Fuente: Colegio Brasil Archivo

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Servicios Educativos “Estados Unidos del Brasil”, en sección extraordinaria de fecha trece de octubre de mil novecientos noventa y dos, nombra al Señor Ingeniero Juan Segovia Santamaría Vicerrector del Colegio.

La Asamblea General de Socios en sesión de fecha cuatro de septiembre de mil novecientos noventa y tres, nombra al Señor Licenciado Rogelio Valdivieso Rector del Colegio, quien ejerció eficientemente sus funciones hasta el mes de marzo del año dos mil dos, fecha en la cual presenta su renuncia de Rector del colegio, por motivos de salud.

Con fecha veinte y uno de abril de dos mil tres, la Asamblea General extraordinaria de socios de la cooperativa de Servicios Educativos “Estados Unidos del Brasil” nombra por unanimidad al Ing. Juan Segovia Santamaría como Rector del colegio, a la Lic. Magdalena Estrella como Vicerrectora y a la Lic. María del Carmen Saá como Directora de la Sección de Educación Básica de primero a séptimo año, directivos que ejercen sus funciones hasta la presente fecha.

El Colegio Brasil obtiene su permiso de funcionamiento para Octavo, Noveno, Décimo Cursos y Primero de Diversificado Físico, Químico y Sociales según Acuerdo No. 2439 el 10 de Octubre de 1966. Pocos años después, a medida que el Colegio Brasil va creciendo y de acuerdo a las necesidades del estudiantado va aumentando sus servicios:

TABLA 1.2 ACUERDOS Y RESOLUCIONES MINISTERIALES

	Acuerdo o Resolución No.	Fecha
Educación Inicial Jardín de Infantes	019-DT-DPEP	20 octubre de 1976
Educación Básica (primero a séptimo año)	028	7 de abril 1967
Educación Media (octavo a décimo)	No. 247	10 octubre 1966
Educación Media (Primer curso de Bachillerato Físico, Químico y Sociales)	No. 423	10 febrero 1971
Educación Media (Segundo curso de Bachillerato Físico, Químico y Sociales)	No. 4634	18 octubre 1971
Educación Media (Tercer curso de Bachillerato Físico, Químico y Sociales)	Ingreso No. 15105	22 julio 1972
Educación Media (Primero y Segundo Curso de Bachillerato Computación e Informática.) 1998-1999	No. 355	25 Mayo 1999
Educación Media (Primero y Segundo Curso de Bachillerato en Comercio y Administración) 2000-2001	No. 0009	4 enero 2001
Educación Media (Tercer Curso de Bachillerato en Comercio y Administración) 2001-2002	No. 0974	30 Agosto 2001
Educación Media (Primer Curso Técnico Común) 2007-2008	No. 1914	27 Junio 2008
Educación Media (Segundo y Tercer Curso Gestión Administrativa y Contable y Aplicaciones Informáticas) 2008-2009	No. 33335	23 Octubre 2009

Elaborado por: Verónica Mora

Para el Bachillerato se desarrollan las Especializaciones de Ciencias en: Físico Matemáticas, Químico Biológicas y Sociales.

Los estudiantes de las más de cuarenta promociones de Bachillerato del Colegio Brasil, en la actualidad son hombres y mujeres de éxito en sus vidas profesionales, se han desarrollado tanto en cargos civiles como militares. Se desempeñan con altura en cargos relevantes en el sector público y privado, lo cual enorgullece a la Unidad Educativa ya que es el feliz producto de la abnegada e incansable entrega de autoridades y docentes, y como pago a la confianza que sus progenitores han depositado en el Colegio. El Colegio Brasil es miembro de federaciones educativas: Federación de Establecimientos Particulares Laicos (FEDEPAL).

A medida que avanza la tecnología, el Colegio Brasil busca medios que faciliten y agilicen la comunicación dentro de la comunidad educativa, permitiendo así una relación directa entre docentes, padres de familia y estudiantes, a través del Sistema de Gestión Académica de Conectividad Global.

A lo largo de estos años se ha buscado el alcanzar la formación integral de niños y jóvenes con sentido social e inmersos en calidad educativa, con eficiencia y eficacia en los aprendizajes significativos, garantizado por la capacidad de Autoridades y Docentes profesionales de la educación; con el apoyo constante de Padres de Familia y la dedicación de sus estudiantes; sistemáticamente ha establecido innovadoras propuestas educativas.

Las Autoridades, Personal Docente y Administrativo, involucrados en el Sistema Educativo se han comprometido en guiar a nuestra niñez y juventud; para que la sociedad gire hacia la justicia, honestidad y responsabilidad.

Sus primeras instalaciones funcionaron en la Calle Tamayo 860 e iniciaron sus actividades con 68 Alumnos. Para el año de 2008-2009 el Colegio se traslada a la Av. 12 de Octubre y Colón donde se albergo hasta 1200 estudiantes.

Una de las características del Colegio Brasil fue sus jornadas estudiantiles, la Sección Básica o antes llamada Primaria funcionaba en la tarde, mientras que en las mismas instalaciones en horario matutino funcionaba el Colegio con sus secciones Básica y Bachillerato.

Para el año lectivo 2007-2008 el Colegio Brasil cuenta con nuevas instalaciones en el Sector de Ponciano, donde se ha albergado hasta 560 Estudiantes, brindado una mejor infraestructura, áreas verdes, canchas deportivas, mayor número de aulas y laboratorios en beneficio de los estudiantes; y un moderno edificio del área administrativa al servicio de la Familia Brasil.

FIGURA 1.4
EDIFICIO ADMINISTRATIVO



Fuente: Colegio Brasil

FIGURA 1.5
BLOQUE 1 DE AULAS



Fuente Colegio Brasil

FIGURA 1.6
BLOQUE 2 DE AULAS



Fuente Colegio Brasil

1.2 ORGANIZACIÓN

El Colegio Brasil se caracteriza por ser una Organizaciones con fines de lucro, formal y centralizadas, uno de los objetivos principales es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal, aunque sea básica, y la autoridad suele concentrarse en sus dueños o propietarios.

1.2.1. ORGANIZACIÓN SEGÚN SUS FINES

De acuerdo al principal motivo que tienen para realizar sus actividades, el Colegio Brasil es una Organización con fines de lucro, ya que uno de los principales objetivos es generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.

1.2.2. ORGANIZACIÓN SEGÚN SU FORMALIDAD

Por su estructura y sistema oficial definido para la toma de decisiones, la comunicación y el control, el Colegio Brasil debe ser una organización formal, sin embargo se debe establecer ciertas normas, procesos y reglamentos que ratifique su formalidad. En 2006 Idalberto, Chiavenato dice:

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. (Chiavenato, 2006)

Tiene una organización lineal en el área Administrativa por que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el Gerente y los subordinados. También se maneja a través de Comités o Juntas ya que no existe total uniformidad de criterios, funciones y técnicas estandarizadas. La autoridad que se da a los comités es variada que reina bastante confusión en su estructura. Aunque el colegio Brasil es una organización que parece formal, Hitt, Black y Porter dijeron en 2006:

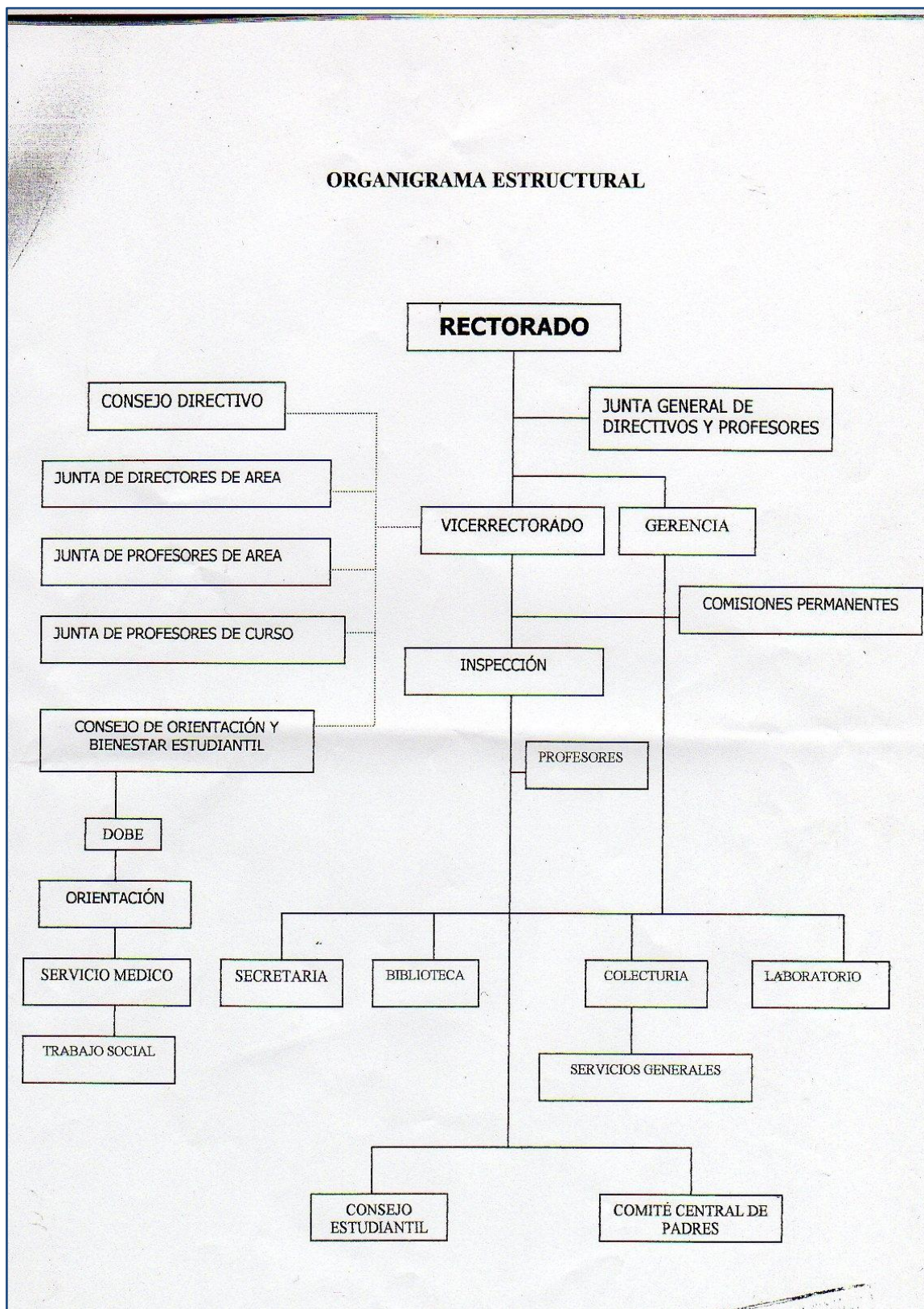
[...] aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

1.2.3 ORGANIZACIÓN SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN

El Colegio es una organización centralizada, la autoridad y la toma de decisiones se concentra en la parte superior.

FIGURA 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.3 SERVICIOS

El Colegio Brasil tiene como servicio la Educación, está amparado por la Constitución 2008 en los Artículos 26,27 y 28 que dice:

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

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

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

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus

múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. (Constitución, 2008)

El producto básico que ofrece el Colegio Brasil es una Educación, una educación de Calidad en sus tres niveles: Inicial, Básico y Bachillerato, cumpliendo así con su objetivo inicial de formar hombres y mujeres de excelencia, humanistas, autónomos con pensamiento reflexivo, crítico, creativo, con sólida conciencia social y ecológica, formados en la práctica de valores.

La educación que Ofrece el Colegio Brasil es:

- Laica sin discriminación de género.
- Educación pacifista, progresiva y progresista, como la gran nación Sudamérica de Brasil, de la que llevamos su nombre.
- Su lema ORDEN Y PROGRESO en el cumplimiento estricto de las leyes del sistema educativo como en la formación integral del perfil ideal del bachiller.

Su modelo pedagógico está basado en el constructivismo, con enfoque competencial: dinámico, participativo, promoviendo una formación sistémica y holística, de calidad

científica, tecnológica y humanista; para lo cual se sustenta en los principios filosóficos y determinado en los valores de la institución.

Para cumplir el objetivo en la formación de los estudiantes el Colegio Brasil cuenta con Maestros Especializados y Profesionales en el arte de enseñar, con una vasta experiencia y calidez humana.

Para cumplir con su objetivo principal de Educar el Colegio cuenta con sub- servicios, ente los cuales se puede mencionar:

- Servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Servicio Médico
- Servicio de Transporte
- Biblioteca
- Servicio de Inspección
- Almacén de Uniformes
- Librería
- Laboratorios
- Alimentación
- Servicio de Seguro Médico
- Inspección
- Secretaría

1.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El Colegio Brasil proporciona fuente de trabajo a sesenta familias de la Ciudad de Quito, las cuales forman parte del personal administrativo, docente y de apoyo que prestan sus servicios en la Institución.

Siempre se ha caracterizado por ser un lugar deseado para trabajar, han existido buenas relaciones entre compañeros, socios y en general, ha dado estabilidad laboral hasta el punto de haber jubilado a varios maestros.

Sin embargo durante los últimos tres años han existido varios problemas en el ámbito laboral, entre los cuales podemos mencionar: despido de trabajadores, Renuncias voluntarias en cualquier momento del año lectivo, lo cual ha ocasionado graves daños sobre todo a quienes se debe nuestra razón de ser, los estudiantes, es así que al finalizar el año lectivo 2008-2009 dejaron de trabajar siete personas, durante el año lectivo en curso, 2009-2010, hasta el mes de febrero se retiraron otras siete personas. Es importante y necesario establecer las causas por la que en los últimos años ha existido tanta rotación de personal y buscar soluciones para evitar la rotación de personal promoviendo la estabilidad laboral.

Un factor que se cree puede ser el causante de la rotación es la sobre carga de trabajo al solicitar a los maestros que trabajen con Módulos de Aprendizajes en lugar de textos educativos, los cuales deben ser elaborados de forma bimestral o trimestral con todo el contenido pedagógico, trabajos a desarrollarse en clase y tareas, enfoque didáctico, indicadores de logro, etc., al considerar este trabajo para cada una de las asignaturas que dicta un maestro las cuales pueden ir de 6 hasta 15 asignaturas y cursos diferentes, se convierte en un trabajo arduo.

En el mundo laboral es importante conocer las competencias que las personas deben cumplir para calificar a un puesto de trabajo dentro de la Institución, tener establecidas las funciones o los procesos que debe seguir cada empleado de la organización, tener conocimiento a quien reporta y que es básicamente lo que al empresa espera de cada uno. Sin embargo, el Colegio Brasil no cuenta con procesos correctamente definidos ni actuales, convirtiéndose en una necesidad para lograr una eficiente Gestión Educativa.

En la actualidad el proceso de selección y contratación se lo realiza sin la debida selección para garantizar que los aspirantes cumplan los requisitos necesarios para cada puesto. Una vez contratados tampoco existe la debida inducción provocando recesión y rechazo de parte de los estudiantes.

La evaluación de desempeño del personal es una forma de establecer correctivos a corto y largo plazo y conseguir cumplir de mejor manera los objetivos de la Organización. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. En el Colegio Brasil desde hace cuatro años no existen aumentos salariales. No existe reconocimiento por antigüedad, por estudios de cuarto nivel, ni un reconocimiento por trabajo y dedicación.

La Capacitación es la inversión con la cual se garantiza el crecimiento personal y por ende de la Empresa. Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas

actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

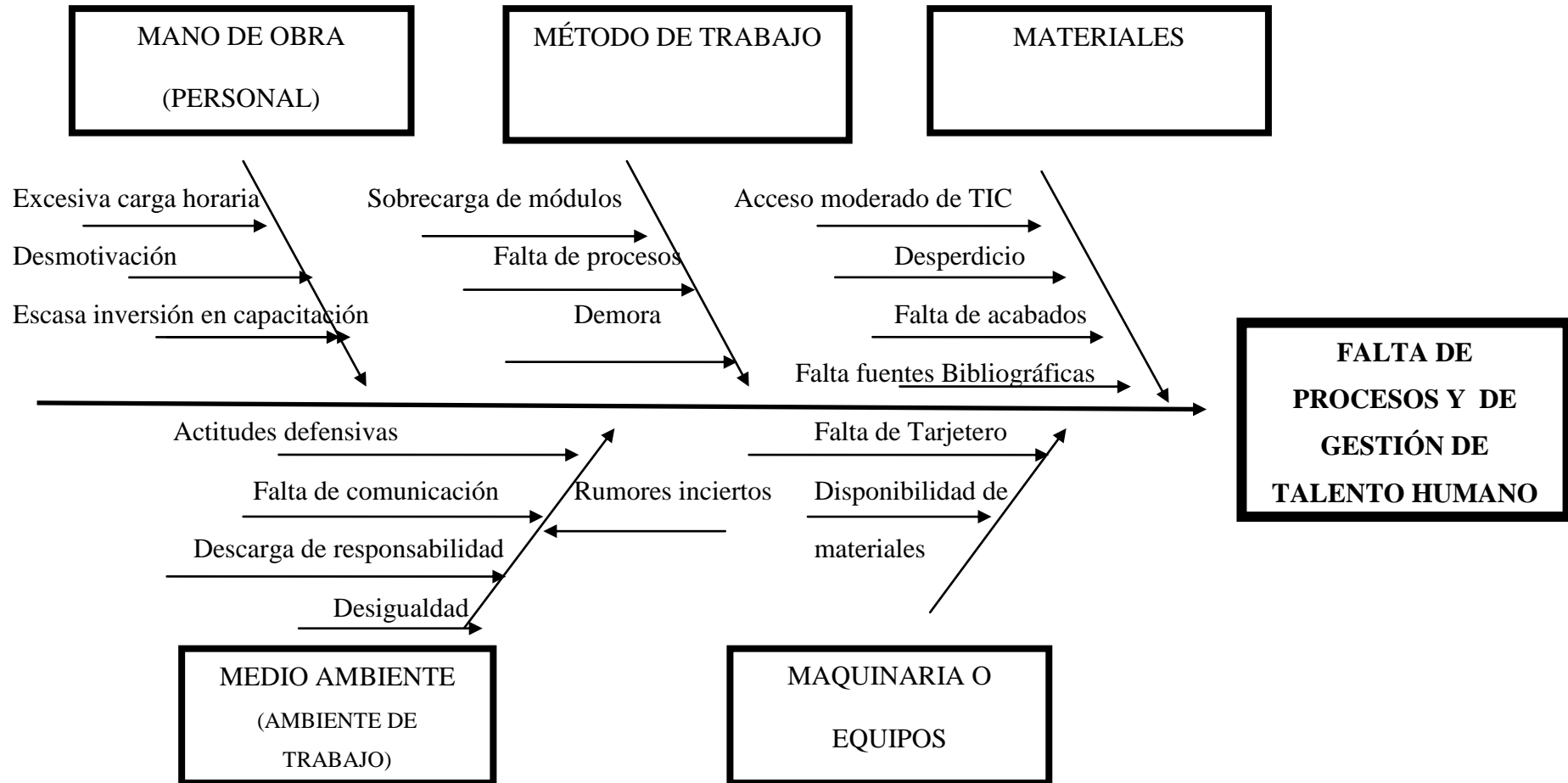
La motivación es indispensable dentro de toda organización, es la forma como se consigue que las personas produzcan en menos tiempo, se evite desperdicios y se optimice el trabajo, logrando producir más y mejor.

El control de personal en lo que a permisos, faltas, atrasos y justificaciones se refiere, se lo hace sin aplicar principios de justicia e igualdad, en varias ocasiones se aplica multas en otras no; ¿cuál es el proceso para justificar una falta?, nadie la conoce, algunas veces con el Sr. Rector y otras con los inspectores.

En conclusión, en el Colegio Brasil no existe una adecuada Gestión del Talento Humanos. Las funciones relacionadas con este departamento se las tiene repartidas a algunas personas: Rector, Vicerrectora, Gerente, Inspectores, Colectora que aunque realizan un buen trabajo, les resta tiempo de sus actividades principales. Al no existir una persona responsable del Manejo del personal se ha dejado a olvidado un poco de la capacitación, la importancia de la evaluación y las formas de motivar para conseguir la estabilidad laboral, generando así un ambiente no adecuado para trabajo, conflictos laborales y desmotivación.

1.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

FIGURA 1.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA



1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Entre las principales funciones del administrador debe establecer o aplicar un modelo administrativo. El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Mercadotecnia: Área o departamento de suma importancia dentro de la organización, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se contrata para la empresa el personal adecuado con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.

El papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Objetivos de la Administración

Podemos resumir los objetivos claves de la administración en tres puntos principales:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo.
2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios con eficacia y eficiencia.

Importancia De La Administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener el equilibrio dinámico.

Características de la administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el

trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.6.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el *Proceso Administrativo*, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el *Proceso Administrativo* como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

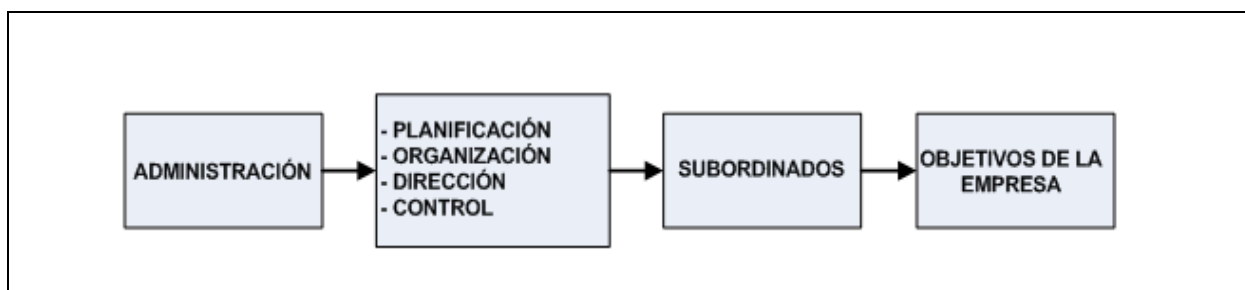
Autores como Urwick define el *proceso administrativo* como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del *Proceso Administrativo*, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones. (Stoner, Freeman, & JR)

I. Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** como un proceso sistemático de la siguiente manera.

FIGURA 1.9
PROCESO ADMINISTRATIVO

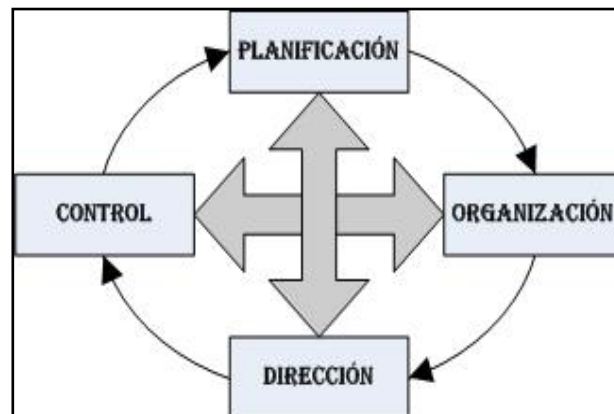


Fuente: Chiavenato

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Las funciones del administrador, es decir el *proceso administrativo* no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El *Proceso Administrativo* es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra a continuación:

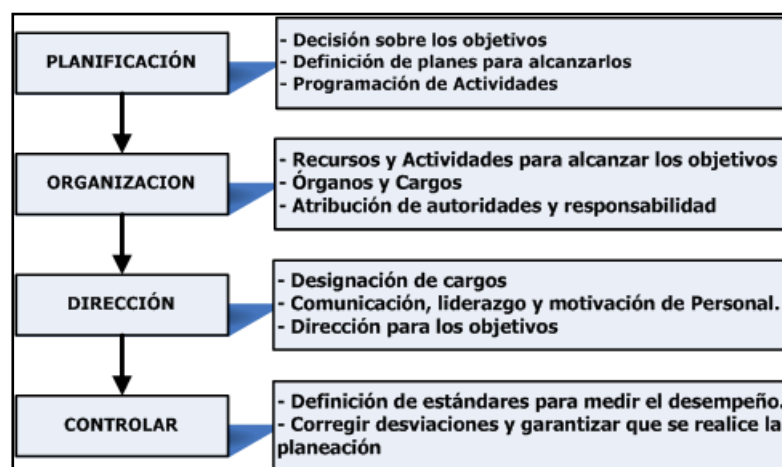
FIGURA 1.10
FASES PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente Chiavenato

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**. (Chiavenato, 2006, págs. 225-231)

FIGURA 1.11
GESTIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

1.6.2. DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la Administración del Talento Humano

Hoy en día, en la mayoría de organizaciones muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, debiendo actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Sin embargo, las técnicas de administración del talento humano SI pueden impactar realmente en los resultados de una compañía. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica y cada persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Herzberg afirma que los factores del trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes a los que producen insatisfacción en el mismo. Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores "extrínsecos" como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores "intrínsecos" como el logro y el reto. (Esparragoza, 2002)

1.6.3. TEORIA ORGANIZACIONAL DE SISTEMAS

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.

La organización como ente autónomo e independiente esta basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?

Deber hacer: **Misión**, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: **Visión**, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

ELEMENTOS PERMANENTES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Conceptos: hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- Valores: Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- Percepciones: En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- Practica: Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

Causa material: se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.

Causa eficiente: Se aborda el interrogante ¿Quien trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

Causa formal: Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?.

Causa final: Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard define el desarrollo organización como:

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (Beckhard, R, 2008).

Objetivo de un programa de desarrollo organizacional

El objetivo es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El desarrollo organizacional, propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung quien plantea: Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. (Mendoza F,2000)

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la

organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo. (R.J. Aguado, 2002)

Desarrollo organizacional y cambio

La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

1.6.4. TEORIA DE PROCESOS

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes; para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos). El concepto de procesos puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.

Procesos gobernantes o de dirección.- Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades, son procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.

Procesos operativos, de producción o institucionales.- Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, a partir de estos procesos el cliente percibirá y valorará la calidad. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.

Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa.- Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos y dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

PROCESO DE DECISIÓN

Entre las fases de los procesos podemos mencionar:

- 1) **Identificación del problema:** La identificación del problema o el reconocimiento de la existencia de este, puede suceder por casualidad o como consecuencia de una indignación sistemática
- 2) **Jerarquización:** El grupo debe fijar los criterios que sean fáciles para el proceso de Jerarquización establecidos los mismos, se procederá a la ordenación de los problemas ya identificados de acuerdo a su importancia y alcance.
- 3) **Selección del problema:** Se escoge el problema el que es de mayor importancia y sea fácil de solucionar alcanzar o lograr.
- 4) **Delimitación y definición del problema:** Por la adecuada formulación ayuda a que el grupo se centre en el tema motivando la participación activa para aportar y brindar posibles soluciones.
- 5) **Verbalización del problema:** Luego que es definido el problema se promueve de Verbalización con el fin de que cada miembro del grupo lo interprete de la misma forma.

- 6) Formulación del alternativas:** Consiste en proponer le mayor de alternativas de solución o acciones que posea la probabilidad de lograr el efecto que se aspira.
- 7) Selección de soluciones:** Cuando se realiza la escogencia de la alternativa, no solo debemos pensar en los beneficios que podemos obtener de los mismos, sino también en sus consecuencias. La selección de la alternativa debe hacerse a través de una discusión que conlleva a una toma de decisión.

Tipo de decisiones:

Las más comunes son:

- A. Las decisiones estratégicas:** Son vitales en toda empresa (ya sea publica o privada) institución y asociación entre otros; son decisiones que envuelven la vida misma de una empresa, de un gobierno o de cualquier otra institución.
- B. Las decisiones de orden táctica:** Estas son las decisiones simples que se repiten con cierta frecuencia sin variaciones sustanciales, por ejemplo: Ordenar que se escriba una correspondencia, se decida sobre cambios en el mobiliario y oficina.

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El ordenar los procesos en forma secuencial permite comprender su verdadera dimensión. La mejor forma de entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, identificación de actividades, flujos de información, recursos y áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos, es mediante su diagramación o flujo grama, constituyéndose éste en un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en los cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad, facilitando la comunicación entre éstas áreas problema.

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

1.7. MARCO CONCEPTUAL

Entre los conceptos que se manejará en el presente estudio, estarán:

Implementación.- Formas y métodos para llevar a cabo algo.

Personal.- Conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc. de las personas que integran una organización.

Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fabrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

Capital Humano. Cuantificación y valoración de los recursos humanos. Valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.

Cadena de valor.- Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Empleo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente: Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Docente.- Persona que enseña con cierta ciencia y arte

Talento Humano.- La definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Dobe - Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador ay realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una

comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

Administración de sueldos y salarios: Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

Administración.- se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no

lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Competencia.- La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que surgen en la interacción que establecen entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano. Podemos decir que la competencia se refiere a un saber "saber hacer en contexto", por eso la competencia se demuestra a través de los desempeño de una persona, los cuales son observables y medibles y por lo tanto evaluables. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana. Esta se refiere a la capacidad del individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Eficacia.- es una medida del logro de resultados. El cumplimiento de objetivos. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia. Es lograr sus objetivos con el mínimo de sus recursos. Consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Evaluación de Desempeño. El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se realizará el análisis de los factores del ambiente externo que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, que se compone de las fuerzas de la sociedad que inciden en el comportamiento de los elementos integrantes del macroambiente como son los factores: económicos, jurídicos, políticas, sociales y tecnológicos.

En el microambiente se analizarán los factores cercanos que se los puede controlar y evaluar y que a su vez permite el total funcionamiento de la organización, entre otros podemos anotar los siguientes: clientes, proveedores, competencia y tecnología. En el ambiente interno se considerarán las capacidades que dispone el Colegio Brasil para enfrentar al microambiente, tales como: la capacidad Administrativa y de Recursos Humanos, financiera, de servicio, y tecnológica.

Los factores detallados en los dos párrafos anteriores serán analizados mediante la aplicación de técnicas y herramientas modernas de investigación que posibiliten determinar la situación presente y pasada, para lo cual es de suma importancia utilizar fuentes primarias, entre las que podemos citar: las encuestas, entrevistas al personal del Colegio en sus distintas categorías y además se efectuará un análisis técnico de los materiales de investigación, revistas, folletos, catálogos y otros.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Son todos aquellos elementos y factores que la organización no puede controlar ni influenciar, sin embargo afectan e inciden en el funcionamiento de la empresa. Generalmente los elementos y factores del análisis externo se estructuran y se aplican sobre la base del comportamiento de los diferentes sectores de un estado, los cuales en forma directa e indirecta afectan el desarrollo institucional de toda organización; más aún que algunos de ellos se los realiza de una manera política sin que se tomen en cuenta los aspectos reales y pragmáticos del conjunto de las Instituciones.

2.2 MACROAMBIENTE

Son fuerzas que circunscriben y dentro de las cuales funciona y opera toda empresa, en las que por sus características y naturaleza no es posible ejercer ningún control; fuerzas que de una u otra forma afectan significativamente y de las cuales la empresa debe aprovechar las oportunidades que estas presentan y a la vez tratar de atenuar y minimizar las amenazas.

Entre estas fuerzas es necesario destacar los Factores o Elementos Económicos, que generalmente tomando como referencia el contenido de la Investigación, se analizan ciertas variable macro y microeconómicas; para el presente caso se tomará en cuenta el comportamiento de las siguientes variables: Producto Interno Bruto, Inflación, Empleo, desempleo y subempleo.

El Factor Social, es importante para la presente investigación en función de que es necesario conocer aspectos relevantes sobre la Educación, entre los cuales se analizará los problemas y cifras relacionadas con: Repitencia, Deserción, Analfabetismo, Gratuidad y los

costos y más datos de cantidad y calidad que determinen el Posicionamiento del Colegio Brasil.

El Factor Legal o Jurídico constituye un componente especial para el conjunto de organizaciones, toda vez que en nuestro país en forma permanente existen reformas y cambios de tipo jurídico, actualmente y dada la coyuntura se analizará los capítulos de la Constitución de la República y de otras normas jurídicas que afecten y exijan un cambio en el funcionamiento de las Instituciones Educativas, en este mismo sentido es conveniente revisar los cambios que se incorporarán en la Nueva Ley Orgánica de Educación General, que se encuentra en análisis y discusión por parte del poder legislativo.

Factor Político: El Ecuador en los últimos diez años ha experimentado una volatilidad en cuanto a la permanencia de los gobiernos elegidos por votación popular, debido básicamente a un comportamiento variable de los diferentes partidos políticos que se han estructurado y aprobado por parte del organismo electoral de turno, presentando cambios permanente en la aplicación de ciertos elementos políticos y jurídicos que rigen la gobernabilidad del país.

2.2.1 FACTOR ECONÓMICO

La crisis económica de 2008 hasta 2010, se la denominó como la “crisis económica mundial” que comenzó en el año 2008 originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados de capitales.

Muchos autores consideran que no se trata de una verdadera crisis, sino que más bien es una oportunidad de crecer y tener nuevas ideas dado que el término *crisis* carece de definición técnica precisa pero está vinculado a una profunda recesión; ésta, a su vez, se define como dos trimestres consecutivos de decrecimiento económico. Por el momento, este fenómeno no se ha producido en la mayor parte de economías desarrolladas. Según algunas hipótesis, la crisis podría finalizar en el 2010.

A pesar que a la Crisis económica que afecto al mundo entero ya para fines del 2009 ha existido un ligero optimismo en nuestro país, debido fundamentalmente a la estabilización de los altos precios a nivel mundial del barril del petróleo.

Los primeros tres meses parecía que nos encaminábamos a un cambio en la Política Monetaria en el Ecuador, para tranquilidad de la sociedad ecuatoriana esos dos escenarios se disiparon rápidamente durante el segundo trimestre de 2009. En nuestro país, estuvimos al borde del abismo cuando los recursos fiscales se desplomaron debido a la caída de los precios del petróleo y al estancamiento de la economía real por la disminución de remesas enviadas por los migrantes, así como la reducción del volumen de exportaciones, lo cual afectó a la balanza comercial del país.

Para el tercer trimestre del 2009 ya la incertidumbre no se sustentó tanto en la crisis económica mundial y sus efectos, pues parecería que había pasado lo peor, sino más bien en la situación de economía ecuatoriana como resultado de las nuevas medidas que anunció el Gobierno a finales de Agosto de ese año, en este mismo contexto para este mes el precio del barril del petróleo superó los 60 USD/barril y el volumen y diversidad de los productos correspondientes a nuestras exportaciones, mejoraron significativamente.

Varios analistas consideraron que las medidas adoptadas por el Gobierno eran coherentes porque se inscribían en los postulados, principios y líneas de la visión económica del Socialismo del Siglo XXI, en los que se definen y presentan los siguientes objetivos:

Buscar las fuentes alternativas de financiamiento que permitan mantener un gasto público equilibrado

- Incentivar, fomentar e impulsar la actividad privada, a través de mecanismos viables de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas productivas y de servicios
- Restringir el consumo de bienes considerados innecesarios o importados.
- Fortalecer la demanda interna vía subsidios y bonos (según el cumplimiento de los requisitos establecidos por el gobierno para acceder a este tipo de beneficios).
- Utilizar todos los fondos disponibles y existentes en la reserva monetaria internacional de libre disponibilidad, con el propósito de impulsar el ahorro interno que se refleje en proyectos de inversión; pues se considera que tener recursos financieros ociosos (guardados) es irracional y antitécnico en un país con tantas necesidades.

El Gobierno ha definido que los gastos corrientes (principalmente remuneraciones se financian con ingresos corrientes (impuestos, tasas y contribuciones), y que los gastos de capital (inversión en carreteras, obra pública, saneamiento y otros servicios) se financian entre otros, con ingresos petroleros.

Entonces, para mantener el gasto, el Gobierno necesita una combinación de dos variables:

Un precio del barril de petróleo alto, es decir, debe superar y estabilizarse por lo menos en \$60 dólares para que exista estabilidad y tranquilidad en el país.

Una recaudación tributaria creciente o al menos estable, como resultado de las reformas a la ley de Régimen Tributario Interno, así como a la aplicación de mecanismos

técnicos para lograr una mayor tributación por parte de las personas naturales y jurídicas del país. (BCE & Pérez, *MODELO DE CONSISTENCIA MACROECONOMICA*)

Lo señalado anteriormente implica que las ventas en el sector privado deben estar en crecimiento y que los costos de producción deben ser bajos para que de esta forma las empresas pequeñas, medianas y grandes, así como las personas naturales y los consumidores mantengan una cultura tributaria acorde con sus ingresos y excedentes en cuanto se refiere a rentabilidad y utilidades.

2.2.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B.)

El PIB es la cantidad de bienes y servicios que produce un estado o una nación dentro de un ejercicio económico, generalmente un año calendario, permite entre otras cosas conocer en forma global el crecimiento o decrecimiento de la economía de un país, y adicionalmente, identificar el aporte o valor agregado al desarrollo de un estado por cada uno de los sectores. (BCE, 2010)

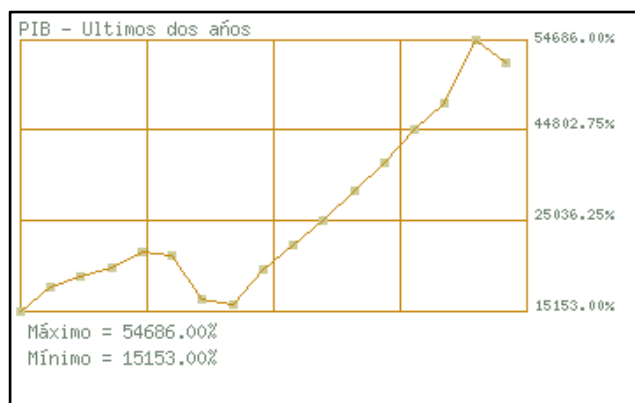
El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones).

De acuerdo a los informes del Banco Central del Ecuador, durante los últimos años el PIB ha ido creciendo de forma gradual como se puede visualizar en el Tabla 2. adjunto:

TABLA 2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Enero 31 2007	45.504.00 millones
Enero 31 2008	54.686,00 millones
Enero 31 2009	51.386.00 millones
Enero 31 2010	53.133,00 millones

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA 2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Fuente: Banco Central del Ecuador

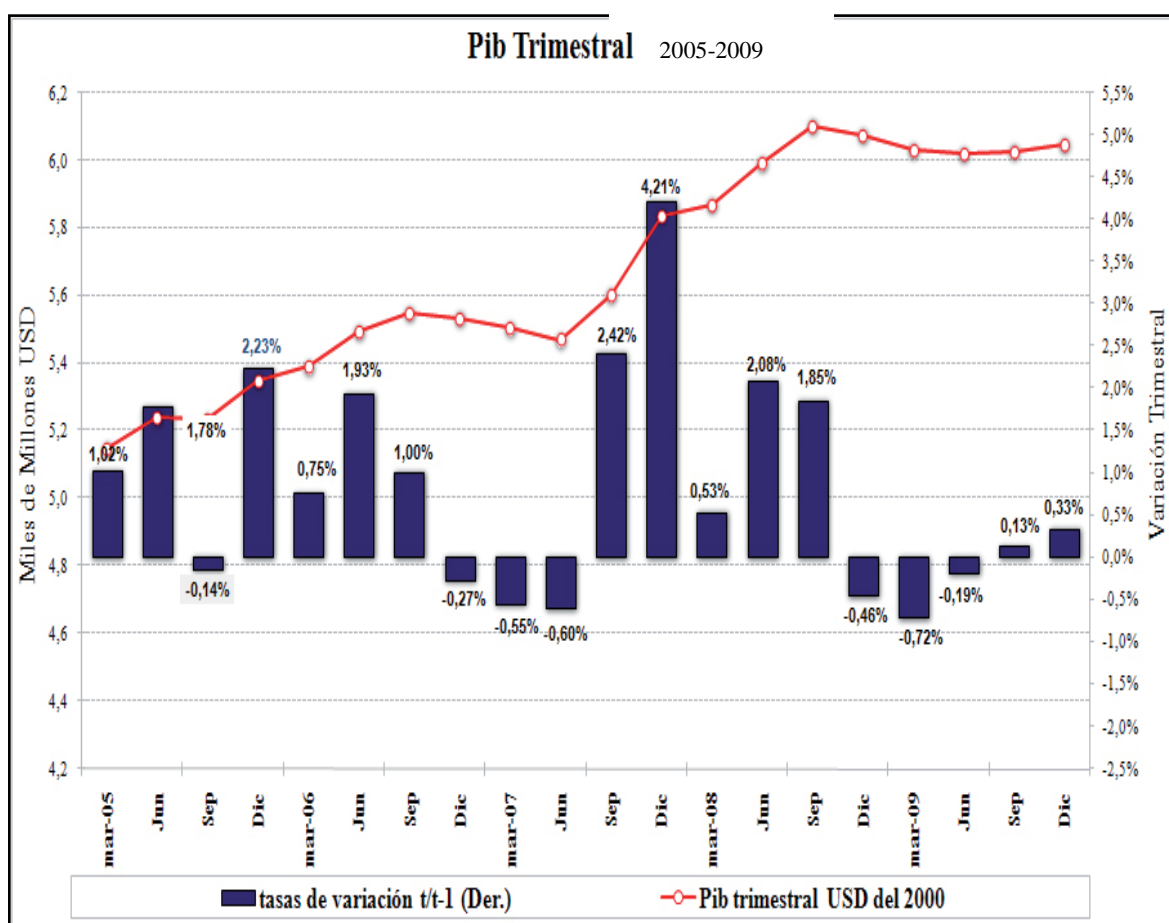
“El Valor Agregado Bruto (VAB) de la industria Manufacturera (excluye refinados de petróleo), siguió la misma línea, ya que presentó un incremento de 0.65% en el cuarto trimestre del 2009, al igual que el de la Intermediación Financiera que creció en 0.29% en el cuarto trimestre del 2009; recuperación económica del sistema financiero ecuatoriano que en términos anuales fue positivo en 1.68%, incrementándose las Capacitaciones (Depósitos de Ahorro y a Plazo Fijo), así como las utilidades del Sector.

Es importante destacar, además el buen desempeño anual del sector de la Construcción, que presentó un incremento de 5.37%; no se quedan atrás Otros Elemento del PIB (impuestos directos menos subvenciones sobre los productos), que en el cuarto trimestre del 2009 presentaron un incremento de 3.98%, debido a una mejor gestión tributaria y al incremento de la actividad productiva.” (Financiero, 2010)

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador alcanzó un crecimiento del 0,26 por ciento en el tercer trimestre de 2009, lo que supuso una recuperación respecto a los 9 meses anteriores, en los que se registraron cifras negativas. (Ulloa, 2009)

Para finales del 2010 se prevé un crecimiento del 1,3 por ciento en la extracción de gas natural y crudo, el mayor rubro de ingresos de Ecuador por exportaciones, debido a que se espera una recuperación en la producción de la empresa estatal Petroecuador y de otras empresas privadas que operan en el país. Igual para educación pública y privada.

FIGURA 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL 2005-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Asimismo, el informe del Banco Central presentado al Parlamento señala que se espera un crecimiento en el sector de servicios, especialmente en electricidad y agua, así como también por la construcción de proyectos viales, hidroeléctricos y un complejo petroquímico, que Ecuador avanza en alianza con Venezuela.

TABLA 2.2 PIB DESTINADO A EDUCACIÓN 2006-2010

AÑO	USD	PORCENTAJE PIB
2006	1.097 MILLONES	3.1%
2007	1.470 MILLONES	3.2%
2008	1.804 MILLONES	3.3%
2009	2.010 MILLONES	3.8%
2010	2.274 MILLONES	3.9%

Fuente: <http://www.contratosocialecuador.org.ec>

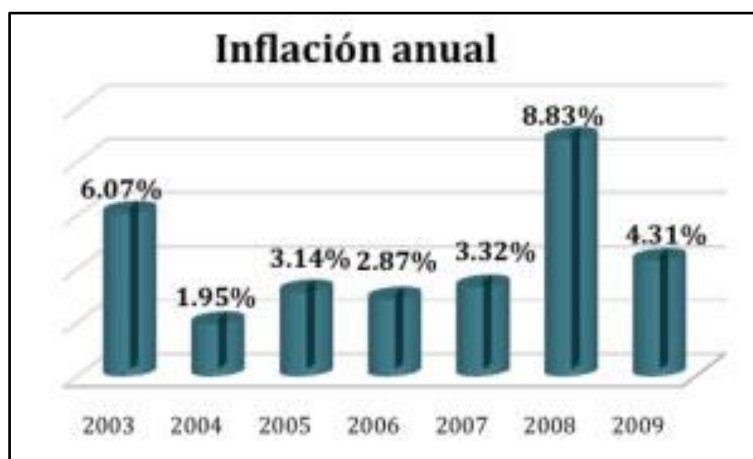
Elaborado por: Verónica Mora

De la Tabla anterior podemos darnos cuenta que desde el año 2006 el presupuesto para educación ha ido incrementándose, debido a que el 26 de noviembre de 2006, el pueblo ecuatoriano mayoritariamente aprobó el aumento progresivo del presupuesto anual para la educación (sin incluir a la educación superior) hasta alcanzar al menos el 6% del PIB, con incrementos anuales a partir del 2007 equivalentes al 0,5% hasta el 2012. Sin embargo nos damos cuenta que pese a que se registra un aumento en el presupuesto para la educación, no es hasta el día de hoy el acordado por el pueblo ecuatoriano. Los 2.010 millones asignados para educación, incluido Universidades, Casas de la Cultura y Conservatorios, en el año 2009, representaron el 3.8% del PIB y los 2.274 millones, asignados para educación en el año 2010, representan el 3.9% del PIB previsto para ese año.

2.2.1.2. INFLACIÓN

La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias prima, energía, salario, etc). Si se produce una baja continuada de los precios se denominan deflación. . (Cabrerero, 2007)

FIGURA 2.3 INFLACIÓN ANUAL 2003-2009



Fuente: Si se puede Ecuador

El término inflación, en economía, se refiere al aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo. Otra forma de definirlo es como la disminución del valor del dinero respecto a la cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con dicho dinero. También podría verse como que el valor del dinero ha menguado, debido a que para un mismo servicio, hay que pagar más dinero. (BCE, 2010)

La inflación en enero de 2009 en Ecuador se situó en 0,71% y se aceleró respecto a la registrada el mes de diciembre pasado que cerró con un 0,29%, pese a este aumento, el índice es menor que el de 1,14% registrado en enero de 2008. Los productos y servicios con mayor incidencia fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, las consultas de salud, los restaurantes y hoteles; y el transporte. (HOY, 2009)

Por otra parte, respecto al índice de la Canasta Familiar Básica, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, publicó que en

enero de 2009 se situó en \$512 mientras que el ingreso mínimo mensual fue de \$402,00 lo que indica un déficit de la Canasta de \$105,00

La inflación de febrero fue de 0,47% y la acumulada entre enero y febrero llegó a 1,18%, mientras que el registro de los últimos 12 meses se ubicó a 7,85%, aunque el 2008 era de 5,10%. Los productos que más empujaron al ascenso inflacionario fueron las prendas de vestir, calzado, los alimentos, bebidas no alcohólicas, muebles, alimentos preparados, electricidad y consultas médicas, entre otras. El cierre de importantes carreteras a finales de febrero, que aislaron a varias poblaciones del norte del país y de la costa central, incidió en el proceso inflacionario.

La inflación anual a marzo fue del 0,744%, no obstante, la mayoría de bienes y servicios ha tenido alzas que superan el 20%. Restricciones a las importaciones y otras medidas impulsaron los precios de productos nacionales de calidad inferior, encarecieron los insumos de la producción y producen escasez. En consecuencia, los ingresos de las personas no fueron suficientes y las empresas vendieron menos. (Todos, 2009)

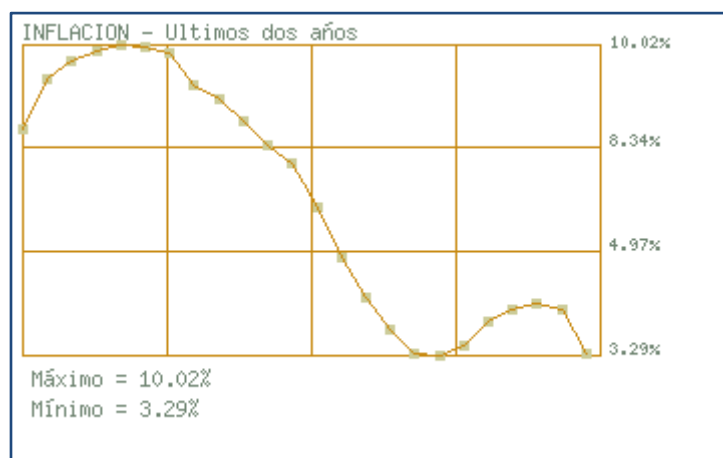
En marzo 2010, la inflación mensual de 6 de las 12 divisiones de consumo se ubican por sobre el promedio general. Los rubros de las Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes, son los de mayor variación positiva, en tanto que los Bienes y servicios diversos y Recreación y Cultura registran niveles deflacionarios cercanos al 1%. (Ecuador B. C., 2010)

**TABLA 2.3 INFLACIÓN
(MARZO 2009 – MARZO 2010)**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

**FIGURA 2.4 INFLACIÓN
(2009-2010)**



Fuente BCE

La economía moderna reconoce tres explicaciones de la inflación:

- a. Inflación por demanda: un exceso de demanda en relación con la oferta crea una presión inflacionaria. El exceso de demanda puede resultar de: - Incremento del gasto público.
 - Incremento del consumo privado.
 - Incremento de las inversiones privadas.
 - Incremento de los ingresos procedentes de un excedente de la balanza de pagos.

- b. Inflación por costos: el alza de los costos de producción provoca un alza de los precios y de los sueldos; es la famosa “espiral inflacionaria” salarios-precios. El aumento de los costos puede resultar de:
 - Un incremento de los márgenes de utilidad de las empresas.
 - Un incremento de los precios de las materias primas y bienes de capital importados.
 - La reconversión a un régimen de libres precios de productos y servicios, cuyo precio era vigilado por el Estado.

- c. La inflación por los costos arrastra a los países en vías de desarrollo, como el nuestro, que dependen a menudo de materias primas, energía y maquinaria

La inflación es uno de los factores que afecta directamente la educación, a medida que la inflación aumenta el poder del ser humano de destinar un rubro hacia su educación o la de su familia se limita o pasa a segundo orden ya que se da prioridad a gastos de primera necesidad como es la alimentación, vestimenta y vivienda.

Debido a este factor la educación particular se ve afectada por dos hechos grandes que hoy por hoy afecta a todas las instituciones particulares:

- Disminución de estudiantes
- Cartera de clientes –usuario- vencidas

Al contrario de la Educación Particular, la Educación Fiscal o Pública se ve afectada por factores completamente contrarios:

- Incremento excesivo de estudiantes
- Falta de infraestructura para la ampliación de aulas
- Falta de recursos y presupuesto
- Falta de docentes

En los dos últimos años debido a la gratuidad y disminución de costos, así como la entrega de libros, uniformes en la educación Pública por parte del Gobierno, y a la inflación que afecta los hogares ecuatorianos, la mayoría de familias se encuentra buscando la educación fiscal para sus hijos.

2.2.1.3 TASAS DE EMPLEO Y DESEMPLEO

La tasa de desempleo se ubicó en 9,5% durante enero de 2009, lo que equivale a dos puntos porcentuales por encima de lo obtenido en diciembre de 2008 7,5%, señala el último boletín de coyuntura del Ministerio de Finanzas. (Hoy, Tasa de desempleo escala al 9,5%, 2009)

Para Marzo del 2010, Guayaquil es la ciudad con mayor desempleo, con un índice del 13%, frente al 9,5% obtenido el mes de febrero Machala se ubicó en la segunda posición, con 9,3%, y mostró un incremento de seis décimas con respecto al mes anterior (8,7%). Le sigue Quito, con un 6,3%, cuando, en diciembre del anterior año, este indicador se ubicó en 5,8%.

TABLA 2.4

TASA DE DESEMPLEO 2008-2010

FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	9.10 %
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %

Autor BCE

FIGURA 2.5 EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO 2009

Fuente INEC

En Cuenca, asimismo, la tasa de desempleo subió al pasar de 4,4% en diciembre del año pasado a un 5,2% en enero de 2009, de acuerdo con datos del Ministerio. Entre tanto, Ambato alcanzó una tasa del 4,8%, es decir, experimentó un incremento de un punto porcentual en relación a diciembre de 2008.

TABLA 2.5 SALARIOS 2010

Salarios (USD)	Feb-10	Mar-10
Salario mínimo vital nominal promedio	279,85	279,85
Salario unificado nominal	240,00	240,00
Salario real (e)	221,57	221,21

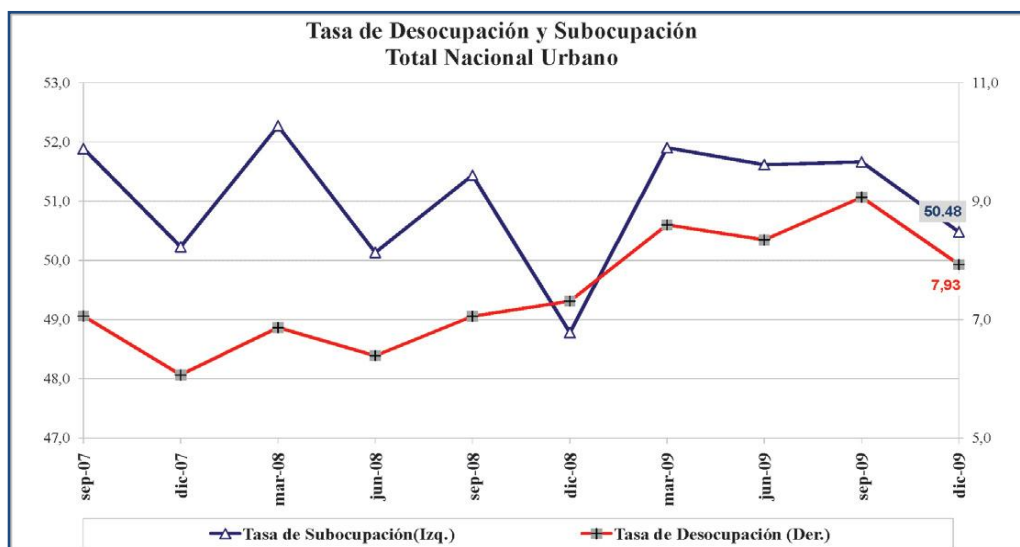
Autor BCE

En lo que respecta a la tasa de subempleo, en el primer mes de este año, alcanzó una cifra levemente menor y se situó en 42,5%, en comparación al 43,8% de diciembre. De la

muestra de cinco ciudades analizadas, Machala y Guayaquil tienen los porcentajes más altos de subempleo con el 52,4% y 47,2% respectivamente. No obstante, los índices más bajos se evidenciaron en Cuenca (33,1%) y Quito (36,2%).

Las tasas de desempleo y subocupación se mantuvieron estables en 2008. Pero, según el "Informe de Coyuntura Económica", de la Flacso, comenzaron a incrementarse a partir de junio por efectos de la crisis financiera internacional. Así, este índice creció un 8,7% para octubre, mientras que junio y julio reportaron una tasa del 6,6%. A partir de septiembre, se evidenció una recuperación y el año cerró con un 7,5%.

FIGURA 2.6 TASA DESOCUPACIÓN Y SUBOCUPACIÓN
SEP 2007- DIC 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

La evolución del empleo muestra las limitadas perspectivas del desarrollo social en el marco del modelo vigente. En los últimos años se ha agravado la debilidad estructural debido al lento crecimiento económico, el acelerado cambio tecnológico que reduce la oferta de trabajo en el sector moderno, la rápida e indiscriminada apertura comercial

que ha tenido efectos sobre las empresas medianas y pequeñas y la reducción del empleo en el sector público. La estructura del empleo se ha deteriorado en varios aspectos. Se observa una tendencia al aumento del desempleo. Los grupos más afectados por el desempleo son las mujeres, jóvenes y trabajadores de baja calificación.

Las nuevas tecnologías y la difusión de la informática ha reducido la capacidad de generación de empleo productivo en el sector de la economía; además el impacto de la apertura comercial ha sido severo entre las pequeñas y medianas empresas que se han encontrado con reducidas posibilidades para sobrevivir y competir internacionalmente.

**TABLA 2.6 TASA DE DESOCUPACIÓN POR CIUDADES
SEP 2009- DIC 2009**

MERCADO LABORAL (3)	Sep-09	Dic-09
Tasa de Desocupación Total	9,06%	7,93%
Quito	6,09%	6,12%
Guayaquil	12,98%	11,68%
Cuenca	6,54%	4,65%
Ambato	3,76%	3,92%
Machala	9,47%	8,54%
Tasa de Subocupación Total	51,66%	50,48%
Quito	42,94%	40,07%

Guayaquil	49,70%	46,86%
Cuenca	39,03%	39,18%
Ambato	49,81%	54,58%
Machala	56,87%	53,09%

Fuente: BCE Elaborado por: Verónica Mora

El incremento del Salario Básico Unificado del Trabajador Privado (SBUTP) a partir de enero de 2010 se considera un factor por el cual la tasa de desempleo aumentó, ya que para el mes de marzo de 2010 se ubicó en un 9.10%. Muchas empresas han disminuido su personal y sobre todo se ha afectado al servicio doméstico.

El aumento de la inflación provoca falta de recursos para la educación, razón por la cual se llenan las escuelas y colegios fiscales o simplemente habrá estudiantes que se quedan sin educar y se dedican a trabajar como soporte económico a sus hogares.

El Bono de Desarrollo Humano (BDH) es un subsidio monetario condicionado de \$30,00 mensuales que se entrega por familia. Al cual pueden acceder los adultos mayores y los discapacitados de escasos recursos económicos; para lo cual deben presentar fotocopia de la cédula de identidad, partida de nacimiento de los hijos menores de 16 años, certificados de vacunación y los certificados de estudio.

Este programa parece ser que ha tenido un impacto positivo, ya que al ser un requisito para la obtención del BDH los certificados de vacunas y de estudios de los hijos de los beneficiados, ha mejorado los niveles de educación de los hogares beneficiados y ha disminuido la tasa de analfabetismo.

2.2.2 FACTOR SOCIAL

Los factores sociales son aquellas fuerzas que rodea la situación que se analiza e influyen en cada persona para interactuar unos con otros. Pueden ser negativos o positivos.

Los factores sociales enmarcados dentro del contexto de la educación, al ser el Colegio Brasil una institución educativa, se ve afectada por factores como la repitencia, la deserción de los estudiantes, el analfabetismo, la gratuidad en la educación y el posicionamiento como Colegio dentro del Sector Educativo.

2.2.2.1. EDUCACIÓN

Educación es el proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. (Morín, 2006)

El término educación se toma en la acepción que comprende todas las actividades voluntarias y sistemáticas destinadas a satisfacer necesidades de aprendizaje incluyendo actividades culturales o de formación. La educación supone en este caso una comunicación organizada y continuada, destinada a suscitar el aprendizaje.

En la Ciudad de Quito, Parroquia de Cotocollao en la cual se encuentra desde septiembre de 2008 el Colegio Brasil, existen 115 Instituciones Educativas Escolarizadas, de las cuales 45 son fiscales, 68 particulares, 1 Fiscomisional y 1 Municipal.

TABLA 2.7 INSTITUCIONES ESCOLARIZADAS REGULARES
PARROQUIA DE COTOCOLLAO

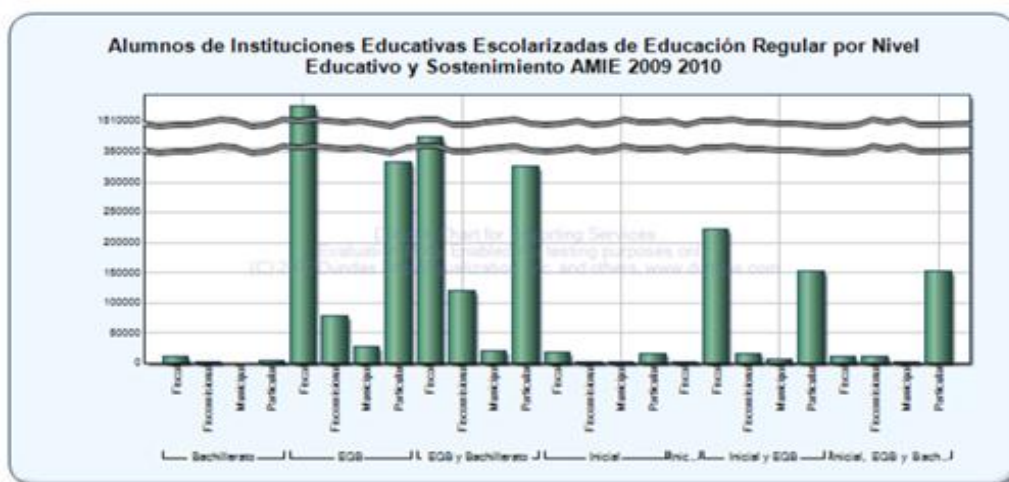
PARROQUIA COTOCOLLAO		SOSTENIMIENTO				
		Fiscal	Particular	Fiscomisional	Municipal	TOTAL
PICHINCHA		45	68	1	1	115
TOTAL		45	68	1	1	115

Fuente: Ministerio de Educación y Cultura Censo Educativo 2010

Las 115 Instituciones Educativas pertenecen al Régimen Sierra y se encuentran en el Sector Urbano.

Cabe destacar que existen 45 establecimientos de Educación Pública los cuales pertenecen a una Educación Inicial, Básica y de Bachillerato. 65 Establecimientos son de tipo particular, es decir no reciben pensión alguna o ayuda de parte del Estado. Y por último en el sector de Cotocollao existe una Institución Educativa de Tipo Municipal y Fiscomisional. Es así que en la Parroquia de Cotocollao, en la cual se encuentra el Colegio Brasil, existen 114 Instituciones más que se dedican al Servicio Educativo de niños y jóvenes.

FIGURA 2.7 ESTUDIANTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS
ESCOLARIZADAS REGULARES



Datos MEC Censo Educativo 2010

**TABLA 2.8 ESTUDIANTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS
ESCOLARIZADAS REGULARES**

NIVELES	SOSTENIMIENTO				
	Fiscal	Fiscomisional	Municipal	Particular	TOTAL
Bachillerato	10823	1888	0	3942	16653
EGB	1529513	77474	26215	334027	1967229
EGB y Bachillerato	874919	119049	20067	326377	1340412
Inicial	17789	1121	2595	15638	37143
Inicial y Bachillerato	57	0	0	0	57
Inicial y EGB	222061	15987	5108	151787	394943
Inicial, EGB y Bachillerato	11764	10768	50	152618	175200
TOTAL	2666926	226287	54035	984389	3931637

Datos MEC Censo Educativo 2010

Al parecer la situación de la educación en el Ecuador está cambiando ya que en los últimos años el gobierno ha fortalecido el sistema educativo al evaluar al personal docente, a los estudiantes, ha proporcionado material y uniformes para los estudiantes de establecimientos públicos; sin embargo, sigue existiendo factores que pone en desventaja a la educación como: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que enfrente adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

2.2.2.2 REPITENCIA

En el 2006 el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), mencionó:

[...] la repetición reduce la escolaridad alcanzada por la población y le resta eficiencia al sistema. Sostiene que la repetición a más de las pérdidas económicas que conlleva tiene una serie de implicaciones sociales y culturales, siendo común que los niños/as que repiten los primeros grados o cursos de un nivel, principalmente en los sectores pobres, abandonen la enseñanza antes de terminarla. (Ecuador, 2006)

Para el año lectivo 2008-2009 a nivel nacional existió un 4,4% de repitencia en la zonas rurales y un 3.21% en la zonas urbanas. En la Provincia de Pichincha, de acuerdo al Censo de Educación existió un 2.31% de repitencia en las zonas rurales y 3.03% en las zonas urbanas.

La repetición representa uno de los mayores problemas de los sistemas escolares tradicionales, constituyéndose la repetición en la “solución” interna que ha encontrado el sistema escolar para lidiar con el problema del no-aprendizaje o de la mala calidad de dicho aprendizaje.

La repetición en lugar de ayudar al estudiante contribuye a que abandonen sus estudios para ingresar a la fuerza laboral y apoyar a sus familias en la satisfacción de las necesidades más urgentes. La repetición no solo genera pérdidas monetarias (más de USD 30 millones por año), implica también costos emocionales y psicológicos, a más de perjuicio para la sociedad, que deja de contar con personas mejor educadas y preparadas para ingresar a la sociedad global.

En algunos casos se relaciona los bajos rendimientos con casos de discriminación socioeconómica o cultural de los estudiantes. También se vinculan con la ubicación geográfica, pues los niños que viven en el campo tienen menores rendimientos. Y aun dentro de las ciudades, los de zonas periféricas.

TABLA 2.9 REPETICIÓN NIVEL BÁSICO Y BACHILLERATO
AÑO LECTIVO 2002-2007

Año Lectivo	Primario	Medio
2002-2003	2,7	5,8
2003-2004	2,5	5,9
2004-2005	2,3	5,5
2005-2006	2.3	5.2
2006-2007	2.2	5.0

FUENTE: SINEC

Entre las causas de la repetición de los alumnos para el año lectivo 2004-2005, tenemos: pedagógicas 39.7%, familiares 15.6%, personales 15.1%, económicas 9.9%, salud 8.9%, geográficas 5.7% y otras 5.1%.

En la serie histórica 2001-2007, el nivel promedio de repitencia escolar en la educación primaria básica alcanza el 2,23%. La tasa de repitencia más alta se evidencia en el segundo año de educación básica alcanzando un 4,57% aunque es clara la tendencia a disminuir año tras año. La carencia de procesos de aprestamiento escolar en niñas y niños que ingresan directamente al segundo año de educación básica puede ser una de las causas que explican el fracaso escolar. La repetición escolar es mayor en el sector rural que en el área urbana, siendo la misma de 3,05% y 1,36% respectivamente. (Observatorio Político, 2008)

Sin dejar a un lado la realidad social, en el Colegio Brasil la repetición escolar durante el año escolar 2008-2009 se destacó por un elevado número de estudiantes que no cumplieron los requisitos para ser promovidos al siguiente año escolar, demostrando así un aumento substancial en comparación al año lectivo 2007-2008, como se muestra en la tabla adjunta:

**TABLA 2.10 REPITENCIA COLEGIO BRASIL
2007-2009**

CURSO	2007-2008	2008-2009
Octavo	0	1
Noveno	3	3
Décimo	1	11
Primero de Bachillerato	0	4
Segundo de Bachillerato	1	3
Tercero de Bachillerato	0	10
TOTAL	5	32
% ESTUDIANTES	1.24%	8.14%

Elaborado por Verónica Mora

2.2.2.3 DESERCIÓN

La deserción escolar es otro problema que perjudica a la eficiencia del sistema educativo afectando mayoritariamente a los sectores pobres y a la población rural, tendiendo a ocurrir alrededor de los 10 años, edad en la cual los niños/as comienzan a trabajar.

Sobre el tema, Espíndola y León señalan:

La deserción escolar genera elevados costos sociales y privados. Los primeros no son fáciles de estimar, pero entre ellos se mencionan los que derivan de disponer de una fuerza de trabajo menos competente y más difícil de calificar, cuando las personas no han alcanzado ciertos niveles mínimos de educación para aprovechar los beneficios de programas de entrenamiento ofrecidos por el Estado o por las empresas, y cuya manifestación extrema es el analfabetismo. *(Espíndola, 2002)*

La baja productividad del trabajo, y su efecto en el (menor) crecimiento de las economías, se considera también como un costo social del bajo nivel educacional que produce el abandono de la escuela durante los primeros años del ciclo escolar. Asimismo, representan un costo social los mayores gastos en los que es necesario incurrir para financiar programas sociales y de transferencias a los sectores que no logran generar recursos propios. En otro orden de factores, se mencionan igualmente como parte de los costos de la deserción las desigualdades sociales y de la pobreza y su impacto negativo en la integración social, lo que dificulta el fortalecimiento y la profundización de la democracia.

En la serie histórica 2001-2007, el promedio de deserción escolar en la educación primaria básica alcanza el 3,83%, llegando a su nivel más alto en el segundo año de educación básica con un promedio de deserción presente en 6 de cada 100 estudiantes. Las principales razones de la deserción escolar tienen que ver con factores familiares, pedagógicos, económicos y de salud. Por área geográfica la deserción es mayor en la zona rural que en la urbana, siendo en el primer caso de 3,81% mientras que en el segundo llega al 2,98%. (Observatorio Político, 2008)

TABLA 2. 11 CAUSAS DE DESERCIÓN ESCOLAR EDUCATIVA

CAUSAS	PORCENTAJE
Geográficas	25.75%
Familiares	17.73%
Personales	16.18
Económicas	14.77%
Pedagógicas	9.61%
Salud	8.75%
y otras	7.21%

Fuente: Sinec

Para el año 2005 entre el 60% y 70% de los estudiantes secundarios de la Sierra y Amazonía dejaron de estudiar por falta de dinero. Se estima que el 62% vive con menos de \$2 diarios. En la Sierra, la mitad de los niños en edad escolar son pobres y en la Amazonía, siete de cada 10 pequeños son indigentes. De estos, el 13% realiza trabajos fuertes. Otra de las causas de la deserción es la falta de interés: en ambas regiones se registró que entre el 10% y el 19% de los niños y adolescentes no entraron a estudiar porque no les interesaba aprender, ya que la mayoría de los centros educativos no tiene metodologías pedagógicas motivadoras. (Peñañiel, 2005)

Para el año 2009-2010 a través del Estudio realizado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), se indica que el 26% de niños menores a 7 años tienen una desnutrición crónica, afectando en la educación entre otros con los siguientes efectos:

- Afecta el desempeño escolar
- Deterioro cognitivo y psicomotor
- Baja concentración y rendimiento
- Incrementa costos del sistema escolar

Para lo cual se fortifica el Programa Aliméntate Ecuador (AE) del Ministerio de Inclusión Económica y Social, proporcionando desayuno y almuerzo en las escuelas públicas a los niños, contribuyendo así a bajar la tasa de la deserción y repitencia estudiantil por motivo de mala alimentación.

En el Colegio Brasil también existe la deserción escolar, las causas más comunes se da por embarazos, cambio lugar de residencia y asuntos personales entre otros. Para el año lectivo 2008-2009 se notó un incremento notable en los estudiantes que desertaron:

**TABLA 2.12 DESERCIÓN COLEGIO BRASIL
2007-2010**

CURSO	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Octavo	0	2	0
Noveno	0	2	0
Décimo	1	2	4
Primero de Bachillerato	3	2	6
Segundo de Bachillerato	2	3	1
Tercero de Bachillerato	3	1	1
TOTAL	9	12	12
% ESTUDIANTES	2.24%	3.05%	2.85%
No. Estudiantes	402	393	421

Elaborado por Verónica Mora

2.2.2.4. ANALFABETISMO

El analfabetismo es la incapacidad de leer y escribir, que se debe generalmente a la falta de aprendizaje. La educación es un factor clave que incide en las condiciones de pobreza, e incluso ingresos y empleo. En el Ecuador, la noción de analfabetismo se vincula a personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir, que es como viene contabilizándose tradicionalmente el analfabetismo en términos estadísticos a nivel mundial. De ahí surge la asociación entre alfabetización y personas adultas. La noción de alfabetización

infantil es extraña a la mayoría de personas y ha mostrado ser difícil de instalar en las políticas, no obstante que la alfabetización es la misión por excelencia del sistema escolar.

Las nociones de analfabetismo y alfabetización siguen apegadas a la definición acuñada por UNESCO en el siglo pasado: "Una persona analfabeta no puede leer entendiendo lo que lee ni escribir una descripción sencilla y breve de su vida cotidiana" (UNESCO 1958). La noción de analfabetismo o alfabetización funcional continúa asociando lo "funcional" a trabajo, producción, generación de ingreso, que es como se manejó en el Proyecto Mundial Experimental de Alfabetización coordinado por UNESCO en la década de 1960-1970 y en el cual el Ecuador fue uno de los cinco países participantes.

La tasa de analfabetismo promedio a nivel nacional es 7,7% para el 2009, pero entre los indígenas es 28%, o sea que el analfabetismo sigue afectando a casi un tercio de la población indígena. También para la población negra los índices de escolaridad y analfabetismo son inferiores a la media, pero la distancia no es tan grande como en el caso de los indígenas.

**TABLA 2.13 ANALFABETISMO
1990- 2009**

Año	Analfabetismo (%)
1990	11,7
2001	9,0
2003	7,5
2007	7,8
2009	7,7

Fuente: SIISE, INEC

Cabe destacar que el Gobierno Nacional ha trabajado por la erradicación del analfabetismo a través del Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos Manuela Sáenz, que lleva adelante esta cartera de Estado, en cumplimiento de la cuarta política del Plan Decenal de Educación, que exige la erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación continua para adultos.

Según el último censo de 2001 en Pichincha existían 74 182 analfabetos puros, mayores de 15 años de edad, que corresponde al 8,17%. Según el Ministerio de Educación (MEC) y la Prefectura de Pichincha, gracias a los programas de alfabetización de cada institución, la cifra bajó a 51 921, es decir 5,71%.

Los resultados fueron presentados por el ministro Raúl Vallejo y el prefecto Gustavo Baroja, acto en el cual declararon a la provincia libre de analfabetismo. "Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), se puede declarar a un territorio libre de analfabetismo cuando el porcentaje es menor al 3%", dijeron los personeros. El 2, 46% restante será atendido hasta agosto de 2009.

Según Baroja, el programa del Consejo Provincial de Pichincha alfabetizó en tres años a 27 500 iletrados; en tanto que el ME atendió en un año a 52 mil pichinchanos, entre hombres y mujeres. (Hoy Diario, 2008)

La declaratoria pública de Pichincha como territorio libre de analfabetismo se hizo público el sábado 13 de agosto de 2009, en la Plaza de San Francisco. Allí, los alfabetizados llegaron a Quito provenientes de todos los rincones de la provincia para comentar su experiencia educativa.

“Según Vallejo, el objetivo del programa que corresponde a la cuarta política del Plan Decenal de Educación es que el próximo 10 de agosto de 2010, Ecuador sea declarado libre de analfabetismo”. (Hoy, 2008)

2.2.2.5 GRATUIDAD Y COSTOS DE POSICIONAMIENTO

La concreción del Plan Decenal de Educación toma en cuenta la identificación de “programas estrella” impulsados desde el Ministerio de Educación, los mismos que tienen como propósito eliminar las barreras de acceso al sistema educativo y contribuir al mejoramiento integral de la calidad del sistema de educación.

A continuación se presenta una síntesis de dichos programas. Se tomó como referencia información oficial contenida en la página web del Ministerio de Educación y en el documento “El Desarrollo de la Educación.- Informe Nacional del Ecuador” (Ministerio de Educación, octubre de 2008:

- **Hilando el desarrollo**

El Proyecto de Uniformes Escolares Gratuitos "Hilando el Desarrollo" es desarrollado en conjunto con el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, como parte del Programa de Inclusión Productiva. En el año 2007, artesanos y microempresarios locales produjeron 580.979 prendas de uniformes para un total de 82.997 estudiantes de todo el país. La contratación para la confección de los uniformes escolares estuvo a cargo de las Redes Educativas Rurales y las Direcciones Provinciales de Educación a nivel nacional, con un costo total de USD 2.182.470,76. Para el año 2008, el Ministerio de Educación se planteó como meta ampliar la cobertura a más de setecientos mil niños y niñas de las zonas rurales del país con una inversión proyectada de más de USD 25 millones. (Observatorio Político, 2008)

- **Eliminación de contribuciones voluntarias**

Durante el año 2008 se eliminaron las contribuciones que solicitaban los establecimientos educativos fiscales a las familias con el fin de ejecutar obras menores o pagar docentes. Dichas contribuciones, con el paso del tiempo, fueron convirtiéndose en una seria barrera de acceso y permanencia en el sistema. De acuerdo al Ministerio de Educación, durante el año 2008 en el sistema de educación regular se distribuyeron a los centros educativos del país un total de USD 17,380,630, correspondientes a una asignación de 30 USD por estudiante. (Observatorio Político, 2008)

- **Educación por la democracia**

La Educación para la Democracia está encaminada al desarrollo, socialización y discusión alrededor de los derechos y deberes con los que contamos los ecuatorianos y ecuatorianas, así como de los valores humanos y cívicos, fundamentales para la convivencia armónica en comunidad. Este programa tiene como objetivo básico “el desarrollo, socialización y discusión alrededor de los derechos y deberes con los que contamos los ecuatorianos y ecuatorianas, así como de los valores humanos y cívicos, fundamentales para la convivencia armónica en comunidad”. Las acciones se centran en el currículo, los docentes y textos escolares. (Observatorio Político, 2008)

- **Textos escolares**

Durante el año lectivo 2008-2009 el Ministerio de Educación, entregó:

**TABLA 2.14 ENTREGA DE TEXTOS
AÑO LECTIVO 2008-2009**

ENTREGA DE :	CANTIDAD	ESTUDIANTES
Textos Primero a Décimo	8'326.476	2'348.427
Textos Programa de Alfabetización de Adultos	2'003.547	611.702

Fuente MEC Elaborado Por Verónica Mora

Esto obedece a la política de Universalización de la Educación General Básica y fortalecimiento de los 10 años que incorpora al sistema educativo 100.000 niños a través del incremento y mejoramiento de infraestructura, equipamiento, dotación de recursos didácticos, textos escolares e incremento y capacitación de los docentes, a todo lo ya expuesto debemos añadir la capacidad instalada del Programa de Alimentación Escolar en beneficio de los niños de escuelas y colegios de escasos recursos (PAE).

Como se puede ver se está trabajando en un nuevo modelo educativo ecuatoriano como una “representación teórica de la realidad educativa construido en función del contexto socio cultural e histórico... cuya estructura, funcionamiento y relaciones están contribuyendo a una nueva visión del sistema nacional de educación, permitiendo al Estado orientar y ejecutar su Plan de Desarrollo Educativo” Es así que para el año lectivo 2008-2009 la inversión en educación fue de 1.600 millones de dólares, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 2.15 INVERSIÓN EDUCATIVA 2008-2009

1.600'000.000 USD

OBRA	BENEFICIO
Número de pupitres entregados	80.000 pupitres
Unidades Educativas del Milenio	2 inauguradas (Guayaquil y Zumbahua), 7 en Construcción
Número de textos escolares impresos	10'000.000 de textos
Nuevas partidas docentes para educación rural básica	11.380 partidas
Programa de dotación de uniformes "Hilando el Desarrollo"	776.126 niñas y niños
Cobertura del programa de alimentación escolar	1'370.000 niñas y niños
Obras de mejoramiento de infraestructura educativa	1.670 escuelas

Fuente MEC Elaborado Por Verónica Mora

La Gratuidad de todo lo expuesto en la educación pública o fiscal ha hecho que la educación particular y por ende el Colegio Brasil tenga un porcentaje del 6% de alumnos que no han concluido sus estudios durante el año lectivo 2009-2010 en el establecimiento, y una de las causas es el factor económico que afecta a las familias ecuatorianas.

El posicionamiento en el mercado de servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el servicio en la mente de los clientes en relación de los servicios que ofrece la competencia.

El Colegio Brasil ha demostrado que tiene un buen posicionamiento dentro del sector educativo y demostró una buena acogida en la Parroquia de Cotocollao. Para el año 2008 el Colegio Brasil trasladó sus instalaciones de la Av. 12 de Octubre y Colón a su Nuevo Campus

en el Sector de Ponciano, sin embargo se mantiene en el número de estudiantes y hasta se puede decir que ha habido un crecimiento especialmente de los estudiantes para el Nivel Básico.

El servicio del Colegio Brasil está dirigido a la clase media del sector, ya que sus costos no son elevados, su pensión mensual es de \$100,00 y con gastos varios puede llegar hasta \$150,00

2.2.3. FACTOR JURÍDICO LEGAL

El factor Jurídico Legal involucra las cuestiones de índole legal, los cuales inciden en la organización. En tal virtud analizaremos brevemente ciertas disposiciones legales de la Constitución de la Política, La Nueva Ley de Educación General, el Reglamento General a la Ley de Educación y El Reglamento Interno del Colegio Brasil relacionadas a la Educación que brinda el Colegio Brasil.

El Factor legal, enmarca los procedimientos a través de entidades gubernamentales que regula y controlan el actuar de las diferentes organizaciones. El Colegio está regido por las normas y disposiciones emitidas por:

- **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**



Entidad Regula la relación laboral, cuya misión es ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.

- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**



Entidad estatal encargada de la organización del Sistema Educativo cuya visión es ser un Sistema Educativo de calidad y calidez que funcione en un marco de la unidad nacional, descentralizadamente bajo un marco jurídico adecuado que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, con énfasis en la participación y distribución equitativa de recursos, que lidere cambios sociales culturales y socioeconómicos nacionales.

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNA**



El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Entre las obligaciones tributarias que el Colegio Brasil cumple con el SRI tenemos:

- Anexos IVA y Anexos de retenciones en la fuente
- Declaración Impuesto a la Renta
- Declaración Retenciones en la Fuente
- Declaración mensual IVA
- Declaración impuesto a la Renta

• INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.



El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS

Cuya Misión es gestionar acciones técnico legales para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; fiscalizar, auditar, capacitar, asesorar, aprobar planes de trabajo; promover la integración y desarrollo de las organizaciones del movimiento cooperativo nacional y vigilar por el cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Reglamentos Especiales.

• MUNICIPIO DE QUITO

Gestionar, coordinar, administrar, ejecutar y



fiscalizar todo lo relacionado con los diferentes Sistemas del Distrito Metropolitano de Quito,

sobre la base del Plan Maestro vigente, para brindar un servicio de calidad a la comunidad. Cumplimos las ordenanzas al pagar el Impuesto Predial.

Entre las leyes y reglamentos que debe observar el Colegio Brasil para regular su funcionamiento podemos mencionar:

- Ley de Educación
- Reglamento a la Ley Orgánica de Educación
- Reglamento interno aprobado por la Dirección-Provincial de Educación
- Código de trabajo
- Reglamento Interno
- Reglamento para la regularización del costo de la educación
- Ley de régimen tributario internos
- Ley de cooperativas

2.2.3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

La nueva Constitución de la República del 2008 en su Sección Quinta, referente a la Educación en los Artículos 26, 27, 28 y 29 dice:

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

buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. (Constitución de la República, 2008)

La Constitución de la República establece a la Educación como un derecho de todas las personas y como la forma de que el ser humano se desarrolle y crezca en el medio en el cual se desenvuelve, la educación es laica y no debe haber discriminación de género, de raza y de creencia. Además el estado ofrece la Educación pública gratuita desde la educación inicial, hasta el tercer nivel de Educación Superior.

En este marco jurídico todas las instituciones y entidades educativas públicas y privadas deberán adecuar su normativa y estatutos a dichos principios, garantizando fundamentalmente la gratuidad y la inclusión de todas y todos los ciudadanos ecuatorianos. En este sentido se considera de vital importancia analizar dentro de la investigación (tesis) las alternativas de mantener estandarizados y en forma permanente los costos de la educación en las entidades educativas privadas, a las cuales accederán las y los ciudadanos que dispongan de ingresos para cubrir todos los gastos que demande su educación.

2.2.3.2. NUEVA LEY DE EDUCACIÓN GENERAL

La Nueva Ley de Educación General propuesta por el Gobierno actual pretende lograr una transformación en todo el sistema educativo ecuatoriano. Esta propuesta garantiza entre otros aspectos: mejores remuneraciones para los docentes, incentivos para la excelencia, una estructura de gestión que permitirá atender de forma eficiente las necesidades de las escuelas y un proceso ágil de los requerimientos de los ciudadanos. Además la propuesta de ley incluye la regulación de la educación particular, para acabar con malas prácticas, una reforma del Bachillerato con el fin que éste responda a las necesidades de los estudiantes en particular; y, del país en general.

Por otra parte, la homologación implicará que los sueldos de los maestros sean equiparados con los de otros servidores públicos. Hoy en día, un auxiliar de servicios recién ingresado al sector público gana casi 480 dólares, es decir, mucho más que un docente ingresado en quinta categoría, que gana 330; por respetable que sea la labor de los auxiliares de servicio, hay que reconocer que al maestro se le exigen mayores responsabilidades y estudios. (Texto del Proyecto de la Ley de Educación General, 2010)

Además de lo expuesto en un contextos general, la nueva Ley de Educación propone una regulación para la educación particular, de tal forma que se reinvierta los excedentes financieros y exista una regularización en sus costos.

El artículo 41 expone:

Art.41- Instituciones Educativas Particulares.- Las instituciones educativas particulares son constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su supervisión y control. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar únicamente matrículas y pensiones, las mismas que serán reguladas por la Autoridad Educativa Nacional, conforme al reglamento respectivo.

No tendrán fines de lucro bajo ninguna circunstancia o condición, debiendo reinvertir los excedentes de la gestión financiera en la propia institución o en proyectos educativos de responsabilidad social, debidamente autorizados por la autoridad educativa nacional a través de sus instancias desconcentradas. (Texto del Proyecto de la Ley de Educación General, 2010)

Lo expuesto en el Art 41 contribuye a que el sistema de educación particular reinvierta sus excedentes financieros en un mejoramiento y fortalecimiento institucional, incrementando en forma continua su capacidad de gestión; además que se esfuercen por conseguir autorización de funcionamiento a través del cumplimiento de estándares toda vez que los docentes al igual que en el sistema de educación pública, deben participar en los procesos de evaluación, a su vez reciban capacitación y se les incorpore en los programas estatales de formación profesional.

Sin embargo, estos factores ponen en desventaja a ciertas instituciones educativas particulares ya que la mayoría incluido el Colegio Brasil, se encuentra varias veces en aprietos económicos debido a una elevada cartera vencida y la disminución de estudiantes en comparación al número de estudiantes que se han trasladado de las entidades educativas particulares a las instituciones educativas públicas.

2.2.3.3. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE EDUCACIÓN

En la Ley Orgánica General de Educación se establece a la Educación como un deber primordial del estado, un derecho para todos los ecuatorianos y un deber para que accedan a ésta. La Educación oficial es laica y puede ser gratuita. El objeto de la educación es formar niños y adolescentes con pensamiento, libres y a la vez responsables.

Esta Ley de Educación en su Capítulo XXIV hace referencia a la Educación Particular, entre los artículos que se refieren a ésta, se pueden mencionar los siguientes:

Art. 165.- El Estado garantiza la educación particular y reconoce el derecho que tienen las personas naturales o jurídicas para organizar establecimientos de educación, sujetos a la Ley de Educación.

Art. 166 ...Los establecimientos particulares se registrarán, para su funcionamiento, en lo prescrito en la Ley de Educación, El Reglamento de Educación y el Reglamento Interno de los establecimientos

Art 178.-El Ministerio a través de la Junta Reguladora de costos de la educación particular, determinará el valor de matrículas y pensiones de los establecimientos en conformidad con las normas legales vigentes... para lo cual se considerará: las condiciones del local, recursos humanos y técnicos, números de alumnos, servicios anexos y más. (Reglamento General a la Ley de Educación, 1984)

Las instituciones Educativas de tipo particular que están avaladas por el Ministerio de Educación, disponen de la libertad de ser creadas siempre y cuando cumplan con los acuerdos establecidos dentro de la Ley de Educación. En este aspecto el Colegio Brasil que con sus 42 años de experiencia mantiene todos sus permisos de funcionamiento en orden y se ciñe en sus procedimientos a lo establecido por la Ley General de Educación. Además cabe recalcar que los costos de Pensión y Matrícula del Colegio Brasil son los establecidos por la Junta Reguladora de Costos, la cual ha determinado para el año escolar 2009-2010 la pensión en USD 100,00 y la matrícula en USD 90,00.

El Colegio Brasil ofrece una educación laica, recepta estudiantes sin distinción de raza, color, posición social, religión, discapacidades y otras; su característica es el énfasis en una educación Bilingüe y cumple con lo establecido en la Ley General de Educación.

Sin embargo desde su creación y como requisito para su funcionamiento, el Colegio Brasil cuenta con su Reglamento Interno el cual se analiza en lo pertinente en el siguiente punto.

2.2.3.4. REGLAMENTO INTERNO

El Reglamento interno de Trabajo del Colegio Brasil es una norma reguladora de las relaciones entre el empleador, sus profesores y los empleados, por lo cual desde su creación se obligan a cumplirlo las partes involucradas en todas y cada una de sus disposiciones.

El Segundo Capítulo del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) analiza los requisitos para el ingreso del personal, El Capítulo Tercero establece la Jornada de Trabajo, el Capítulo Cuarto analiza lo concerniente a las vacaciones, El Capítulo Quinto las Obligaciones y Prohibiciones del Personal docente y administrativo, en su Capítulo Sexto: las obligaciones y prohibiciones del Colegio, Capítulo Séptimo las Sanciones y termina con algunas disposiciones generales como vigencia y el sometimiento del Reglamento Interno a los dispuesto en el Código de Trabajo.

2.2.4 FACTOR POLÍTICO

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que generalmente tendrán una repercusión económica.

La crisis política, constituye uno de los temas más conflictivos y que afectan al desarrollo y a la organización y funcionamiento racional, sistémico, organizado y fundamentalmente con la aplicación e principios y criterios democráticos, situación que en la mayoría de los casos afecta a la gobernabilidad de un estado, generando inestabilidad en los diferentes componentes productivos, sociales y económicos de un país.

Su estructura básica incluye a los partidos y movimientos políticos, las funciones ejecutiva, legislativa, judicial, electoral, así como la participación ciudadana y el control social, y todos los organismos, entidades e instituciones estatales. Los escándalos entre el Presidente de la República y las denuncias hechas por su propio hermano han provocado en la sociedad una incertidumbre y la disminución de aceptación hacia el Gobierno actual.

En el ámbito político se ha determinado actualmente la formulación de algunos proyectos de Leyes, que han dividido a la población debido a que en ciertos sectores de la misma existe una relativa aceptación, y por otro lado, como se ha visualizado en los últimos cinco años de la democracia ecuatoriana, el rechazo a los mismos, debido a que se afectan ciertos intereses individuales, grupales, institucionales y otros que, en la mayoría de los casos no comprenden el beneficio a la totalidad de un país. Entre estos podemos mencionar los siguientes:

- Ley de Aguas
- Proyecto ITT-Yasuní
- Ley de Comunicación
- Ley de Educación General, y Superior
- Ley de Recursos Hídricos
- Ley de Minería

Estos Proyectos de Leyes que afectan directa o indirectamente a la sociedad, se percibe como una situación de absorción de todos los poderes, o de abuso de poder por parte de la autoridad.

De una lista de 165 países que recoge el Índice de Inestabilidad Política elaborado por el Economist Intelligence Unit, Ecuador y Bolivia comparten el decimocuarto lugar con un índice de 7,7 sobre 10. Varios países latinoamericanos, pero también Estados Unidos y otros europeos, figuran en una lista de 165 naciones con un riesgo elevado de graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos. Según el Índice de Inestabilidad Política elaborado por el Economist Intelligence Unit, unidad de análisis económicos del grupo británico The Economist, entre los más expuestos en esa región figuran Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana. (*Crítico, 2009*)

2.3. MICROAMBIENTE

Dentro del microambiente analizaremos los factores particulares o propios que afectan al Colegio Brasil como son sus proveedores, clientes, competencia, tecnología entre otros; factores que son cercanos y que permiten el funcionamiento del Colegio Brasil.

2.3.1. PROVEEDORES

Son las personas naturales o jurídicas que proporcionan los recursos ya sea bienes o servicios que el Colegio Brasil necesita para su eficaz funcionamiento, sin ellos no se cumpliría de forma exitosa la labor de ser de la organización, en este caso la educación.

Entre estos podemos mencionar:

TABLA 2.16 PROVEEDORES COLEGIO BRASIL

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
CONECTIVIDAD GLOBAL	Proveedor del Sistema de Gestión Académica para el manejo de calificaciones y proveedor de Internet.
MOBILE BUSINESS	Sistema de envío de mensajes a teléfonos celulares.
CORSEPEC.-	Servicio de seguros para equipos.
GRUPO EDUCARE	Centro Internacional de Investigación que desarrolla programas y recursos, que implementados eficientemente en las Instituciones Educativas, facilitando la enseñanza, aprendizaje, administrativo y operativo de los medios tecnológicos.
CONFECCIONES POZO	Proveedor de uniformes deportivos.
TEJIDOS D' CANELA	Proveedor de sacos.
EDICIONES NACIONALES "EDINUN"	Textos.
EDITORES EL TUCAN	Textos.
EDITORIAL EDUSOL	Textos
IMPRENTA PARAISO	Material Impreso
LIBRERIAS LNS	Proveedor de textos para la sección básica basada en competencias
VISEGPRO	Proveedor del servicio de seguridad, guardianía, instalación de alarmas y servicio de monitoreo del sistema de seguridad.
ESCUELA DE NATACIÓN GALO YEPEZ	Servicio de piscina y cursos de natación.
SR. VICTOR NARANJO	Proveedor de equipos de cómputo
LETERAGO	Proveedor de Medicinas.
VAMARTH	Material para laboratorios.

EMPRESA ELECTRICA QUITO	Servicio de Luz Eléctrica.
CORPORACIÓN ANDINA DE TELECOMUNICACIONES (CNT)	Servicio de Telefonía
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE QUITO (EMAP-Q)	Servicio de Agua Potable
SUMICONTI	Proveedor de útiles y suministros de oficina.
Sr. Ivan Salazar	Proveedor de Fotocopias y anillados

Elaborado por: Verónica Mora

2.3.2. CLIENTES

Un cliente es la persona que compra, alquila o paga por un bien o por recibir un servicio. En el Colegio Brasil los clientes son los estudiantes, niños y adolescentes que acuden al colegio para recibir una formación académica y en valores, ellos son traídos por los Padres de Familias, quienes también se constituyen en nuestros clientes, debido a la confianza que tienen en la institución educativa y en el tipo de educación que sus hijos recibirán para su desenvolvimiento en la vida.

El Colegio Brasil cuenta con 560 estudiantes, 130 en la sección inicial y básica(primero a séptimo) y 430 en la sección básica y de bachillerato (octavo a décimo y primero a tercero de bachillerato.)

La satisfacción del cliente, en nuestro caso del estudiante del Colegio Brasil, no es medible de forma inmediata, pero sí cuando éste egresa del Colegio y se incorpora en las diferentes universidades del país o en el mundo laboral y logra desempeñarse de forma efectiva cumpliendo sus expectativas.

2.3.3. COMPETENCIA

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. La década de los noventa se caracteriza por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. (Rincon del Vago)

La competencia del Colegio Brasil son las Instituciones Educativas del sector o de otros sectores geográficos aledaños, ubicados dentro del Cantón y de la Provincia, que ofrecen servicios iguales o similares, esto es: Educación Particular, Laica, Bilingüe que brinden educación: Inicial, Básica y de Bachillerato en las especializaciones de: Físico Matemático, Químico Biológicas, Ciencias Sociales; en Bachillerato Técnico Informática y Gestión Administrativa y Contable.

**TABLA 2.17 DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONES ESCOLARES
SECTOR COTOCOLLAO**

NOMBRE	EDUCACIÓN	SEXO	JARDÍN	ESCUELA	COLEGIO	HASTA
JUAN PABLO I	RELIGIOSO	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
GIOVANNI BATTISTA MONTINI PAULO VI	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	SI	OCTAVO DE BÁSICA
CRISTIANO RENUEVO	RELIGIOSO	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
CRISTIANO DE QUITO	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
ALVERNIA	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	SI	TERCERO DE BACHILLERATO

JUAN PABLO II	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	NO	OCTAVO DE BÁSICA
VICTORIA BILINGUAL CRISTIAN ACADEMY	RELIGIOSO	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
MONSEÑOR ANTONIO GONZÁLEZ	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	NO	SEPTIMO DE BÁSICA
UNIDAD EDUCATIVA JEAN JACQUES ROUSSEAU	LAICA	MIXTO	NO	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
SAINT PATRICK SCHOOL	LAICA	MIXTO	NO	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
COLEGIO DE EDUCACIÓN POPULAR COTOCOLLAO, ADMINISTRACIÓN LA DELICIA	LAICA	MUNICIP AL	NO	SI	SI	TERCERO DE BACHILLERATO ACELERADO
QUITO LUZ DE AMERICA BLANTACH	LAICA	MIXTO	NO	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
FUTURO AZUL	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	TERCER DE BÁSICA
LEIBNITZ	LAICA	MIXTO	NO	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
CHARLES SANDERS PIERCE	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	CUARTO DE BÁSICA
PANAMERICANO 2	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA

SAN JOAQUIN SANTA ANA	RELIGIOSO	MIXTO	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
CRISTIANO BETEL	RELIGIOSO	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
FUNDACION EDUCACIONAL ALBERTO EINSTEIN	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
FUNDACION COLEGIO AMERICANO QUITO	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
EFRATA	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO BÁSICA
PIONEROS	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	PRIMERO DE BÁSICA
MY SHEPERD	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
JHON M. KEYNES	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	TERCERO DE BÁSICA
JAMES WILLIAM	LAICA	MIXTA	NO	SI	SI	TERCERO DE BÁSICA
C.E. CANADA	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SEXTO DE BÁSICA
ANTONIO LORENZO DE LAUOISIER	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
ALFONSO ESPIN L	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
ALFONSO DEL HIERRO LA SALLE	LAICA	MIXTA	NO	SI	SI	TERCERO DE BÁSICA
ALEXANDER WANDEMBERG INTERNATIONAL	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
JEROME BRUNER	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA

JAN KOMENSKY	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	NOVENO DE BÁSICA
HORIZONTES DEL FUTURO	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
EL PARVULARIO	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
EL COSMOPOLITA	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
EDWARD JOSEPH FLANAGAN	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
UNIDAD EDUCATIVA CHARLES DARWIN	LAICA	MIXTA	NO	SI	SI	TERCERO DE BACHILLERATO
CENTRO EDUCATIVO JOHANNES GUTENBERG	LAICA	MIXTO	NO	SI	NO	CUARTO DE BÁSICA
WILLIAM THOMSON INTERNACIONAL	LAICA	MIXTA	NO	SI	SI	TERCERO DE BACHILLERATO
VIRGILIO DROUET	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
TIMOTHY	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
THOMAS MALTHUS	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
TEILHARD DE CHARDIN	LAICA	MIXTA	NO	SI	SI	TERCERO DE BACHILLERATO
PENSIONADO RUMIÑAHUI	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
NUEVO MUNDO INTELLECTUAL	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
MEDITERRANEO	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO

MARIO BENEDETTI	LAICA	MIXTO	SI	SI	NO	PRIMERO DE BÁSICA
JOSE ENRIQUE GUERRERO	LAICA	MIXTO	SI	SI	SI	TERCER BACHILLERATO
ALEJANDRO LABACA UGARTE	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	CUARTO DE BÁSICA
COLEGIO MENOR DAVID AUSUBEL	LAICA	MIXTO	NO	NO	SI	TERCER BACHILLERATO
PLANETA AZUL	LAICA	MIXTA	SI	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
PABLO MUÑOZ VEGA	LAICA	MIXTA	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA
IVAN PETROVSKI PAVLOV	LAICA	MIXTA	NO	SI	NO	SÉPTIMO DE BÁSICA

Fuente: [http:// portaldelcolegio.com](http://portaldelcolegio.com)

Elaborado por: Verónica Mora

Como se puede ver en al Tabla 2. anterior, el Colegio Brasil tiene una gran competencia de Escuelas y Colegios que se encuentran ubicadas dentro del Sector de Cotacollao, que de acuerdo al Censo Nacional de Instituciones AIME para el presente año escolar 2009-2010 en el Sector de Cotacollao existen 115 Instituciones Educativas Escolarizadas Regulares, de las cuales un 54%, esto es 62 instituciones ofrecen servicios similares como es: educación inicial, básica y bachillerato; bilingüe y forman parte también de la competencia los colegios particulares que tienen una pensión similar a la del Colegio Brasil es decir de \$100,00; sin embargo la experiencia de 42 años al servicio de la niñez y juventud de Quito y del Ecuador ha hecho que tengamos un alto número de estudiantes y que este número esté incrementándose año tras año, pese al cambio de local efectuado en el año lectivo 2008-2009, tenemos una gran aceptación dentro del sector educativo.

2.3.4. TECNOLOGÍA

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer las necesidades de las personas. (Tecnología)

La Tecnología avanza cada día, en tal virtud es necesario que la sociedad y cada persona marchen al ritmo de la tecnología, para ello es necesario manejar las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación NTIC's.

En virtud de que el Gobierno de turnos está fortificando la educación pública y una de las formas como lo hace es a través de la inversión en Tecnología a través de la dotación de equipos modernos de computación, pizarras virtuales, servicio de internet, entre otros las instituciones particulares también deben fortificar su parte tecnológica y utilizarla al máximo como un recurso de optimización de tiempo y recursos.

El Colegio Brasil trata de mantenerse al día en los avances tecnológicos, es así que ha formado alianzas con Empresas Tecnológicas que facilitan el desarrollo y la comunicación dentro de la comunidad educativa.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

En el contexto del análisis situacional, es importante tratar de lograr una cobertura y ámbito total de los diferentes elementos y factores que en forma directa o indirecta inciden y afectan positiva o negativamente el desarrollo y fortalecimiento institucional de las Organizaciones, en la mayoría de los estudios se cubre todo aquello que se inscribe en lo externo, sin tomar en cuenta las características y particularidades internas de la institución,

razón por la cual tanto en el análisis teórico, como en la observación práctica y en situ, es necesario lograr una armonización de los criterios y afectaciones para la organización de todos y cada uno de los elementos que se circunscriben y actúan alrededor de ella.

En este sentido, el Análisis Interno se refiere al estudio de la situación competitiva del Colegio Brasil en el mercado actual en cuanto a sus características internas las cuales pueden identificarse como Fortalezas y Debilidades; así como las capacidades de respuesta en cuanto se refiere a la estructuración y funcionamiento adecuado de los sistemas organizacionales, de talento humano, financiero, de gestión administrativa, sistemas e informático, así como la infraestructura física con la cual cuenta la organización, en el presente caso el Colegio Brasil.

El análisis interno nos permitirá identificar las fortalezas y las debilidades del Colegio Brasil, para lo cual se aplicará diferentes técnicas de recolección de datos entre las cuales podemos mencionar: la observación directa, la encuesta y entrevista.

A través de la observación directa se puede identificar como fortalezas:

- Objetivos precisos y difundidos
- Personal docente, administrativo y de apoyo calificado y con experiencia
- Infraestructura física adecuada y funcional
- Experiencia adquirida durante 42 años

Debilidades:

- Falta de recursos financieros, logísticos, y en ciertos espacios de infraestructura
- Ausencia de mecanismos y técnicas de motivación del personal
- Irracionalidad de la aplicación de normas que redundan en sanciones especialmente en faltas disciplinarias.

- Inexistencia de niveles, canales y mecanismos de comunicación que fortalezcan e impulsen la imagen institucional

Dentro de este tema se consideró necesario realizar una entrevista Ing. José Ramos Flores, Gerente del Colegio Brasil, quien maneja la parte administrativa y contable, siempre bajo la supervisión del Rector de la Institución Ing. Juan Segovia. En la entrevista, el Ing. Ramos manifestó que en cuanto a su competencia realiza todo lo posible por cumplir con las obligaciones y responsabilidades financieras de la Institución, asignando prioridad a la parte relacionada con el personal; sin embargo no es fácil hacerlo cuando se tiene una cartera vencida de aproximadamente \$35.000,00 dólares debido al no pago de las pensiones de los estudiantes. Por esa razón al momento el Colegio no se encuentra al día con sus obligaciones sociales, de manera especial con el pago de los Fondos de Reserva. Además, manifestó que la Institución recurre a préstamos emergentes a través de la Caja de Ahorro Brasil para cumplir con el pago de las remuneraciones mensuales y adicionales a fin de cancelar los haberes a sus trabajadores.

Se aplicó también una encuesta al 90% del personal del Colegio Brasil a fin de determinar el clima laboral y determinar las fortalezas y debilidades, al 10% (6) no se aplicó la encuesta por ausencia y además por no entregar oportunamente los resultados. En este proceso se obtuvieron los siguientes resultados:

ENCUESTA COLEGIO BRASIL

Ayúdenos a mejorar:

La presente encuesta tiene por objeto conocer la situación interna del Colegio Brasil, determinar las debilidades y fortalezas institucionales a través del análisis del nivel de satisfacción general de los trabajadores del Colegio. Agradecemos su colaboración y sinceridad en las respuestas, las mismas que serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto que el de buscar mejoras para la Institución. Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta:

1. Existe oportunidad y análisis del costo e impacto de las decisiones administrativas y financieras para el Establecimiento Educativo?

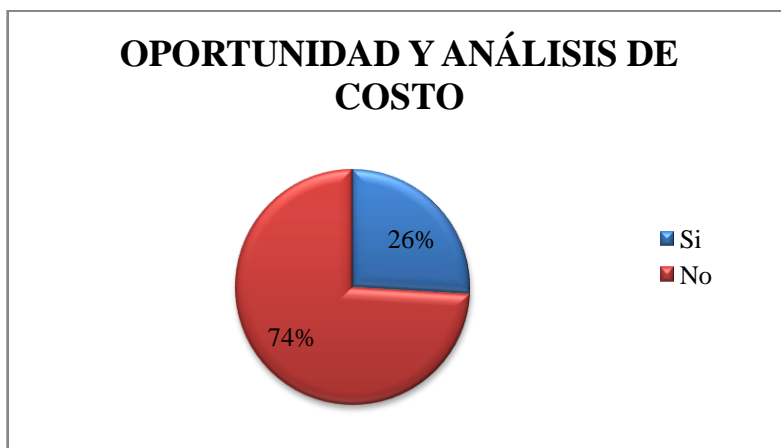
SI NO ¿Por qué? DEBILIDAD

TABLA 2.18 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 1

OPORTUNIDAD Y ANÁLISIS DE COSTO	No. Personas	%
Si	14	26
No	40	74
TOTAL	54	100

Elaborado por Verónica Mora

FIGURA 2.9 GRAFICO TABULACION PREGUNTA 1



Elaborado por: Verónica Mora

¿Por qué?:

- Falta comunicación y tomar en cuenta opiniones de todos los involucrados
- Falta material didáctico y de apoyo pedagógico
- Falta trabajar por el bienestar del docente y motivar antigüedad
- Cambio continuo de docentes y de estudiantes
- Cancelar la remuneraciones a tiempo
- Debe existir más planificación
- Los administrativos planifican y evalúan el presupuesto

De lo expuesto se puede concluir que parte administrativa son los encargados de planificar y evaluar costos, impacto y oportunidad de la toma de decisiones, sin embargo, muchas de ellas ya sean administrativas o financieras, afectan de forma directa al personal, sobre todo por la falta de comunicación.

2. ¿Considera Usted que existen canales y niveles adecuados de comunicación?

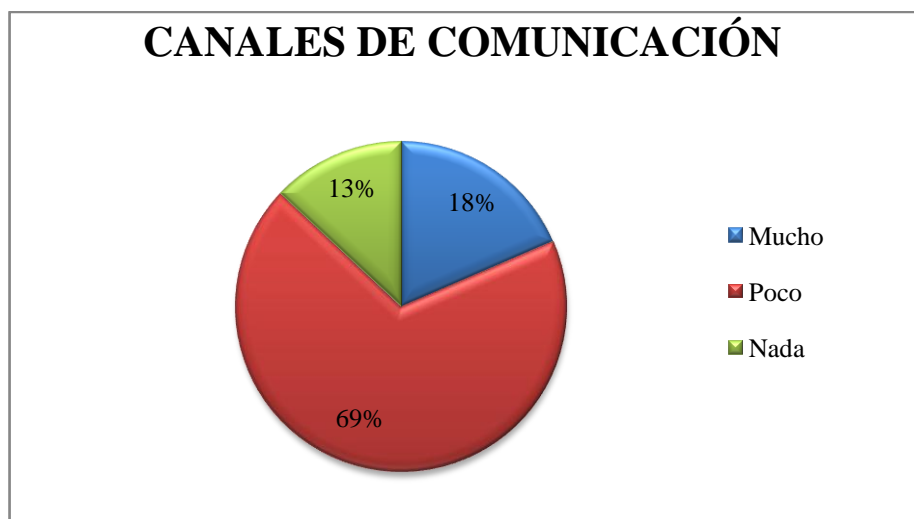
Mucho Poco Nada DEBILIDAD

TABLA 2.19 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 2

CANALES DE COMUNICACIÓN	No.	
	Personas	%
Mucho	10	19
Poco	37	69
Nada	7	13
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.10 GRAFICO TABULACION PREGUNTA 2



Elaborado por : Verónica Mora

El 69% de los encuestados reconocen que hay poca comunicación, tan solo un 18% manifiesta que hay buena comunicación, en tal virtud se debe trabajar por una comunicación horizontal y vertical, lo cual implica conocer las opiniones del personal y tomarlos en cuenta para la toma de decisiones.

3. ¿Tiene acceso a equipos informáticos y dispone del servicio de internet con facilidad?

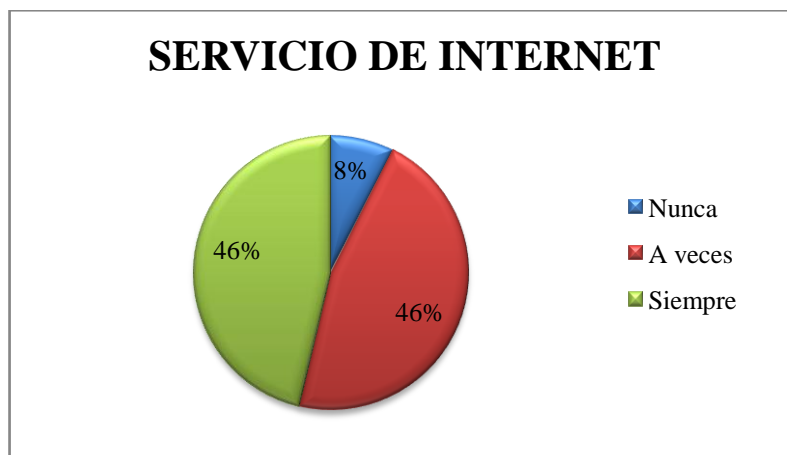
Nunca A veces Siempre FORTALEZA

TABLA 2.20 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 3

SERVICIO DE INTERNET	No.	
	Personas	%
Nunca	4	7
A veces	25	46
Siempre	25	46
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

Al momento la mayor parte del personal tiene acceso al Internet siempre y a veces, por lo cual se debe aprovechar esta fortaleza para mejorar los recursos didácticos en mejora del aprendizaje de nuestros estudiantes.

FIGURA 2.11 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 3

Elaborado por: Verónica Mora

4. ¿Utiliza el servicio de intranet (Correo Electrónico Interno)?

Nunca A veces Siempre DEBILIDAD

TABLA 2.21 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 4

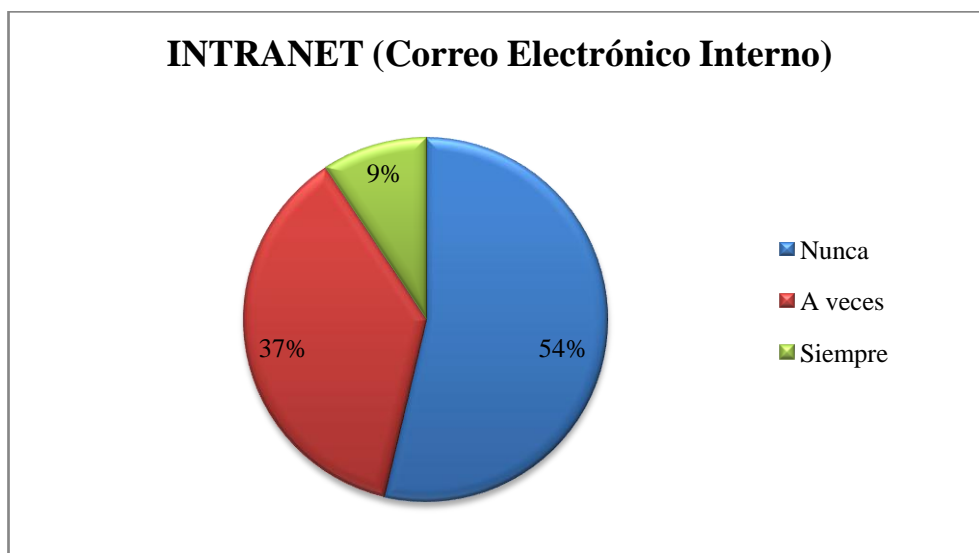
USO INTRANET	No. Personas	%
Nunca	29	54
A veces	20	37
Siempre	5	9
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

Si bien la mayor parte de las personas tienen acceso al Internet, son pocas las que se comunican internamente a través de él. En su mayor parte hacen uso de correos

tradicionales y no la red interna, las comunicaciones se realizan con papel y no se utiliza la tecnología disponible.

FIGURA 2.12 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 4



Elaborado por: Verónica Mora

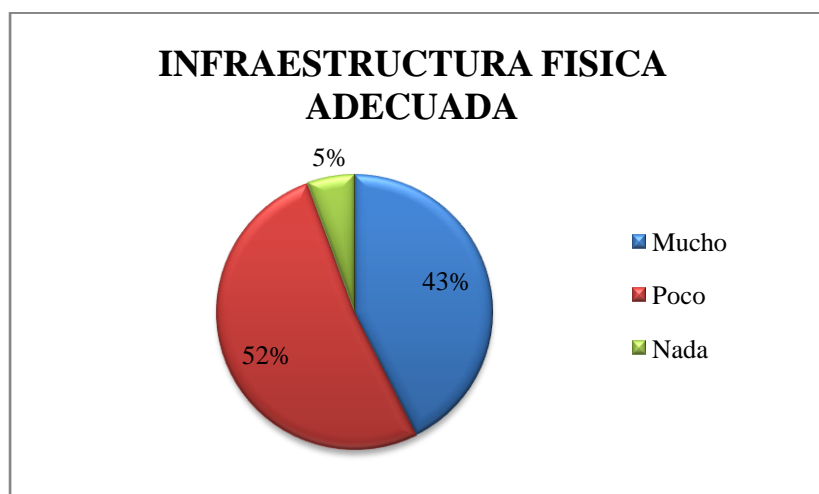
5. ¿Considera Ud. que la infraestructura física es apropiada?

Mucho Poco Nada FORTALEZA

TABLA 2.22 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 5

INFRAESTRUCTURA FÍSICA	No. Personas	%
Mucho	23	43
Poco	28	52
Nada	3	6
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.13 GRAFICO TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 5

Elaborado por: Verónica Mora

Por qué?:

- Aulas pequeñas
- Elevado número de estudiantes por aula
- Falta poner acabados (techos y pisos)
- Incrementar y mejorar el Mobiliario
- Falta adecuar las áreas recreativas con juegos infantiles pedagógicos
- Laboratorios inadecuados, instalaciones defectuosas, inseguridad
- Falta aulas virtuales y proyectos de computadores
- Es nueva, funcional, hay facilidades de trabajo y se diseñaron de acuerdo a las necesidades de la Institución
- Es amplia, Existe mayor espacio para profesores y estudiantes

La infraestructura es una fortaleza pero al no estar debidamente funcional, debido a la falta de acabados como son techos y pisos entre otros, es urgente trabajar en ello para que no se convierta en una debilidad, de igual manera ya que se cuenta con áreas verdes es necesario

implementar juegos infantiles para los niños de la sección básica ya que es parte de su desarrollo psico-emocional.

6. La disponibilidad de suministros y materiales se realiza en cantidades adecuadas?.

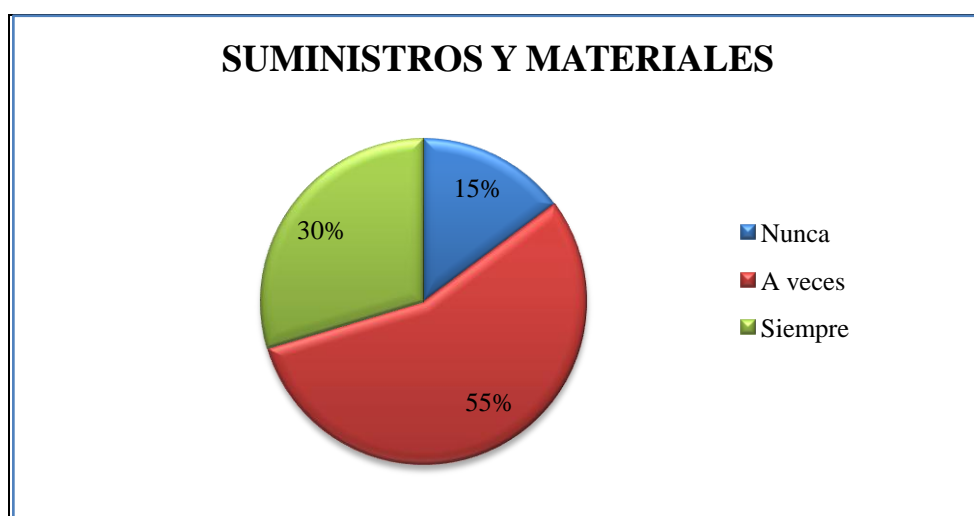
Nunca A veces Siempre **DEBILIDAD**

TABLA 2.23 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 6

SUMINISTROS Y MATERIALES	No. Personas	%
Nunca	8	15
A veces	30	56
Siempre	16	30
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.14 GRAFICO TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 6



Elaborado por: Verónica Mora

Es necesario para lograr un desarrollo adecuado del proceso enseñanza, proporcionar en cantidad, calidad y de forma oportuna los suministros y materiales que garanticen el desarrollo y ejecución permanente de las labores docentes, caso contrario al no existir los mismos se produce una inconformidad y además falta de interés por parte de los docentes y de los alumnos para alcanzar un mejoramiento en cuanto al proceso académico.

7. Conoce Ud. las Tabla 2.s salariales sectoriales establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales?

SI NO DEBILIDAD

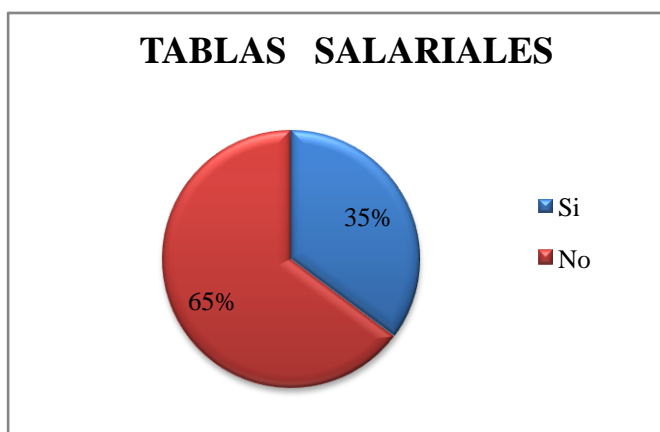
SI su respuesta fue afirmativa, por favor pase a la pregunta 8. Caso contrario prosiga con la 9.

TABLA 2.24 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 7

TABLA 2.S SALARIALES	No. Personas	%
Si	19	35
No	35	65
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.15 GRAFICO TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 7



Elaborado por: Verónica Mora

Debido a la atomización y desorden en materia salarial, así como la disimilitud e inequidad en la aplicación y difusión de las Tabla 2.s salariales sectoriales establecidas por el organismo competente Consejo Nacional de Salarios (Conades), cuerpo colegiado que tienen por responsabilidad presentar, discutir, aprobar y expedir las respectivas Tabla 2.s salariales sectoriales a través del Ministerio de Relaciones Laborales, este instrumento se ha convertido en un verdadero elemento de distorsión en la aplicación de sueldos y salarios con equidad, según los perfiles, experiencia y profesionalidad de los docentes y otro tipo de categoría de trabajadores, siendo necesaria transparentar la información relacionada con la materia salarial.

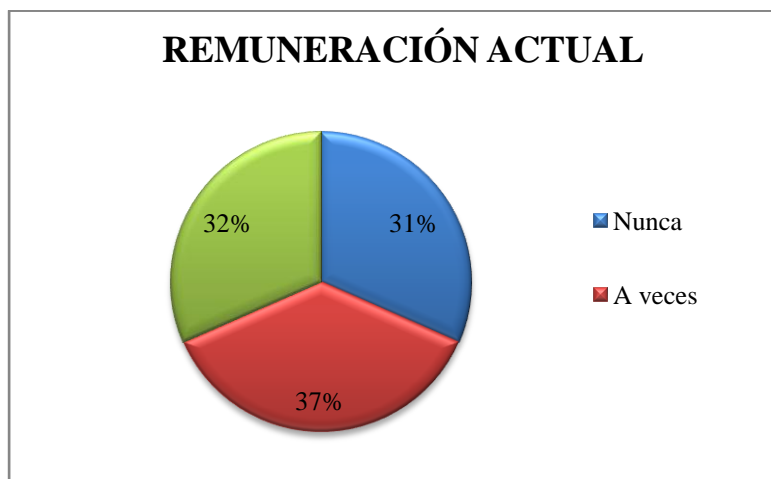
8. Su remuneración actual está acorde a las Tabla 2.s salariales?

Nunca A veces Siempre

TABLA 2.25 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 8

REMUNERACIÓN ACTUAL	No. Personas	%
Nunca	6	32
A veces	7	37
Siempre	6	32
TOTAL	19	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.16 GRAFICO TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 8

Elaborado por: Verónica Mora

¿Por qué?:

- No ha existido alza salarial
- No se revisa año a año como manda la ley
- Sueldos bajos no se toma en cuenta experiencia ni preparación

En cuanto a la respuesta relacionada con el conocimiento de la relación remuneración vs Tabla 2.s salariales, la naturaleza del grupo ocupacional que conoce este mecanismo se encuentra ubicado en niveles altos de la organización, y obviamente si en esos puestos se desconocería o no existiría claridad en cuanto a dicha relación, existiría un caos salarial que , directamente afectaría al clima y la cultura organizacional, siendo necesario mejorar los sistemas de información y comunicación sobre este punto, fundamentalmente a los grupos de puestos niveles bajos y medio dentro de la institución

9. ¿La Institución provee a su personal del servicio de transporte?

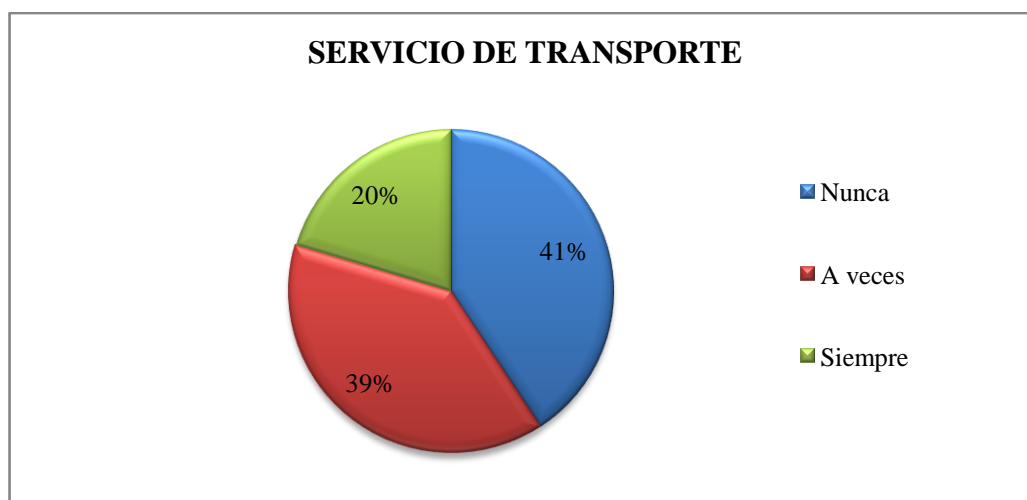
Nunca A veces Siempre DEBILIDAD

TABLA 2.26 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 9

SERVICIO DE TRANSPORTE	No. Personas	%
Nunca	22	41
A veces	21	39
Siempre	11	20
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.17 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 9



Elaborado por: Verónica Mora

El transporte es un servicio necesario para el personal, sin embargo no todo el personal conoce o ha hecho uso del transporte, se debe difundir éste servicio en pro del bienestar del personal, al momento solo 11 de las 60 personas que laboran en el Colegio utilizan el transporte de forma frecuente.

10. Considera Ud. que sus observaciones son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

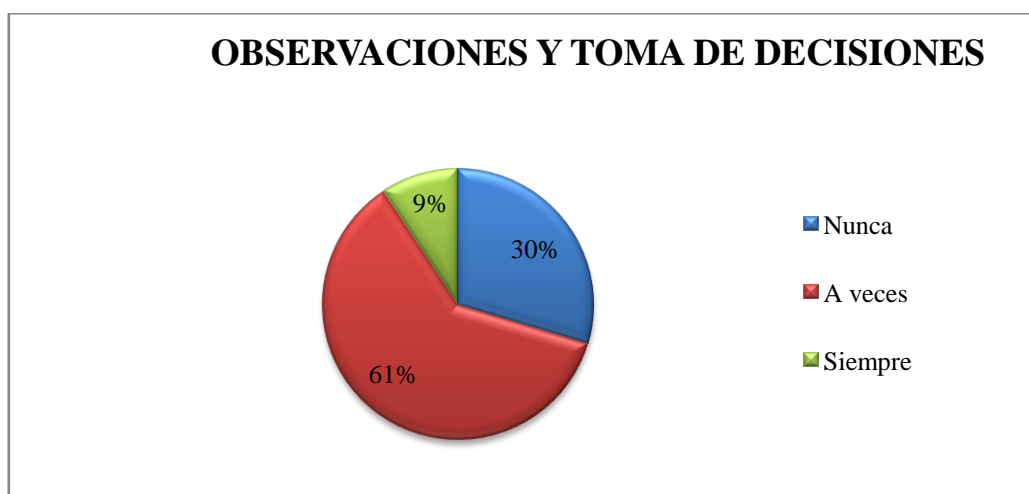
Nunca A veces Siempre DEBILIDAD

TABLA 2.27 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 10

TOMA DE DECISIONES	No. Personas	%
Nunca	16	30
A veces	33	61
Siempre	5	9
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.18 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 10



Elaborado por: Verónica Mora

A través de la encuesta se percibe que las decisiones están tomándose dentro de un grupo pequeño de funcionarios, no se considera al resto del personal como parte de ellas, en tal virtud en pocas ocasiones se les hace partícipe de las decisiones.

11. Según su percepción, ¿el clima laboral u organizacional que existe dentro de la institución es el adecuado?

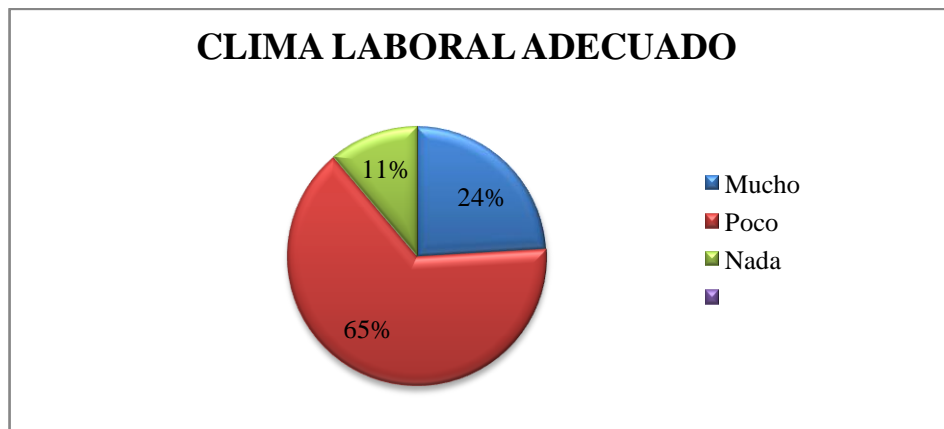
Mucho Poco Nada DEBILIDAD

TABLA 2.28 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 11

CLIMA LABORAL ADECUADO	No. Personas	%
Mucho	13	24
Poco	35	65
Nada	6	11
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.19 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 11



Elaborado por: Verónica Mora

¿Por qué?:

- Falta más organización en planificación educativa
- Existen pugnas internas por conflictos de intereses profesores-socios
- Falta de compañerismo

- Todos se llevan bien, existe colaboración y ayuda
- Falta organización, los sueldos son bajos, pago no puntual no se valora al docente

Es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal para mejorar el clima laboral ya que al momento solo el 25% lo considera adecuado para su desempeño. Se debe trabajar para fomentar el compañerismo, trabajo en equipo.

12. ¿Considera Ud. que existe un seguimiento de procesos, mediante el sistema Organizativo (Rector –Vicerrectorado –Jefe de Área –Docentes)?

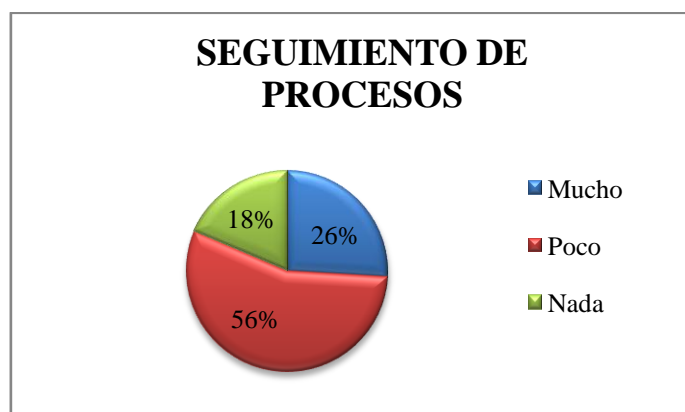
Mucho Poco Nada DEBILIDAD

TABLA 2.29 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 12

SEGUIMIENTO DE PROCESOS	No. Personas	%
Mucho	14	26
Poco	30	56
Nada	10	19
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.20 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 12



Elaborado por: Verónica Mora

El 56% del personal considera que existe poco seguimiento en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Institución. El 18% considera que no existe seguimiento, en tal virtud es necesario implementar mecanismos de control o diseñar procesos que permitan realizar un seguimiento a cada una de las actividades que se realizan dentro del Colegio Brasil.

13. ¿El apoyo que Ud. ha recibido de parte del DOBE para la relación estudiante – padre de familia- docente ha sido eficiente y oportuno?

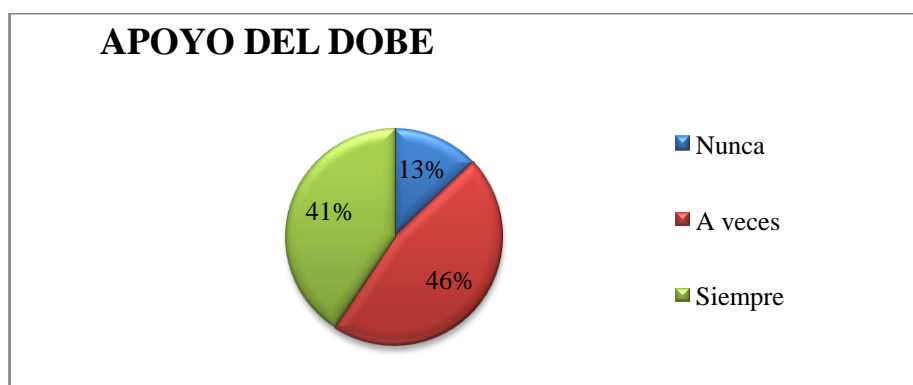
Nunca A veces Siempre FORTALEZA

TABLA 2.30 TABULACION ENCUESTA PREGUNTA 13

APOYO DEL DOBE	No. Personas	%
Nunca	7	13
A veces	25	46
Siempre	22	41
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.21 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 13



Elaborado por: Verónica Mora

El 41% de las personas entrevistadas manifiestan que el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) apoya a la relación entre padres de familia, estudiantes y docentes siempre, cumpliendo así con su razón de ser dentro de la Institución Educativa, sin embargo se puede mejorar y lograr un porcentaje más alto de aceptación estableciendo fechas de cumplimiento y procesos en las diferentes actividades que se realiza dentro del departamento, así como dejando que su personal dedique el 100% de su tiempo a los asuntos relacionados con el bienestar de los estudiantes.

A la vez se debe trabajar con los estudiantes y docentes durante todo el proceso educativo y ser el nexo entre el Colegio y los padres de familia.

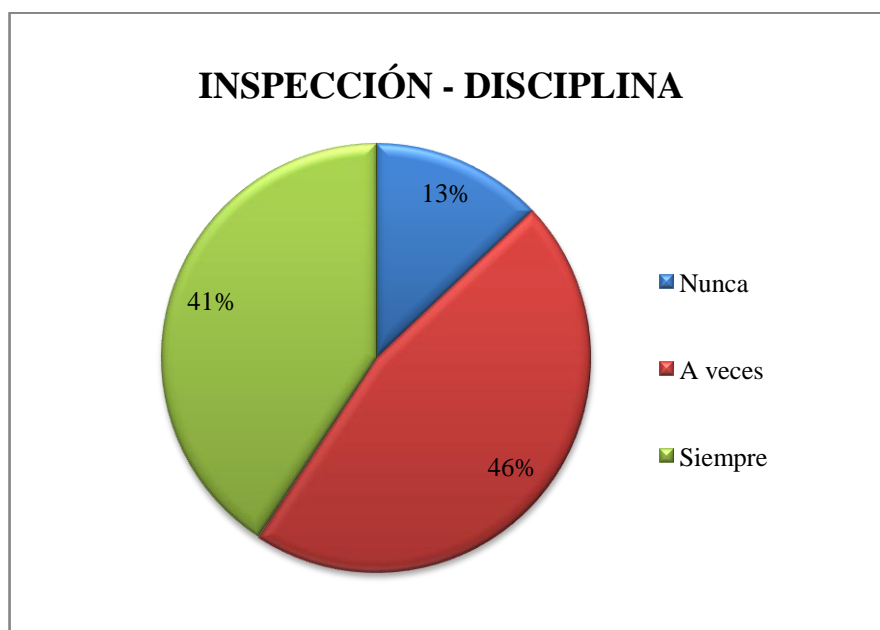
14. Ha contribuido el Departamento de Inspección en el aspecto disciplinario para llevar a cabo su labor educativa?

Nunca A veces Siempre FORTALEZA

TABLA 2.31 TABULACIÓN ENCUESTA PREGUNTA 14

INSPECCION - DISCIPLINA	No. Personas	%
Nunca	7	13
A veces	25	46
Siempre	22	41
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.22 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 14

Elaborado por: Verónica Mora

La Gestión realizada por el Dpto. de inspección se encuentra en un punto intermedio entre el a veces y siempre, lo que muestra que hay razones para fortalecerlo y trabajar para que el 46% que recibe apoyo “a veces”, se convierta en “siempre” en favor de la parte disciplinaria de la institución.

Es necesario también fomentar procesos dentro de éste departamento y difundir normas disciplinarias a la vez que se aplican a todo el personal ya sea estudiantes o docentes de forma equitativa e igualitaria.

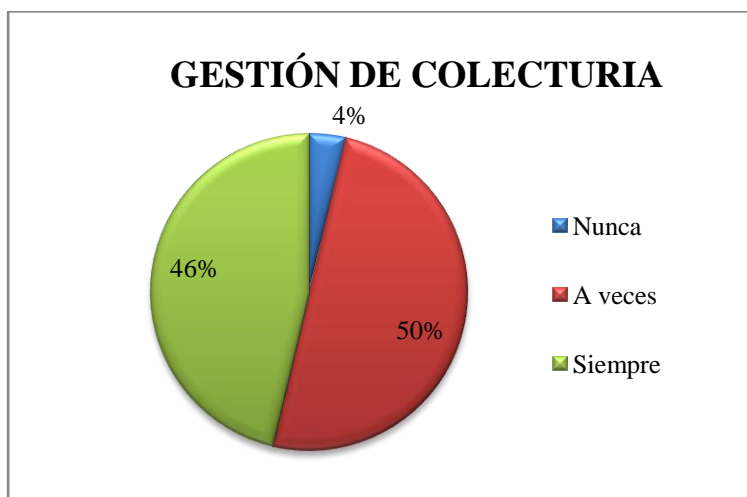
15. ¿La Gestión realizada por el Departamento de Colecturía es oportuno y eficiente?

Nunca A veces Siempre FORTALEZA

TABLA 2.32 TABULACIÓN ENCUESTA PREGUNTA 15

GESTIÓN DE COLECTURÍA	No. Personas	%
Nunca	2	4
A veces	27	50
Siempre	25	46
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.23 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 15

Elaborado por: Verónica Mora

La Gestión realizada por el Dpto. de Colecturía es oportuna y eficiente en un 50%, sin embargo se puede trabajar para que las actividades sean eficientes siempre y no sólo a veces como manifiesta el 50%. Por lo expuesto se puede elaborar procesos para mejorar su eficiencia.

16. Considera Ud. que el Departamento médico ha brindado atención a estudiantes y al personal de la institución de forma eficiente?

Nunca

A veces

Siempre

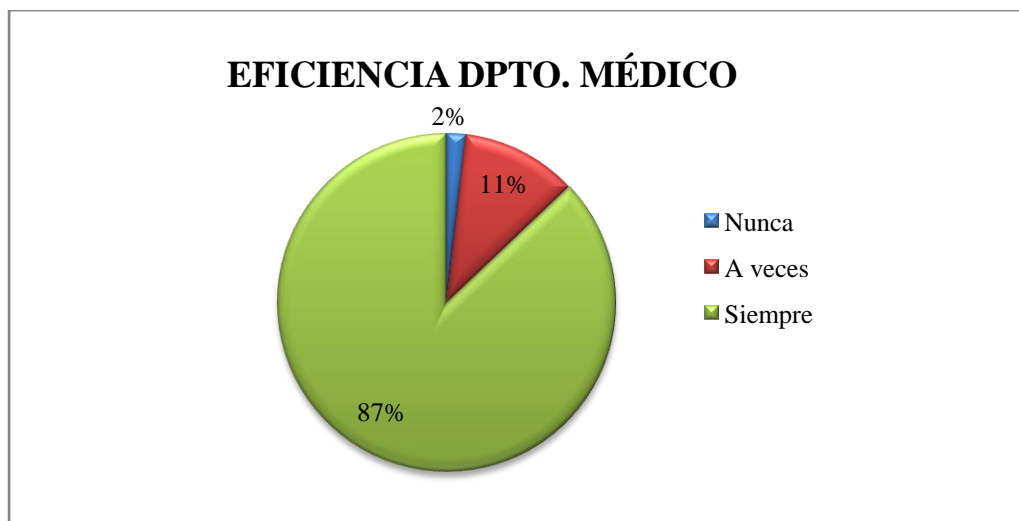
FORTALEZA

TABLA 2.33 TABULACIÓN ENCUESTA PREGUNTA 16

EFICIENCIA DPTO. MÉDICO	No. Personas	%
Nunca	1	2
A veces	6	11
Siempre	47	87
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.24 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 16



Elaborado por: Verónica Mora

Una de las más grandes fortalezas del Colegio es el Dpto. Médico, el cual ha sido tabulado con un 87% que presta un servicio eficiente de forma permanente.

17. La labor realizada por el Dpto. de Servicios (Limpieza y Fotocopiadora) es :

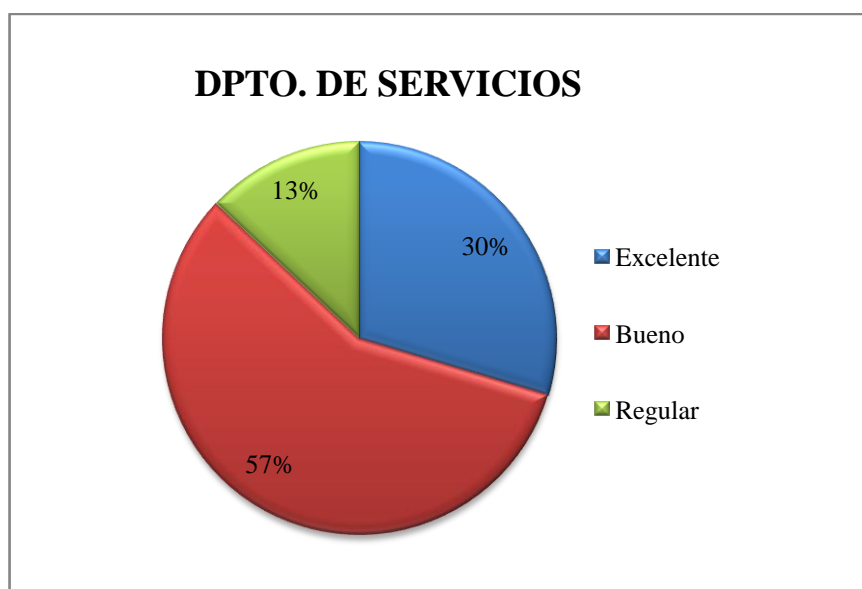
Excelente Bueno Regular FORTALEZA BAJA

TABLA 2.34 TABULACIÓN ENCUESTA PREGUNTA 17

DPTO. DE SERVICIOS	No. Personas	%
Excelente	16	30
Bueno	31	57
Regular	7	13
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 2. 25 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 18



Elaborado por: Verónica Mora

El Dpto. de Servicios está formado por dos aspectos importantes dentro de la educación: el servicio de fotocopiadora y la parte relacionada con el mantenimiento y aseo de sus instalaciones. En lo que a la fotocopiadora se refiere alumnos y estudiantes se encuentran satisfechos por el servicio, particular que no ocurre de con el servicio de limpieza. En tal virtud se debe motivar o fomentar una mayor colaboración con el personal de ésta área.

18. La Gestión y apoyo que brinda el Dpto. de Secretaria es eficiente?

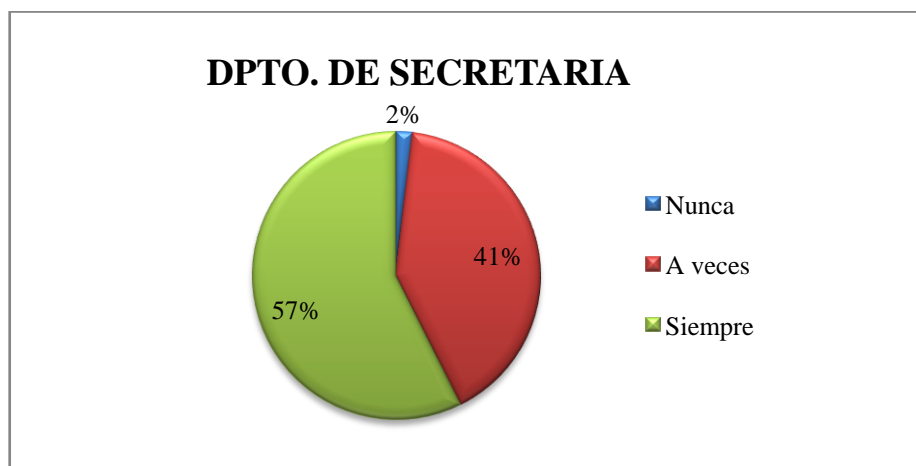
Nunca A veces Siempre FORTALEZA BAJA

TABLA 2.35 TABULACIÓN ENCUESTA PREGUNTA 18

DPTO. DE SECRETARÍA	No. Personas	%
Nunca	1	2
A veces	22	41
Siempre	31	57
TOTAL	54	100

Elaborado por: Verónica Mora

FIGURA 2.26 GRAFICO ENCUESTA PREGUNTA 18



Elaborado por: Verónica Mora

El Dpto. de Secretaría es uno de los principales departamentos dentro de la Institución y realiza una importante gestión dentro de la labor educativa y en su relación directa con el Ministerio de Educación y Dirección Provincial de Educación. Es necesario establecer procesos y difundirlos al personal docente a que cumpla los mismos y sea más eficiente el trabajo de éste departamento.

2.4.1. RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Colegio Brasil cuenta con 60 trabajadores, los cuales brindan apoyo en la parte Administrativa, Docente y de Apoyo. En su mayoría son personas capacitadas y especializadas en el trabajo que realizan dentro de la Institución y con una amplia experiencia, lo que garantiza su eficaz desempeño en las labores encomendadas.

En el caso de los docentes en su gran mayoría son Licenciados y Doctores en Ciencias de la Educación y el 15% del personal han alcanzado estudios de cuarto nivel. Lo cual constituye una fortaleza para la Institución.

Teniendo en cuenta que la gestión administrativa es uno de los temas más importantes en todo negocio u organización, ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la empresa, es importante recordar que para una eficiente gestión administrativa se debe tomar en cuenta cuatro factores indispensables para la correcta administración: Planificación, Organización, Dirección y control. Estos factores son los que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos en las organizaciones.

En el Colegio Brasil, los cuatro factores antes mencionados se los lleva a cabo desde el rectorado, tanto la parte administrativa como la parte académica. Debido al acaparamiento o sobrecarga de responsabilidades, no ha existido una buena planificación, organización, dirección ni control de las diferentes actividades que se realizan dentro de la institución educativa. Más de una vez ha sido palpable y notorio la falta de procesos y el cumplimiento de ellos tanto en la parte académica, disciplinaria como en la parte administrativa en las diferentes actividades que realiza el personal.

Según varios autores la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno de trabajo donde se alcanzan eficientemente los objetivos de la organización. El Colegio Brasil cumple con sus objetivos de entregar cada año bachilleres con una sólida

formación académica y en valores. Sin embargo es necesario trabajar, motivar al “cliente interno”, el personal, de manera especial por los docentes quienes se sienten desmotivados, sobrecargados de trabajo por la elaboración de “Módulos”, con remuneraciones no acorde a su preparación y experiencia, teniendo en cuenta que ellos son la parte fundamental del colegio al ser quienes educan a los estudiantes, y si ellos están motivados, motivarán también a sus estudiantes.

2.4.2. RECURSOS FINANCIEROS

El Colegio Brasil cuenta con un capital de 1'800.000 dólares invertidos en sus nuevas instalaciones, incluido mobiliario, laboratorios equipos entre otros. Sin embargo el principal problema por el que atraviesa el Colegio es una gran cartera vencida lo cual dificulta los pagos puntuales tanto al personal como a los diferentes proveedores, el impago de las pensiones de parte de los Padres de Familia y el retiro de estudiantes desequilibra el presupuesto.

Durante los últimos tres años el Colegio no ha tenido utilidad al contrario se ha generado pérdidas como lo demuestra el balance 2007 con \$47.000,00, Es importante notar que más que pérdida es una inversión en la edificación del nuevo campus.

Al momento el número de estudiantes permite cancelar los gastos que genera la educación entre los que podemos mencionar: remuneraciones, mantenimiento, cancelación de deudas, de acuerdo al presupuesto adjunto.

De lo expuesto anteriormente el Colegio debe trabajar por el incremento de estudiantes y su permanencia dentro de la institución para generar utilidad.

TABLA 2.36 PRESUPUESTO DE INGRESOS 2009-2010

<u>COOPERATIVA DE SERVICIOS EDUCACIONALES</u>				
<u>"ESTADOS UNIDOS DEL BRASIL"</u>				
<u>PROFORMA DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO LECTIVO 2009-2010</u>				
<u>I N G R E S O S</u>				
A.-	<u>MATRICULAS</u>			\$46.350,00
	Educación Básica (Hasta 7mo. Grado)			
	<u>Alumnado</u>	<u>Valor</u>		
		<u>Matricula</u>		
	115	90,00	\$10.350,00	
	Educación Secundaria			
	<u>Alumnado</u>	<u>Valor</u>		
		<u>Matricula</u>		
	400	90,00	\$36.000,00	
B.-	<u>PENSIONES</u>			\$515.000,00
	Educación Básica (Hasta 7mo. Grado)			
	<u>Alumnado</u>	<u>Valor</u>		
		<u>Pensiones</u>		
	115	100,00	\$11.500,00	\$115.000,00
	Educación Secundaria			
	<u>Alumnado</u>	<u>Valor</u>		
		<u>Pensiones</u>		
	400	100,00	\$40.000,00	\$400.000,00
			SUMAN	\$561.350,00
			-(menos) 5% para Becas	\$28.067,50
C.-	<u>ALMACÉN</u>			
	Útiles y Uniformes			\$40.000,00

D.- <u>Otros Ingresos</u>	
Varios (bar, Buses, Intr., C. comp.)	\$57.733,20
<u>TOTAL DE INGRESOS</u>	<u>\$631.015,70</u>
<u>TOTAL DE GASTOS FIJOS</u>	<u>\$631.512,17</u>
<u>PERDIDA</u>	<u>-\$496,47</u>
Quito, 28 de Septiembre del 2009	
Lcdo. José Ramos Flores	
GERENTE	

TABLA 2.37 PRESUPUESTO DE GASTOS 2009-2010

COOPERATIVA DE SERVICIOS EDUCACIONALES		
"ESTADOS UNIDOS DEL BRASIL"		
PRO FORMA DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO LECTIVO		
EGRESOS		
<u>GASTOS FIJOS</u>		
1	Beneficios Extras y Coordinación de Actividades	\$39.987,60
2	Capacitación Estudiantes	\$400,00
3	Capacitación Personal	\$1.500,00
4	Décimo Cuarto Sueldo	\$12.426,00
5	Décimo Tercer Sueldo	\$29.236,81
6	Depreciaciones	\$5.400,00
7	Devoluciones (Uniformes)	\$500,00
8	Formularios y Útiles de Oficina	\$4.800,00
	a.- Luz, Agua, Teléfono, Internet	\$17.000,00
9	Gastos Judiciales	\$700,00
10	Gastos Prorratio Pérdida Ejercicio Años Anteriores	\$3.367,77
11	Gastos Almacén	\$400,00
12	Gastos Deportes	\$1.000,00
13	Honorarios	\$1.800,00
14	Implementos de Limpieza	\$3.000,00
15	Intereses y Multas	\$150,00
16	Imprevistos y Otros Gastos	
	a.- Movilización administración / Otros Gastos / Varios	\$3.200,00
	b.- Mantenimiento y Actualización de Red	\$6.000,00
17	Jubilación Patronal	\$4.500,00
18	Material de Laboratorio	\$1.000,00
19	Material Didáctico	\$2.000,00

20	Movilización Alumnado	\$300,00
21	Publicaciones	\$3.000,00
22	Reparaciones, Adecuaciones y Mantenimiento	\$15.000,00
23	Seguros / Accidentes / Robos	\$4.500,00
24	Servicio de Copias	\$3.000,00
25	Servicio de Guardia	\$18.000,00
26	Servicio de Lunch	\$2.000,00
27	Servicios Bancarios	\$5.300,00
28	Servicio Médico	\$1.500,00
29	SUELDOS	
	a.- Educación Básica	\$39.405,34
	b.- Secundaria	\$136.797,84
	c.- Administrativo	\$162.625,75
	d.- Servicios	\$12.012,76
30	Tareas Extracurriculares	\$1.560,00
31	Tasas Impuestos y Patentes	\$7.000,00
32	OBLIGACIONES PATRONALES	
	a.- Aporte Patronal (12,15%)	\$42.073,20
	b.- Fondos de Reserva	\$32.569,11
	c.- Jubilación Patronal	\$6.500,00
	<u>TOTAL DE GASTOS FIJOS</u>	\$631.512,17

Fuente Colegio Brasil

Elaborado por : Verónica Mora

Del análisis del presupuesto para el presente año escolar, nos damos cuenta que con el número de estudiantes actual al final del período escolar 2009-2010 el colegio tendrá una pérdida. Particular que se va venido dando desde hace tres años, hay que tomar en cuenta que no se ha incluido valor por los interés que generan los préstamos bancarios como recurso necesarios para la cancelación de las obligaciones del Colegio debido al incumplimiento de parte de los padres de familias en la cancelación puntual de las pensiones y anexos.

2.4.3. RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA

El Colegio Brasil procura caminar al ritmo de las Tecnologías, es por ello que cuenta con los varios avances tecnológicos que faciliten la comunicación entre los miembros de la comunidad, entre los cuales podemos mencionar:

- Sistema Virtual de Ingreso de Calificaciones
- Sistema de comunicación con Padres de Familia a través del Móvil
- Certificación Internacional de los estudiantes en el manejo de Paquetes Informáticos (Office 2007)
- Aula Inteligente de Computación a través del Sistema Net Op School
- Programas didácticos de última tecnología
- Sistema de enseñanza de diferentes asignaturas asistido por el computador
- Participación en Ferias tecnológicas y concursos nacionales e internacionales
- Laboratorios de Informática con computadores de última tecnología
- Internet ilimitado
- Página web: www.colegiobrasil.edu.ec
- Programas didácticos informáticos elaborados por estudiantes de niveles avanzados

En lo que a los recursos tecnológicos se refiere, el Colegio cuenta con dos Laboratorios de Computación y existen 48 computadoras al servicio de los estudiantes y del personal. Todas se encuentran en red y cuentan con Internet ilimitado para consultas. El Colegio tiene invertido en Tecnología \$25.000,00. FORTALEZA

De lo expuesto se puede ver que el Colegio Brasil se esfuerza por estar al día en los avances tecnológicos tanto docentes, administrativos, estudiantes y se motiva a los padres de familia, sin embargo, se puede mejorar en los siguientes aspectos:

- Promover la comunicación interna a través de Intranet como mecanismo para eliminar o disminuir el uso de papel.
- Promover el uso de internet en la educación
- Facilitar los recursos necesarios para transformar la información del Internet en conocimiento utilizable. (Infocus)

La mayor parte del Capital del Colegio Brasil se encuentra invertido en la infraestructura ya que las nuevas instalaciones del Colegio están avaluadas en 1'500.000 dólares la construcción y USD 300.000 dólares el terreno. FORTALEZA

Es importante recalcar que el colegio cuenta con nuevas instalaciones funcionales y creadas a las necesidades de los estudiantes, con áreas verdes, espacios de recreación, mayor número de aulas, sin embargo es necesario y urgente colocar los acabados de las aulas: piso y techo entre otros, para que esta Fortaleza no se convierta en Debilidad, ya que el Colegio se convierte en un segundo hogar para estudiantes y maestros, razón por la cual debe ser un lugar acogedor y brindar un ambiente propicio para el trabajo y estudio garantizando así un óptimo aprendizaje para los estudiantes del Colegio.

Es importante y urgente también adecuar una zona de recreación para los estudiantes de la sección básica con juegos que motiven su desarrollo - crecimiento y permita un desenvolvimiento acorde a las exigencias del medio.

Como referencia a las fortalezas, oportunidad, amenazas y debilidades, se adjunta la matriz Foda como guía a los puntos expuestos.

**TABLA 2.38 DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL COLEGIO BRASIL**

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claramente definidos • Utilización Tecnología de punta • Infraestructura adecuada y funcional • Funcionalidad de los Departamentos de servicios • Servicios Oportunos de Proveedores • Elevada Cantidad de clientes • Conocimiento de la Institución • Personal profesional calificado • Reglamento Interno Aprobado y en ejecución • Trayectoria institucional comprobada 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Deficiente • Falta Material Didáctico y recursos • Falta de seguimiento en la Planificación • Falta Motivación del personal • Desconocimiento POA • Remuneraciones no acordes a perfiles del personal • Falta difusión servicio de Transporte • Conflictos internos entre socios • Baja Estabilidad laboral • Escasa inversión en Capacitación del Personal • Poca publicidad y difusión institucional • Iliquidez por cartera vencida • No aplicación del debido proceso en las situaciones disciplinarias y otras • Ausencia de una estructura orgánica funcional y por procesos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva Ley de Educación General • Reducción y estabilidad de la tasa de inflación • Crecimiento del PIB • Reglamento General a la Ley de Educación Vigente • Competencia del Sector Educativo • Aplicación Plan decenal de Educación 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en la infraestructura y capacitación del personal • Establecer procesos para cada área o servicio de la Institución. • Promover la fidelidad de los clientes • Generar convenios con los proveedores • Uso de la Tecnología en la educación • Actualizar y difundir el reglamento interno 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de Intranet • Equiparar remuneraciones acordes al sector público • Motivar al personal con incentivos económicos y subsidios • Difundir el servicio de transporte • Mejorar el clima laboral a través de talleres o jornadas de integración. • Controlar la planificación y procesos en todo nivel
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la Deserción y Repitencia Escolar • Gratuidad en Instituciones Fiscales • Crecimiento de Tasa de Desempleo y Subempleo • Competencia Desleal • Manejo Político 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar apoyo del Gobierno para la ejecución de proyectos • Participar en concursos y ferias que promocionen a la institución • Gestionar capacitación a través del intercambio académico y universitario • Promover la cooperación y trabajo en equipo • Aplicar mecanismos que disminuya la deserción y repitencia 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar infraestructura • Mejorar remuneraciones de los docentes • Motivar al personal • Generar políticas institucionales • Elaborar las funciones y competencias del personal

Elaborado por: Verónica Mora

2.5. MATRICES DE IMPACTO

Esta matriz nos permite resumir las acciones y particularidades que se puede obtener de los análisis internos como externos del Colegio Brasil.

En la matriz de impacto interno podemos analizar fortalezas y debilidades, en la matriz de impacto externo, las oportunidades y amenazas.

La valoración que se da a cada una de las actividades y factores, dependiendo del impacto que tengan es:

1 BAJO

3 MEDIO

5 ALTO.

2.5.1. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Esta matriz intenta realzar los factores claves que condicional el comportamiento pasado así como, la evaluación del desempeño, identificación de fortalezas y debilidades de la organización. Pretende maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades para enfrentar los retos del ambiente externo.

TABLA 2.39 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MICROAMBIENTE									
Servicios oportunos de Proveedores		X						3F	
Elevada cantidad de Clientes			X						1F
Competencia					X			3D	
PLANIFICACIÓN									
Conocimiento de la Institución, Visión y Misión			X						1F
Trayectoria institucional comprobada	X						5F		
Falta planificación y seguimiento en procesos educativos						X			1D
Objetivos claramente definidos	X						5F		
Desconocimiento POA				X			5D		
ORGANIZACIÓN									
Desconocimiento Organigrama						x			3F
Inexistencia manual de funciones y procesos				X			5D		
Reglamento Interno Aprobado y en ejecución			X						1F
Funcionalidad de Departamentos de servicios		X						3F	
DIRECCIÓN									
Liderazgo Autoritario				X			5D		
Falta motivación				X			5D		
Falta mecanismos que promuevan la comunicación				X			5D		
CONTROL									
Existe control sin correctivos				X			5D		
FINANCIERO									
Iliquidez				X			5D		1F
Cumplimiento de obligaciones			X						1F
Dsponibilidad de materiales			X						1F
TALENTO HUMANO									
Desconocimiento del Reglamento Interno				X			5D		
Falta de inducción y seguimiento del personal				X			5D		
Baja Estabilidad Laboral					X			3D	
Escasa inversión en Capacitación al personal					X			3D	
Remuneraciones no acorde al perfil profesional				X			5D		
Falta de Compromiso hacia la institución				X			5D		
Falta difusión de Servicio de transporte					X				3F
Personal profesional calificado			X						1F
Trabajo en equipo						X			1D
TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA									
Uso internet en la educación	X						5F		
Actualización de Software y Hardware	X						5F		
Recursos Tecnológicos Disponibles			X						1F
Uso intranet para la comunicación				X			5D		
Página web actualizada y dinámica			X						1F
Capacidad de estudiantes por aula			X						1F
Falta Material Didáctico y recursos						X			1D
Infraestructura adecuada y funcional			X						1F

ELABORADO POR: VERONICA MORA

2.5.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Se refiere al Análisis Externo de la organización, identificando los factores externos, más allá de la propia organización, en este caso del Colegio Brasil, los cuales condicional su desempeño tanto en aspectos positivos (oportunidades), como los negativos (amenazas).

Este diagnóstico tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los cambios que se producen en la realidad actual y el comportamiento futuro. Se debe aprovechar las oportunidades para debilitar las amenazas.

Oportunidades .- Son las situaciones favorables tanto actuales como futuras que tiene la organización, su aprovechamiento adecuado mejoraría su ventaja competitiva.

Amenazas.- Son las situaciones desfavorables que ponen en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades para minimizar los daños potenciales del funcionamiento y sobrevivencia de la Institución.



La matriz DAFO nos permite visualizar la situación actual y real de la organización.

Con el análisis DAFO obtenemos una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar nuestras Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa.

La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de nuestra organización.

TABLA 2.40 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONOMICO									
Crecimiento PIB 2010 53' 133,000 millones		X						30	
Reducción y estabilidad de la tasa de inflación 3,35%			X						10
Incremento de la tasa de desempleo y subempleo marzo 2010 9.10%				X			5A		
FACTOR SOCIAL									
Educación	X						50		
Aumento de la tasa de Repitencia						X			1A
Incremento de la Deserción Escolar					X			3A	
Competencia del Sector Educativo		X							30
Gratuidad en Instituciones Fiscales				X			5A		
FACTOR JURIDICO Y LEGAL									
Constitución de la Política del Ecuador	X						50		
Nueva Ley de Educación General	X						50		
Reglamento General a la Ley de Educación	X						50		
Aplicación Plan Decenal de Educación		X							30
Vigilancia del Ministerio de Educación y Dirección Provincial de Educacion			X						1A
FACTOR POLITICO									
Manejo Político					X				3A

ELABORADO POR : VERÓNICA MORA

2.5.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Una matriz de criterios o priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable. Se usa mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

TABLA 2.41 MATRIZ DE PRIORIDADES

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	Crecimiento PIB 2010 53' 133,000 millones	Reducción tasa de inflación marzo 2010 3,35%	Educación	Constitución de la República	Nueva Ley de Educación General	Reglamento General a la Ley de Educ. vigente	competencia sector educativo	Ministerio de Educación	TOTAL	PUNTAJE MAS ALTO
	Servicio oportuno de Proveedores	5	4	2	1	1	1	2	1	17
Elevada cantidad de de Clientes	3	5	4	3	4	3	5	2	29	1
Conocimiento de la Institución (Visión, Misión y objetivos)	1	1	5	1	1	3	5	3	20	
Trayectoria institucional comprobada	1	1	5	1	3	3	5	2	21	
Funcionalidad de Departamentos de servicios	1	2	5	1	1	5	4	2	21	
Objetivos claramente definidos	2	2	5	2	3	4	4	3	25	
Cumplimiento de obligaciones	1	3	3	4	3	3	3	2	22	
Uso adecuado de internet en educación	3	4	5	2	3	2	3	3	25	
Utilización de tecnología de punta	2	4	4	2	5	2	5	4	28	2
Reglamento interno aprobado y en ejecución	1	1	4	3	4	5	4	4	26	5
Infraestructura adecuada y funcional	4	5	4	1	3	3	3	4	27	4
Personal profesional calificado	1	4	5	2	3	3	5	4	27	3
TOTAL	25	36	51	23	34	37	48	34	288	26,1818182
PUNTAJE MAS ALTO		4	1			3	2		288	36

1. NADA IMPORTANTE

2. POCO IMPORTANTE

3. IMPORTANTE

4. MUY IMPORTANTE

5. DE SUMA IMPORTANCIA

TABLA 2.42 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

FACTORES

AMENAZAS DEBILIDADES	Crecimiento de la tasa de desempleo y subempleo	Aumento de la tasa de Repitencia	Incremento de la Deserción Escolar	Gratuidad y costos de posicionamiento	Competencia desleal	Manejo Político		
	Falta planificación y seguimiento en procesos educativos	1	4	5	2	3	1	16
Desconocimiento POA	1	3	4	2	2	2	14	
Ausencia estructura orgánica funcional y por procesos	1	3	4	3	4	1	16	
Liderazgo Autoritario	3	3	4	1	2	1	14	
Falta motivación del personal	4	4	4	1	2	2	17	
Comunicación deficiente	2	5	4	1	3	2	17	
Falta de aplicación de procesos en situaciones disciplinarias y otras	2	3	4	4	3	2	18	
Falta de inducción y seguimiento del personal	2	4	4	1	4	3	18	
Baja Estabilidad Laboral	5	4	4	4	3	5	25	1
Escaza inversión en Capacitación al personal	3	5	3	4	3	4	22	2
Remuneración no acorde a perfiles del personal	4	4	4	4	2	3	21	3
Poca publicidad y difusión institucional	2	3	2	3	1	1	12	
Conflictos internos entre socios	3	3	3	2	4	2	17	
Falta material didáctico y recursos	3	4	3	4	2	3	19	5
Ilíquidez por cartera vencida	5	4	4	4	1	3	21	4
	41	56	56	40	39	35	267	14,83
	3	2	1	4			193	48,25

2.5.4. ESTRATEGIAS A NIVEL INTERNO

CORTO PLAZO

- Se aprovechará todos los recursos disponibles para el fortalecimiento de la infraestructura e implementación de material didáctico requerido por la institución.
- Se mejorará el manejo del Talento Humano
- Se realizará evaluación al personal docente, administrativo y de apoyo para analizar las remuneraciones actuales y crear incentivos de desempeño y antigüedad para los docentes
- Se actualizará permanentemente el sitio web mostrando los logros del colegio para fomentar su promoción institucional
- Se implementarán cursos orientados al personal administrativo para mejorar la atención al cliente
- Se definirán las funciones que serán aprobadas y difundidas al personal de la Institución
- Se aprovecharán todas las tecnologías de información y comunicación y demás sistemas tecnológicos informáticos de punta que coadyuven al mejoramiento del Colegio, analizando los costos y la utilidad de los equipos y paquetes informáticos respectivos.

MEDIANO PLAZO

- Se formularan los proyectos educativos que generen empleo para seleccionar e incorporar talento humano calificado temporal o definitivo, según sea la naturaleza y características del proyecto.

- Se analizará la aplicación de las normas que se aprueben en la Ley de Educación General, tomando como referencia los beneficios para el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo, según sea el caso.
- Se evaluará y difundirá el uso del Intranet, el cual debe ser ejecutado por todo el personal
- Se actualizará y difundirá el Reglamento Interno para exigir su cumplimiento
- Se canalizará un mejor servicio y crédito de parte de los proveedores
- Se capacitará al personal docente tres veces por año

LARGO PLAZO

- Se concluirá la adecuación de las nuevas instalaciones a través de la reposición de muebles y equipos depreciados
- Se ajustarán los reglamentos internos y la normativa que permita una mayor eficiencia y eficacia tanto interna como externa en la prestación del servicio académico
- Se formularán mecanismos y herramientas para la jubilación y cesantía privada dirigida a todo el personal del establecimiento.

2.5.5 ESTRATEGIAS A NIVEL EXTERNO

- Se gestionará la obtención de recursos de parte del gobierno de turno para la capacitación y otras actividades académicas para los docentes
- Se cumplirá con todos los requisitos y normas establecidas en la Ley de Educación General, para el correcto funcionamiento de las Instituciones Escolares Particulares
- Se coordinará las acciones necesarias, con el Ministerio de Educación, a fin de obtener un mejoramiento en el desarrollo académico del Colegio.

- Se participará en Ferias Intercolegiales y en concursos que fomenten la difusión e imagen institucional del Colegio
- Se colaborará con el Gobierno Nacional, en la aplicación de los programas informáticos derivados de las tecnologías de información y comunicación –TICs-
- Se participará activamente en los programas académicos y educacionales que el Ministerio de Educación y otras entidades del Sector Público requieran a la Institución

2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

El Colegio Brasil quiere ser uno de los principales Colegios de la ciudad de Quito y del Sector Norte, desea implementar su número de estudiantes, satisfacer las necesidades de su personal y ser un lugar agradable para el desempeño laboral a través de la capacitación permanente, el salario justo de sus trabajadores, el reconocimiento por su antigüedad, y otras formas de garantizar un eficiente desempeño del personal.

2.6.1. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Entre los principios que rige al Colegio se puede enunciar los siguientes:

SABER: Que supone todo el proceso de adquirir las habilidades y competencias necesarias para poder realizar el proceso de conocimiento. Este primer fin hace referencia a todo el aspecto académico.

SABER SER: Que involucra todo el proceso mediante el cual se adquiere la capacidad de vivir en armonía y tolerancia con los semejantes y con el mundo contemporáneo. Este segundo fin hace referencia a todo el aspecto ético y disciplinario.

SABER HACER: Que se relaciona con el proceso de descubrimiento de las propias habilidades y de las capacidades mediante las cuales uno vive una vocación y cumple una misión en la vida. Este tercer principio hace referencia a toda la formación vocacional, en la cual están incluidas las realidades lúdicas y artísticas en cuanto exploración de las propias capacidades.

SABER CONVIVIR.- Que supone todo el descubrimiento de uno mismo y de otros miembros de la comunidad, de su personalidad, de su hermosura interior, de sus limitaciones, de sus dichas y dolores y, sobre todo, de su grandeza espiritual. El cuarto que promueva la humanización de cada persona.

Entre los valores instituciones del Colegio Brasil podemos mencionar:

RESPETO: Somos conscientes de la particularidad del ser humano, en su ritmo de desarrollo y capacidades.

JUSTICIA: Defendemos recíprocamente lo que en derecho a cada uno corresponde, partiendo de los principios constitucionales de igualdad y equidad.

HONESTIDAD: Creemos en la verdad, luchamos contra la corrupción, la copia, colusión, el dolo y otros aspectos que desnaturalicen el comportamiento humano.

RESPONSABILIDAD: Creemos en nuestro quehacer diario, de la libertad, de la voluntad de su obrar y que debe responder de sus actos.

DISCIPLINA: Que el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa sea el resultado de un proceso de reflexión y crítica, y no de imposición o temor a una acción

correctiva, sino autodisciplina, normativa, humana, percibiéndola como necesaria, por lo cual se alcanza gran adhesión hacia el cumplimiento de las normas.

DEMOCRACIA: La institución debe ser un espacio pleno de práctica y reflexión de la democracia, ejercicio ciudadano con civismo, en la comprensión de nuestra realidad nacional, pluricultural, multiétnica. El Colegio institucionalizará una educación laica y democrática sin injerencia en política ni religión.

CULTURA DEL BUEN TRATO: Promover el respeto y reconocimiento a niño/as, adolescentes, educadoras y a sus familias como ciudadano/as en sus individualidades y expresiones culturales.

COMUNICACIÓN: El colegio debe ser fuente de comunicación permanente con los estudiantes, padres de familia, autoridades, docentes, administrativos y demás personal, para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención y solución de conflictos.

SOLIDARIDAD: significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.

AMOR: es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás en el proceso enseñanza - aprendizaje.

2.6.2. MISIÓN

Formar hombres y mujeres de excelencia, humanistas con pensamiento reflexivo, crítico, creativo y con sólida conciencia científica, tecnológica, social y ecológica, educados en práctica de valores.

2.6.3. VISIÓN

Ser una Institución Líder en Educación de Calidad, con reconocimiento nacional e internacional, sólida formación científico-tecnológica; basada en la práctica de principios y

valores que permita solucionar problemas, necesidades e intereses del estudiante y de la sociedad en su conjunto.

2.6.4. POLÍTICAS

Las políticas empresariales son orientaciones doctrinarias y decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la colectividad.

Entre las políticas del Colegio Brasil se puede mencionar:

- Se ofrecerá en lo posible al país bachilleres en ciencias Humanísticas y técnicos en las especialidades de Gestión Administrativa y Contable, así como en Aplicaciones Informáticas, con el propósito de que se inserten en las actividades laborales, para que se integren a la población económicamente activa, e incursionen en futuras profesiones afines que proporcionan las universidades, escuelas politécnicas e institutos técnicos y tecnológicos y conservatorios superiores de música del país.
- Se fomentará las relaciones interinstitucionales con entidades educativas y académicas, nacionales e internacionales, con organismos gubernamentales y no gubernamentales a través de la celebración de convenios educativos y productivos, en el marco de la ley y normativa vigente.

- Se rendirá cuentas a la comunidad educativa, padres de familia y sociedad mediante la evaluación educativa, académica, institucional y de gestión administrativa y financiera.
- Se convertirá a la institución en una alternativa de educación técnica con diferentes opciones
- Se actualizará constantemente el currículo en los niveles básicos, medios y bachillerato a las necesidades y disponibilidades institucionales, a los requerimientos sociales y disposiciones legales vigentes.
- Se optimizará los recursos humanos, materiales y financieros que requieran a través del establecimiento de los procesos educativos.
- Se dispondrá de un sistema de información actualizado que permita tomar decisiones para el mejoramiento de los procesos administrativos y educativos con la implementación de la intranet e internet.
- Se impulsará y fortalecerá un sistema de capacitación, actualización y mejoramiento de los recursos humanos del Colegio Brasil.

2.6.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL:

Fomentar, incentivar y fortalecer la formación integral de hombres y mujeres en los aspectos científicos, técnicos, tecnológicos, humanistas, basados en la práctica de valores; mediante la investigación, participación activa y trabajo en equipo; tomando el constructivismo como modelo educativo participativo de aprendizajes significativos, para ser competitivos con calidad, eficiencia y efectividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diseñar, planificar y controlar el proyecto de innovación curricular basado en competencias
- Garantizar la estabilidad laboral de los empleados y promocionar la estabilidad de los estudiantes en todo su proceso estudiantil.
- Capacitar al personal que labora en la Institución en el dominio y aplicación de competencias
- Desarrollar en el estudiante habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse con liderazgo, creatividad y autonomía en sus estudios superiores o en el mundo del trabajo.
- Propender al mejoramiento cualitativo y cuantitativo en los aspectos administrativos, académicos, culturales, sociales y deportivos.
- Desarrollar aptitudes y descubrir intereses en el estudiantado para que pueda enfrentar con éxito sus estudios.
- Establecer procesos para las diferentes áreas para la optimización de tiempo y recursos
- Integrar a las autoridades, docentes, padres de familia y alumnos, en una participación responsable de la Institución hacia la transformación social.
- Implementar sistemas de evaluación de aprendizajes, aplicando refuerzo y recuperación pedagógica que permitan superar las deficiencias estudiantiles.
- Continuar con el programa de tareas dirigidas, como alternativa de refuerzo pedagógico - académico, socio – cultural y deportivo.
- Desarrollar proyectos productivos.
- Aplicar procesos para el Desarrollo y Gestión y Talento Humano

2.6.6. ESTRATEGIAS

Las estrategias es la forma cómo se llevará a cabo los objetivos de la organización y la aplicación de las acciones necesarias para cumplir las metas a corto y largo plazo que garanticen el crecimiento y progreso del Colegio Brasil.

Entre las estrategias podemos mencionar:

Estrategia 1. Planteamiento Educativo

- Formulación del Plan Operativo Anual al iniciar cada año lectivo
- Ejecución de las líneas de acción y de los Planes Operativos Anuales con la participación de todos los actores del Colegio Brasil
- Evaluación periódica de la ejecución de las líneas de acción y de los Planes Operativos Anuales, con la participación activa de los actores de la Comunidad educativa con el fin de establecer estrategias de mejoramiento institucional

Estrategia 2. Actualización e integración del currículo

- Evaluación y Mejoramiento en la aplicación del Modelo Curricular en el plantel, tanto en la educación básica como en los bachilleratos
- Adecuación de los lineamientos del Proyecto de Innovación Curricular por competencias durante cada año lectivo de manera progresiva
- Diseño y aplicación de un sistema de evaluación curricular del plantel

Estrategia 3. Potenciación de los procesos de formación y actualización docente

- Establecimiento de metas para el perfeccionamiento docente para cada año lectivo
- Diseño y desarrollo de un proceso sistemático de formación y actualización docente

- Aplicación de un sistema de evaluación docente, que permita la determinación de modalidades de promoción y estímulo

Estrategia 4. Desarrollo de diferentes procesos educativos

- Implementación de los lineamientos para un Proyecto Inspectorial de Educación, para mejorar y fortalecer los procesos disciplinarios de la comunidad educativa
- Coordinación de esfuerzos y actividades entre los Departamentos de Bienestar y Orientación Estudiantil
- Consolidación de procesos de ayuda y seguimiento para estudiantes y padres de familia

Estrategia 5. Aplicación de una administración de gestión integral, participativa, eficiente y eficaz

- Adecuación de proceso de gestión eficiente y eficaz del personal docente, administrativo y de servicios del plantel
- Evaluación del desempeño del personal directivo, administrativo y de servicios cada año escolar
- Implementación de estrategias para una gerencia eficiente de los recursos económicos, infraestructura y equipamiento de la Institución.

2.6.7. MAPA ESTRATÉGICO

VALORES

Orden - Progreso- Autodisciplina - Honestidad

Responsabilidad – Eficiencia - Lealtad

MISION

Formar hombres y mujeres de excelencia, humanistas con pensamiento reflexivo, crítico, creativo y con sólida conciencia científica, tecnológica, social y ecológica, educados en práctica de valores



Colegio Brasil

VISION

Ser una Institución Líder en Educación de Calidad, con reconocimiento nacional e internacional, sólida formación científico-tecnológica; basada en la práctica de valores que permita solucionar problemas, necesidades e intereses del estudiante y de la sociedad.

2010

Objetivo:

Capacitar al personal que labora en la Institución en el dominio y aplicación de competencias

Políticas:

Se impulsará y fortalecerá un sistema de capacitación, actualización y mejoramiento de los recursos humanos del Colegio Brasil.

Estrategias:

Se implementará procesos para el desempeño eficiente del personal
Establecer alianzas estratégicas con universidades para la capacitación

2011

Objetivo:

Establecer procesos para las diferentes áreas educativas

Políticas:

- Realizar un control de calidad del proceso de educación y atención al cliente de forma permanente
- Realizar auditorias de personal para el desempeño.
- Se implementará los recursos humanos, materiales y financieros que requieran a través del establecimiento de los procesos educativos.

Estrategias:

- Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.

2012

Objetivo:

- Propender al mejoramiento cualitativo y cuantitativo en los aspectos administrativos, académicos, cultural es, sociales y deportivos.

Políticas:

- Se establecerá estándares de calidad para el servicio
- Se evaluará la satisfacción del cliente y la efectividad del producto.

Estrategias:

Se participará activamente en los programas académicos y educacionales
Se participará en Ferias Intercolegiales y en concursos que fomenten la difusión e imagen institucional del Colegio

2013

Objetivo:

Garantizar la estabilidad laboral de los empleados y promocionar la estabilidad de los estudiantes en todo su proceso estudiantil.

Políticas:

Se aplicará: procesos para el Desarrollo y Gestión y Talento Humano:

Mejoras salariales
Reconocimientos económicos y subsidios por desempeño

Estrategias:

- Se implementará un sistema de evaluación docente, que permita la determinación de modalidades de promoción y estímulo
Se establecerá metas para el perfeccionamiento docente para cada año lectivo

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se levantarán y analizarán los principales procesos que se ejecutan en el ámbito de acción del Colegio Brasil, a la vez se realizará una selección y caracterización de los diferentes procesos con la finalidad de describir y mejorar los mismos, a fin de conseguir una eficiente operación y funcionamiento de la entidad educativa en general, y en particular minimizar los tiempos y optimizar los recursos.

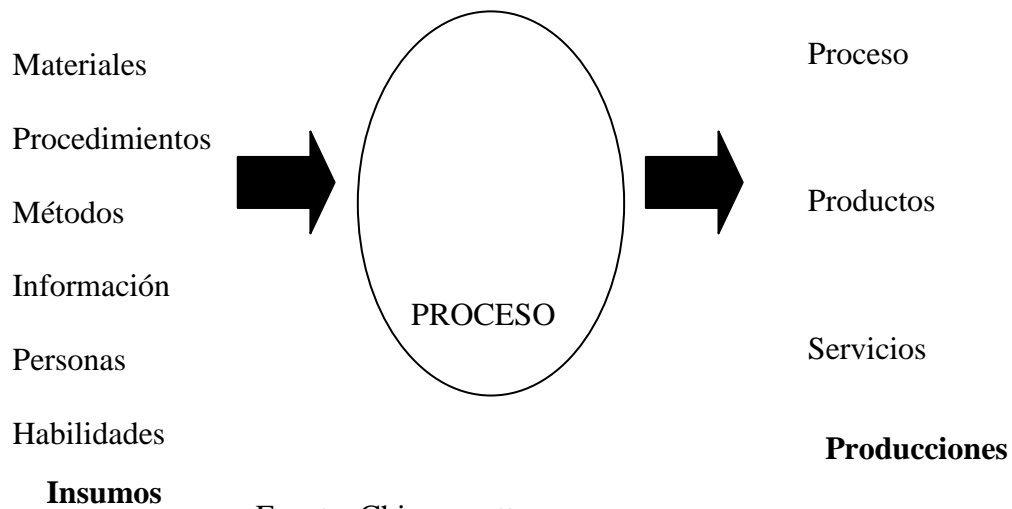
Los procesos administrativos constituyen un conjunto de competencias, que a su vez están integrados por funciones, actividades y tareas que consolidan un proceso gerencial único. Este proceso está constituido por cuatro funciones fundamentales las cuales conforman el ciclo gerencial que se aplica en toda organización, estas funciones son: planeación, organización, dirección y control.

El concepto más común o general de proceso de acuerdo al criterio varios autores, lo podemos resumir de la siguiente manera:

Proceso es el conjunto de actividades que recibe insumos, los procesa, agrega valor, las transforma y entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.

También podemos definir al proceso como una serie de cambios o pasos, que se siguen para desarrollar o transformar algo, con el objeto de obtener un producto semi-elaborado o terminado o, a su vez brindar un servicio que sea de calidad y oportunidad.

Figura 3.1. Proceso



Fuente: Chiavennatto

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En gestión por procesos suele distinguirse los procesos gobernantes, operativos o básicos y habilitantes o de apoyo.

- **Procesos gobernantes o de dirección.**- Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras áreas que tengan el nivel jerárquico de conducción superior. Constituyen procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar y garantizar respuestas positivas a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
- **Procesos operativos, básicos, de producción o institucionales.**- Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, a partir de estos procesos el cliente percibirá y valorará la calidad. Por su

naturaleza y características dentro de la organización, estas son las actividades esenciales del servicio, la razón de ser de la Institución.

- **Procesos de apoyo (staff) y habilitantes.**- Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos gobernantes y operativos, dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, finanzas, equipo y maquinaria, materia prima, tecnología y otros, que permitan generar el valor agregado requerido por los clientes.

REQUISITOS DE UN PROCESO

Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer su ciclo, esto es: Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua. Ningún proceso es eterno y siempre será necesario mejorarlo de acuerdo a la dinámica de la institución.

Todos los procesos deben tener indicadores de gestión que permitan visualizar y evaluar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de reingeniería o de mejoramiento de procesos de gestión para alcanzar mejoras sustantivas en determinados parámetros como costos, calidad, servicio, oportunidad, productividad y rapidez de respuesta.

3.1.2 CADENA DE VALOR

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Figura 3.3. Cadena de Valor



Fuente: www.wikipedia.com

En la cadena de valor se categorizan las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicios postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

- Servicio: de post venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto/servicio, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planificación, finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, motivación y contratación del talento humano.
- Desarrollo de tecnología: investigación y desarrollo
- Abastecimiento: proceso de compras de los materiales

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Figura 3.4 Cadena De Valor Colegio Brasil

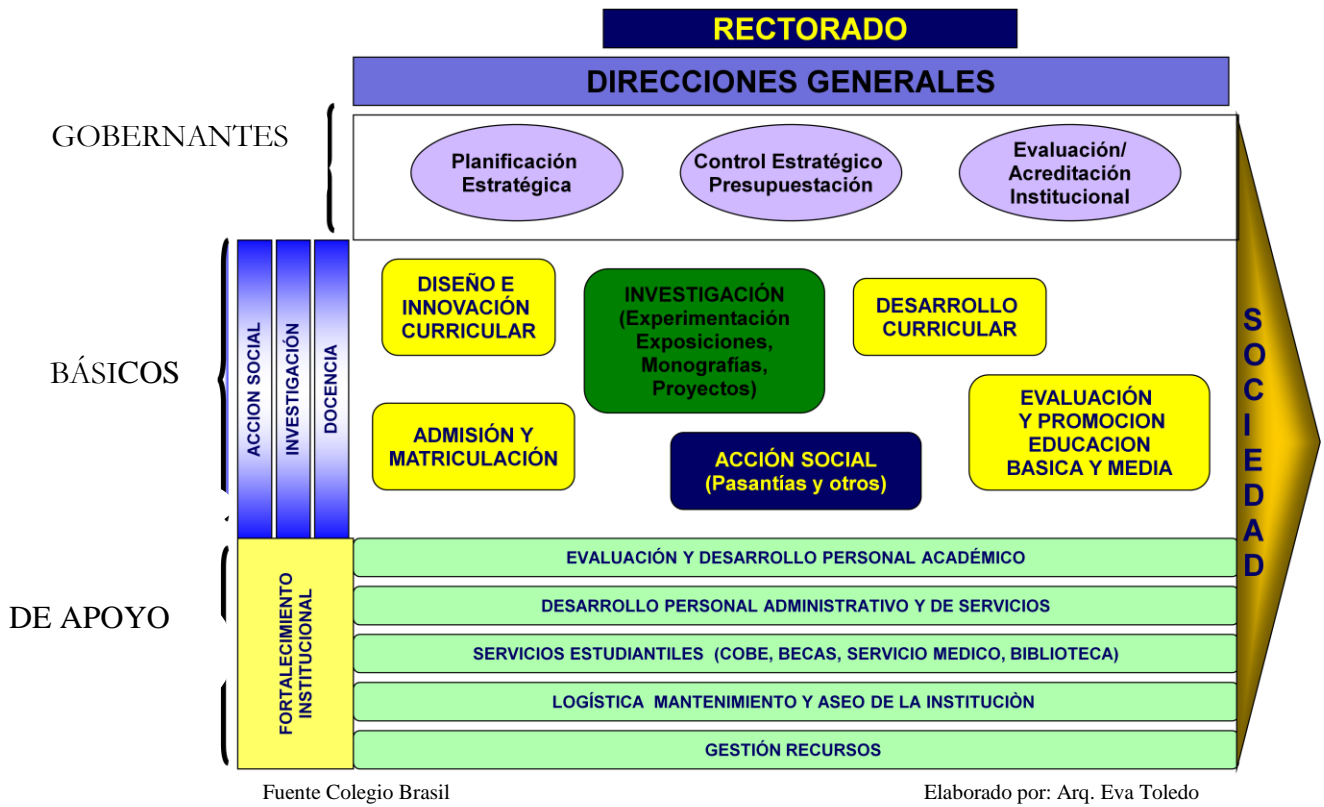
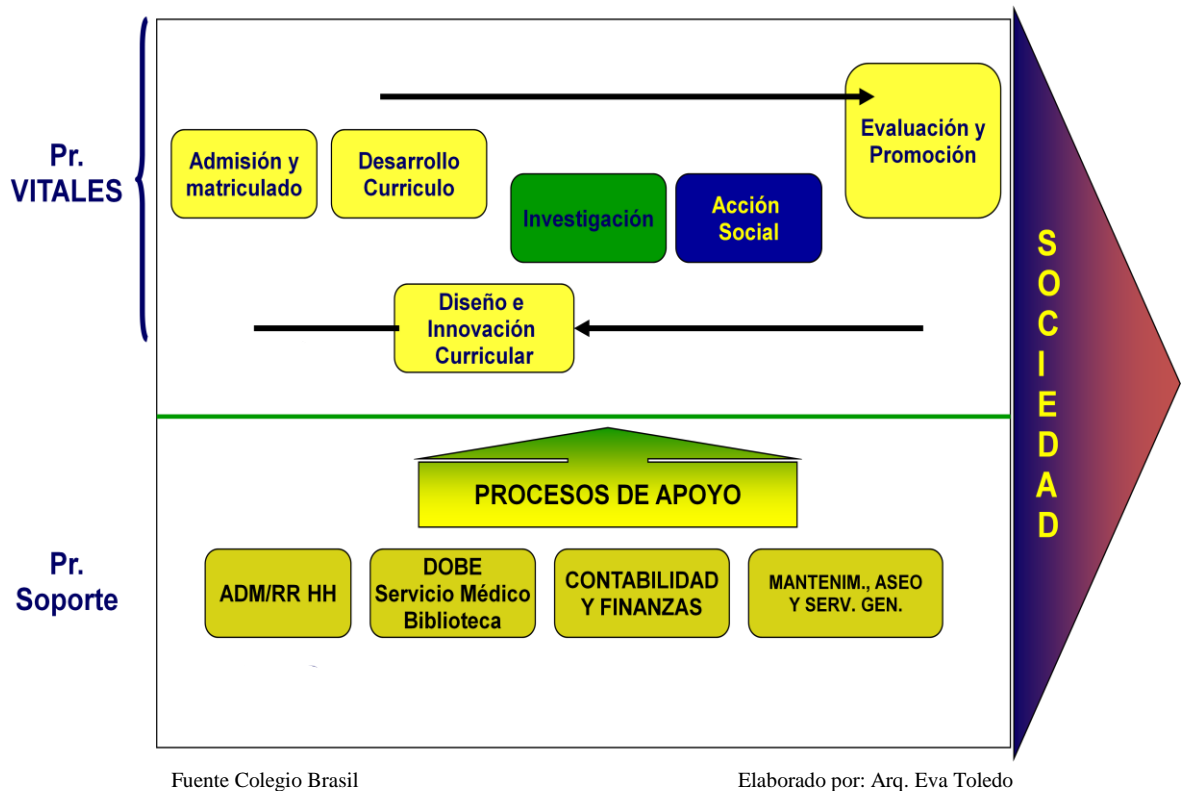


Figura 3.5 Cadena De Valor Colegio Brasil



3.2. INVENTARIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

3.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Para realizar el inventario de los procesos, es necesario o levantar la información, identificar y determinar los macro procesos (Procesos gobernantes, básicos y habilitantes), procesos, subprocesos y actividades.

Según Heizer y Render los procesos pueden ser:

Macro procesos.- Procesos globales, de gran alcance.

Procesos.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado a la entrada con el fin de alcanzar un objetivo.

Subprocesos.- Procesos o partes más definidos compuesto por una serie de pasos y actividades detalladas.

Actividades.- Son las tareas que se desarrolla dentro de un subproceso.

Procesos claves gobernantes o de dirección.- Son todos los procesos gerenciales, de planificación y de control.

Procesos operativos o básicos.- Son los que permiten la obtención del producto y/o servicio.

Procesos de apoyo.- Los que permiten o contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos. (Heizer & Barry, 1997)

A continuación se presenta una tabla a través de la cual se detalla los procesos existentes en el colegio Brasil, en donde han sido clasificados de acuerdo al tipo de proceso al que representa:

G= Gobernante

B= Básico

A= Apoyo

Tabla 3.1 Procesos Colegio Brasil

No.	PROCESO	G	B	A
RECTORADO				
1	Evaluación de desempeño del personal			X
2	Contratación de personal			X
3	Diseño Currículo	X		
4	Investigación		X	
5	Acción Social	X		
6	Evaluación y Acreditación	X		
7	Diseño e Innovación Curricular	X		
8	Admisión de estudiantes		X	
AREA ADMINISTRATIVA				
GERENCIA				
9	Elaboración presupuesto			X
10	Aprobación y evaluación presupuestaria	X		
11	Mantenimiento de Edificio			x
12	Cumplimiento de obligaciones		x	
13	Adquisición muebles de oficina			x
14	Capacitación			x
CONTABILIDAD				
15	Cumplimiento de obligaciones Tributarias			x
16	Presentación de Estados Financieros			x
TESORERÍA				
17	Cobro de Pensiones			X
18	Elaboración de Nóminas			X
19	Pago a Proveedores			X
ALMACÉN				
20	adquisición y ventas			X
21	Manejo de inventario			X
AREA DOCENTE				
VICERRECTORADO				
22	Planificación curricular, POA y módulos	X		
SECRETARIA				
23	Registro de estudiantes		x	
24	Registro de calificación		x	
25	Elaboración de Tabla s Ministeriales		x	
26	Elaboración de libretas de calificaciones		x	
27	Manejo de documentación			x
DIRECCIÓN SECCIÓN BÁSICA				
28	Registro de estudiantes		x	
29	Registro de calificación		x	
30	Elaboración de Tabla s Ministeriales		x	
31	Elaboración de libretas de calificaciones		x	
32	Manejo de documentación			x

INSPECCIÓN				
33	Registro y Control del personal			X
34	Control disciplinario de los estudiantes			X
ENFERMERÍA				
35	Atención al personal y estudiantes			X
36	Registro de fichas médica estudiantiles			X
DOBE				
37	Registro fichas de estudiantes			X
38	Aplicación de pruebas psicológicas		x	
39	Organización escuelas para padres		x	
40	Monitoreo del rendimiento académico y actitudinal		x	
SISTEMAS				
41	Elaboración del Plan Informático Anual			X
42	Inducción del manejo de SGA al personal		x	
43	Mantenimiento Preventivo y correctivo de PC			X
44	Mantenimiento e Instalación de Redes.			X
DOCENTES				
45	Elaboración malla curricular		X	
46	Elaboración de módulos de aprendizaje		X	
47	Ingreso de calificaciones		X	
48	Dirigencia de cursos		X	
PERSONAL DE APOYO				
49	Limpieza, mantenimiento y servicios generales			X
BIBLIOTECA				
50	Manejo de inventario de libros			X
TRANSPORTE				
51	Coordinación de rutas			X

Elaborado por: Verónica Mora

3.2.2. SELECCIÓN DE PROCESOS

Para realizar una correcta selección de procesos se va a formular ciertas preguntas a las cuales se harán una evaluación, de tal manera que los procesos que obtengan un puntaje y resultado mayor serán aquellos procesos a ser mejorados.

El levantamiento de procesos inicia con la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Si se mejora este proceso, contribuirá a brindar un mejor servicio en la Institución?
- ¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos innecesarios?
- ¿Si se mejora este proceso contribuye a optimizar los recursos disponibles?
- ¿Mejorando este proceso se hace más viable la atención al personal docente y discente?
- ¿Este proceso es útil para la innovación y mejoramiento del servicio?

A continuación se va a desarrollar una matriz de ponderación donde se asignará la valoración de 1 o 0 a cada uno de los procesos según las preguntas anteriormente planteadas, para un mejor análisis de los procesos.

(1) si la respuesta es **afirmativa**

(0) si la respuesta es **negativa**

Tabla 3.2 Matriz de procesos Colegio Brasil

	PROCESO	Si se mejora este proceso, contribuirá a brindar un mejor servicio en la Institución?	¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos innecesarios?	¿Si se mejora este proceso contribuye a optimizar la utilización de los recursos disponibles?	¿Mejorando este proceso se hace más viable la atención al personal en general?	¿Este proceso es útil para la innovación y mejora del servicio?	SUMATORIA	G	B	A	SELECCIONADO
1	Evaluación de desempeño del personal	1	1	1	1	1	5			X	
2	Contratación de personal	1	1	1	1	1	5			X	
3	Diseño Currículo	1	1	1	0	0	3	X			
4	Investigación	1	0	0	1	0	2		X		
5	Acción Social	1	0	1	0	0	2	X			
6	Evaluación y Acreditación	1	0	1	1	1	4	X			
7	Diseño e Innovación Curricular	1	0	0	0	1	2	X			
8	Admisión de estudiantes	1	1	1	1	1	5		X		X
9	Elaboración presupuesto	0	1	1	1	0	3			X	
10	Aprobación y evaluación presupuestaria	1	1	1	1	1	5	X			X
11	Mantenimiento de Edificio	1	1	0	1	0	3			x	
12	Cumplimiento de obligaciones	1	0	0	1	0	2		x		
13	Adquisición muebles de oficina	1	0	0	1	0	2			x	
14	Capacitación	1	1	1	1	1	5		X		
15	Cumplimiento de obligaciones Tributarias	0	1	1	0	0	2			x	
16	Presentación de Estados Financieros	1	1	0	0	0	2			x	
17	Cobro de Pensiones	1	1	1	1	1	5			X	X
18	Elaboración de Nóminas	1	1	1	1	1	5			X	
19	Pago a Proveedores	1	1	0	1	1	4			X	
20	Adquisición y ventas	1	1	1	1	0	4			X	X

	PROCESO	Si se mejora este proceso, contribuirá a brindar un mejor servicio en la Institución?	¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos innecesarios?	¿Si se mejora este proceso contribuye a optimizar la utilización de los recursos disponibles?	¿Mejorando este proceso se hace más viable la atención al personal en general?	¿Este proceso es útil para la innovación y mejora del servicio?	SUMATORIA	G	B	A	PROCESO SELECCIONADO
21	Manejo de inventario	1	1	1	0	1	4			X	
22	Planificación curricular, POA y módulos	1	1	1	1	1	5	X			X
23	Registro de estudiantes	1	1	0	0	1	3		x		X
24	Registro de calificación	1	1	1	0	1	4		x		
25	Elaboración de Tabla s Ministeriales	1	1	1	1	1	5		x		
26	Elaboración de libretas de calificaciones	1	1	0	1	0	3		x		
27	Manejo de documentación y archivo	1	1	1	1	1	5				
28	Registro de calificación sección básica	1	0	1	1	1	4		x		
29	Elaboración de Tabla s Ministeriales sección básica	1	1	1	1	1	5		x		
30	Elaboración de libretas de calificaciones sección básica	1	1	1	1	0	4		x		
31	Manejo de documentación sección básica	1	1	1	1	1	5			x	
32	Registro y control del personal	1	1	1	1	1	5			X	X
33	Control disciplinario de los estudiantes	1	1	0	1	0	3			X	
34	Atención al personal y estudiantes	1	1	1	1	0	4			X	
35	Registro de fichas médica estudiantiles	1	0	1	1	1	4			X	X
36	Registro fichas de estudiantes DOBE	1	1	1	0	1	4			X	X
37	Aplicación de pruebas psicológicas	1	1	0	0	0	2		x		
38	Organización escuelas para padres	1	0	0	1	0	2		x		
39	Monitoreo del rendimiento académico y actitudinal	1	1	1	1	1	5		x		
40	Elaboración del Plan Informático Anual	1	1	1	1	0	4			X	

	PROCESO	Si se mejora este proceso, contribuirá a brindar un mejor servicio en la Institución?	¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos innecesarios?	¿Si se mejora este proceso contribuye a optimizar la utilización de los recursos disponibles?	¿Mejorando este proceso se hace más viable la atención al personal en general?	¿Este proceso es útil para la innovación y mejora del servicio?	SUMATORIA	G	B	A	PROCESO SELECCIONADO
41	Inducción del manejo de SGA al personal	0	1	1	1	1	4		x		
42	Mantenimiento Preventivo y correctivo de PC	1	1	1	1	0	4			X	
43	Mantenimiento e Instalación de Redes.	1	1	1	1	0	4			X	
44	Elaboración malla curricular	1	1	1	0	0	3		X		
45	Elaboración de módulos de aprendizaje	1	1	1	1	1	5		X		X
46	Ingreso de calificaciones	1	1	1	1	1	5		X		X
47	Dirigencia de cursos	1	0	0	1	0	2		X		
48	Limpieza, mantenimiento y servicios generales	1	1	1	1	0	4			X	
49	Manejo de inventario de libros	1	1	0	1	0	3			X	
50	Coordinación de rutas	1	1	1	1	0	4			X	

ESCALA	1	Mejora
	0	No mejora

 PROCESO SELECCIONADO

Elaborado por:
Verónica Mora

3.2.3 MATRIZ DE PROCESOS SELECCIONADOS

Tabla 3.3 Matriz de procesos seleccionados Colegio Brasil

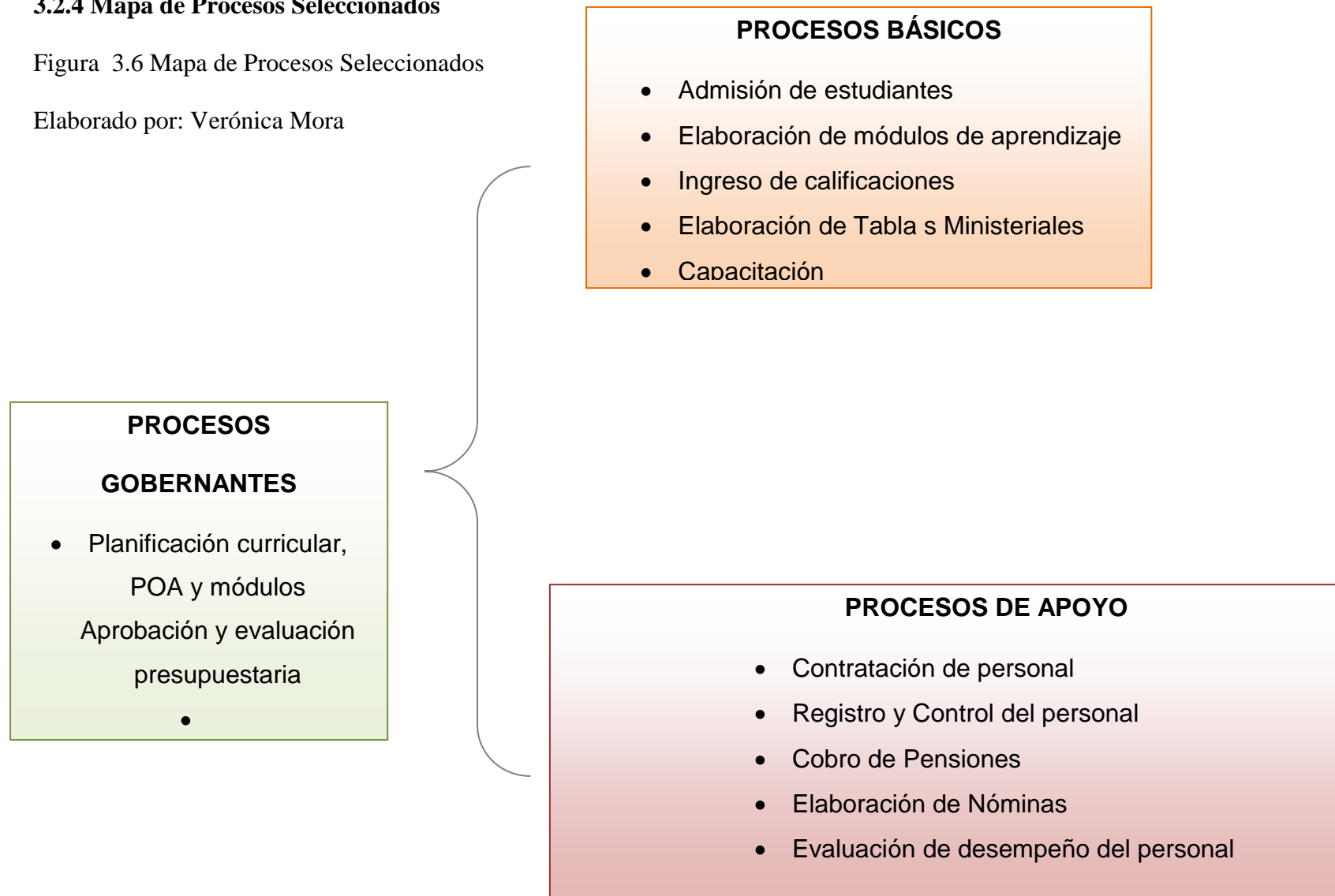
NUMERO	PROCESO	CLASIFICACIÓN
1	Planificación curricular, POA y módulos	Gobernante
2	Aprobación y evaluación presupuestaria	Gobernante
3	Admisión de Estudiantes	Básico
4	Elaboración de módulos de aprendizaje	Básico
5	Ingreso de calificaciones	Básico
6	Elaboración de Tabla s Ministeriales	Básico
7	Capacitación	Básico
8	Contratación de Personal	Apoyo
9	Registro y Control del personal	Apoyo
10	Cobro de pensiones	Apoyo
11	Elaboración de Nóminas	Apoyo
12	Evaluación de desempeño del personal	Apoyo

Elaborado por: Verónica Mora

3.2.4 Mapa de Procesos Seleccionados

Figura 3.6 Mapa de Procesos Seleccionados

Elaborado por: Verónica Mora



3.3 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

A continuación se presenta el cálculo de los costos por minuto de las áreas seleccionadas a través de los procesos, tomando en cuenta el ingreso mensual de los colaboradores menos el 9.35% del aporte al IESS. No se hace constar el Impuesto a la Renta, por ser valores variables para cada cargo o puesto y por depender el monto de la deducción de los gastos personales.

Los costos fijos de operación que afectan al Colegio Brasil, entre otros podemos mencionar: Agua Potable, Luz Eléctrica, Teléfono, Suministros de oficina, Permisos, Mantenimiento.

El cálculo del sueldo por minuto de los diferentes empleados de la empresa se realiza de la siguiente manera:

Tabla 3.4 Hoja de Costos de personal

CARGO	INGRESO MENSUAL	INGRESO NETO (MENOS 9,35% IESS)	INGRESO DIARIO (/30 DIAS)	INGRESO POR HORA (/ 8 HORAS)	INGRESO POR MINUTO (/60 MIN)
Gerente	2.711,60	2.458,07	81,94	10,24	0,17
Rector	2.653,74	2.405,62	80,19	10,02	0,17
Secretario	2.438,00	2.210,05	73,67	9,21	0,15
Medico	2.187,94	1.983,36	66,11	8,26	0,14
Inspector	536,85	486,66	16,22	2,03	0,03
Psicóloga	469,34	425,45	14,18	1,77	0,03
Docente Sección Básica	262,50	237,96	7,93	0,99	0,02
Docente Bachillerato Tiempo Completo	573,00	519,42	17,31	2,16	0,04
Docente Bachillerato Medio Tiempo	350,00	317,28	10,58	1,32	0,02
Tesorera	547,37	496,19	16,54	2,07	0,03
Colectora	350,60	317,81	10,59	1,32	0,02

13.080,93

Elaborado por : Verónica Mora

Sueldo x Minuto

$$\text{CARGO} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ Días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$

Tabla 3.5 Hoja de Costos de Operación

	COSTOS	ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
1	Depreciaciones	\$5.400,00	\$450,00	\$15,00	\$1,88	\$0,03
2	Formularios y Útiles de Oficina	\$4.800,00	\$400,00	\$13,33	\$1,67	\$0,03
3	Luz, Agua, Teléfono, Internet	\$17.000,00	\$1.416,67	\$47,22	\$5,90	\$0,10
4	Gastos Judiciales	\$700,00	\$58,33	\$1,94	\$0,24	\$0,00
5	Gastos Prorrateo Pérdida Ejercicio Años Anteriores	\$3.367,77	\$280,65	\$9,35	\$1,17	\$0,02
6	Gastos Almacén	\$400,00	\$33,33	\$1,11	\$0,14	\$0,00
7	Gastos Deportes	\$1.000,00	\$83,33	\$2,78	\$0,35	\$0,01
8	Implementos de Limpieza	\$3.000,00	\$250,00	\$8,33	\$1,04	\$0,02
9	Movilización administración / Otros Gastos / Varios	\$3.200,00	\$266,67	\$8,89	\$1,11	\$0,03
10	Mantenimiento y Actualización de Red	\$6.000,00	\$500,00	\$16,67	\$2,08	\$0,03
11	Reparación y Mantenimiento	\$15.000,00	\$1.250,00	\$41,67	\$5,21	\$0,09
12	Tasas Impuestos y Patentes	\$7.000,00	\$583,33	\$19,44	\$2,43	\$0,04
	TOTAL COSTOS	\$66.867,77	\$5.572,31	\$185,74	\$23,22	\$0,40

Elaborado por: Verónica Mora

Los costos fijos se obtienen del total de los costos operativos por minuto dividido para el número de categorías de sueldo.

El costo total se obtiene sumando los costos de operación por minuto más el costo por persona por cada minuto.

Tabla 3.6 . Resumen del costo total por minuto Colegio Brasil

		CARGO	MINUTO	OPERACIÓN	TOTAL
Autoridades	{	Gerente	0,17	0,03	0,20
		Rector	0,17	0,03	0,20
		Secretario	0,15	0,03	0,19
		Medico	0,14	0,03	0,17
Personal General	{	Inspector	0,03	0,03	0,07
		Psicóloga	0,03	0,03	0,06
		Docente Sección Básica	0,02	0,03	0,05
		Docente Bachillerato Tiempo Completo	0,04	0,03	0,07
		Docente Bachillerato Medio Tiempo	0,02	0,03	0,05
		Tesorera	0,03	0,03	0,07
		Colectora	0,02	0,03	0,05
		en			

Elaborado por Verónica Mora

Al analizar el resumen de costo total por minuto, se decide clasificarlos tan solo en dos grupos por ser el valor de minuto muy diferenciado y similar en dos categorías:

Tabla 3.7 Resumen de costos

CATEGORÍAS	MINUTO	OPERACIÓN	TOTAL
Autoridades	0.17	0.20	0.37
Personal en General	0.03	0.20	0.23

Elaborado por: Verónica Mora

3.4 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

El levantamiento de procesos consiste en ordenar los procesos de forma secuencial para poder visualizar su verdadera dimensión. Una herramienta que facilita el levantamiento de procesos es la diagramación, la cual es considerada como la mejor forma de entender el funcionamiento interno, las relaciones entre los procesos de la empresa, permite identificar diferentes actividades, canalizar flujos de información, de recursos y las áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos.

Es por esta razón que para la elaboración de esta Tesis, se usará la diagramación ya que se constituyéndose un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en los cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad, facilitando la comunicación entre éstas áreas problema.








El mejoramiento de los procesos se conoce al conjunto de actividades que, dentro de la organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades (procesos) cumplan con lo que se espera de las mismas y además sean mejoradas se les llama Gestión y Mejora de Procesos

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

El diagrama de flujo es un método para representar de forma gráfica un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia

El diagrama de flujo del ANSI utiliza una simbología estándar para la representación de los procesos, sirve para ampliar al nivel de detalle el proceso. Cada nivel de detalle más minucioso en la diagramación hace que el proceso se acerque a la calidad de categoría mundial. Esta simbología permite que el proceso sea fácil de entender y leer, los más comunes son:

Tabla 3.8 Simbología para diagramación de procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO	AGREGA VALOR	
		SI	NO
	Inicio / Fin		X
	Operación	X	
	Inspección o control		X
	Transporte		X
	Archivo		X
	Decisión		X
	Retraso o demora		X

A continuación se presentan de forma gráfica cada uno de los procesos seleccionados con las actividades correspondientes por cada uno. El formato utilizado presenta los siguientes datos:

Nombre del proceso: Nombre que identifica al progreso.

Responsable: Nombre de quién está a cargo del mismo.

Frecuencia: Indica la cantidad de veces que el proceso es ejecutado.

Resultado: El que se obtiene en el proceso.

Costo total: Costo de todo el proceso.

Tiempo total: Tiempo total del proceso expresado en minutos.

Numero de actividad: Se refiere a la secuencia en que se realizan las actividades.

Actividad: Detalle de las mismas.

Simbología: Los Figuras que representan la acción dentro del proceso y que sirven para graficar los procesos en base a los símbolos del ANSI.

Total - Tiempo: Es el tiempo en que se realiza la actividad, los mismos que contienen a los que agregan y a los que no agregan valor.

Total – Costo: Al igual que los tiempos, en este casillero se encuentran los que agregan valor y los que no agregan valor con los costos de la actividad.

Comentarios: Observaciones importantes de cada actividad y proceso.

Eficiencia: Es el cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso en relación al costo y al tiempo total del proceso. Para lo que se aplicarán las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia en Tiempo: } \frac{\sum \text{Tiempo AV}}{\sum \text{Tiempo AV} + \text{Tiempo NAV}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo: } \frac{\sum \text{Costo AV}}{\sum \text{Costo AV} + \text{Costo NVA}}.$$

En Donde:

AV = Agregan Valor

NAV = No Agregan Valor

Figura 3.7

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO No. 1: PLANIFICACION CURRICULAR, POA Y MODULOS

RESPONSABLE: VICERRECTORADO	SALIDA: DOCUMENTOS CUMPLIDOS		
ENTRADA: DOCUMENTOS RESPECTIVOS	Costo del Proceso 1831.50	Eficiencia costo:	48%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 4950 min	Eficiencia tiempo:	48%

No	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Vicerrectorado entrega documentos del año anterior			30	0.00	11.10	Es necesario reformular para incrementar la eficiencia en tiempos y costos
2	Revisa los documentos por áreas		960		355.20	0.00	
3	Se elabora nuevos contenidos, POA y contenidos de módulos		960		355.20	0.00	
4	Se entrega a la Vicerrectora			240	0.00	88.80	SE recomienda hacer un seguimiento de los planes elaborados y su revisión de parte del Vicerrectorado
5	Espera hasta fecha para reunion jefes de área			960	0.00	355.20	
6	Se analiza documentos		480		177.60	0.00	
7	Verifica contenidos acordes al MEC			720	0.00	266.40	
8	Se entrega a la Vicerrectora			480	0.00	177.60	
9	Se archiva			120	0.00	44.40	
SUBTOTAL			2400	2550	888	943.5	
TOTAL			4950		1831.50		
EFICIENCIAS			48%		48%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$E T = \frac{\Sigma \text{ tiempo } A V}{\Sigma T A V + \Sigma t N A V}$$

EFICIENCIA COSTOS

$$E C = \frac{\Sigma C A V}{\Sigma C A V + \Sigma C N A V}$$

ET=	<u>2400</u>
	<u>4950</u>
ET=	48%

Ec=	<u>888.00</u>
	<u>1831.50</u>
Ec=	48%

Elaborado por : Verónica Mora

Figura 3.8

Figura 3.8

**DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. 2 : APROBACION Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA**

RESPONSABLE: GERENCIA	SALIDA: PRESUPUESTO APROBADO	
ENTRADA: PROPUESTA PRESUPUESTARIA	Costo del Proceso 612.35	Eficiencia costo: 23%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 1655 MIN	Eficiencia tiempo: 23%

No	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Contadora entrega presupuestos		450	0.00	166.50	Es necesario reformular para incrementar la eficiencia en tiempos y costos
2	Establece el porcentaje para nuevo año escolar	60		22.20	0.00	
3	Revisa el presupuesto el Gerente y Contadora	180		66.60	0.00	Definir un instructivo presupuestario
4	Establece fecha para reunión de Consejo Directivo	100		37.00	0.00	
5	Espera		750	0.00	277.50	
6	Consejo Directivo verifica presupuesto y cumplimiento de presupuesto anterior		60	0.00	22.20	
7	Analiza nuevo presupuesto	30		11.10	0.00	
8	Está el Consejo de acuerdo?		20	0.00	7.40	
9	Se aprueba Presupuesto	5		1.85	0.00	
SUBTOTAL		375	1280	138.75	473.60	
TOTAL		1655		612.35		
EFICIENCIAS		23%		23%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum NAV}$$

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CAV}{\sum CAV + \sum CNAV}$$

ET=	<u>375</u> 1655
-----	--------------------

ET=	23%
-----	-----

EC=	<u>138.75</u> 612.35
-----	-------------------------

EC=	23%
-----	-----

Figura 3.9

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. 3 : ADMISION DE ESTUDIANTES

RESPONSABLE: RECTOR	SALIDA: ESTUDIANTE APROBADO		
ENTRADA: ESTUDIANTE QUE DESEA INGRESAR AL PLANTEL	Costo del Proceso 686.35	Eficiencia costo:	15%
FRECUENCIA: DIARIO	Tiempo del proceso 1855 MIN	Eficiencia tiempo:	15%

No	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Acude al plantel con reporte de calificaciones		60	0.00	22.20	Aplicar el debido proceso constitucional
2	Cancela valor del Prospecto en Colecturía	20		7.40	0.00	
3	Espera ser atendido		120	0.00	44.40	
4	Entrevista con Rector	15		5.55	0.00	Se recomienda la delegacion y desconcentración de funciones
5	Autoriza Rector aplicar pruebas psicotécnicas y de conocimientos	15		5.55	0.00	
6	DOBE aplican pruebas	90		33.30	0.00	Las pruebas son aplicadas por Dobe en horarios establecidos
7	Analizan resultados	120		44.40	0.00	Se debe mejorar el proceso disminuyendo costos y tiempos
8	Padres espera resultados		1400		518.00	
9	Entrega orden para matrícula	10		3.70	0.00	
10	Legaliza matricula	5		1.85	0.00	
SUBTOTAL		275	1580	101.75	584.60	
TOTAL		1855		686.35		
EFICIENCIAS		15%		15%		

Figura 3.10

$$ET = \frac{BT}{\Sigma TAV + \Sigma tNAV}$$

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\Sigma CAV}{\Sigma CAV + \Sigma CNAV}$$

ET=	275
	1855
ET=	15%

Ec=	101.75
	686.35
Ec=	15%

Figura 3.10
DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO No. 4 : ELABORACION DE MODULOS DE APRENDIZAJE

RESPONSABLE: DOCENTES	SALIDA: MODULOS CUMPLIDOS			
ENTRADA: MALLA CURRICULAR	Costo del Proceso	1741.10	Eficiencia costo:	51%
FRECUENCIA: TRIMESTRAL	Tiempo del proceso	7570	Eficiencia tiempo:	51%

No.	ACTIVIDAD	Diagrama de Flujo	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Distribuye asignaturas y carga horaria			60	0.00	13.80	
2	Se entrega contenido de malla curricular establecida		45		10.35	0.00	
3	Se elabora módulos de aprendizaje acorde al contenido		1800		414.00	0.00	
4	Elabora guía autoinstruccional e indicadores de logro		960		220.80	0.00	
5	Entrega módulo a Jefe de área			60	0.00	13.80	Se recomienda realizar una entrega directa
6	Entrega módulo a Vicerrectorado			120	0.00	27.60	
7	Entrega módulo a Comisión de revisión			30	0.00	6.90	
8	Revisa módulos			3360	0.00	772.80	Se puede mejorar los tiempos de revision
9	Estan bien elaborados?			40		9.20	
9	Focopia los módulos			45		10.35	0.00
10	Se entrega a los estudiantes				60	0.00	13.80
12	Realiza auto, hetero y coevaluación			960		220.80	0.00
13	Se cuantifica			30		6.90	0.00
SUBTOTAL			3840	3730	883.2	857.9	
TOTAL			7570		1741.10		
EFICIENCIAS			51%		51%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum NAV}$$

ET=	3840
	7570
ET=	51%

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CAV}{\sum CAV + \sum CNAV}$$

Ec=	883.20
	1741.10
Ec=	51%

Figura 3.11

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. 5 : REGISTRO DE CALIFICACIONES

RESPONSABLE: DOCENTES	SALIDA: CALIFICACIONES REGISTRADAS	
ENTRADA: TAREAS, PRUEBAS, MÓDULOS Y EXAMENES	Costo del Proceso 71.30	Eficiencia costo: 55%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 310 min	Eficiencia tiempo: 55%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Difunde a los estudiantes las actividades a realizarse	60		13.80	0.00	Se recomienda la verificación periódica por el Vicerrectorado de las actividades ingresadas al sistema por los docentes
2	Ingresa al sistema de Calificaciones	10		2.30	0.00	
3	Registra la actividad con fecha de realización	20		4.60	0.00	
4	Recibe trabajos, pruebas o exámenes		40	0.00	9.20	
5	Revisa los trabajos, pruebas o exámenes		80	0.00	18.40	
6	Entrega con calificación		15	0.00	3.45	
7	Se realiza revisión con estudiantes	60		13.80	0.00	
8	Estudiantes estan de acuerdo?		5	0.00	1.15	
9	Registra calificación en el sistema	20		4.60	0.00	
SUBTOTAL		170	140	39.1	32.2	
TOTAL		310		71.30		
EFICIENCIAS		55%		55%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum \text{tiempo AV}}{\sum \text{TA V} + \sum \text{NA V}}$$

ET=	170
	310
ET=	55%

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum \text{CA V}}{\sum \text{CA V} + \sum \text{CA N}}$$

Ec=	39.10
	71.30
Ec=	55%

Figura 3.13

**DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. 7 : CAPACITACION AL PERSONAL**

RESPONSABLE: RECTORADO	SALIDA: Capacitación realizada	
ENTRADA: Necesidad de capacitación	Costo del Proceso 303.40	Eficiencia costo: 100%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 820	Eficiencia tiempo: 100%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Planifica la capacitación	60		22.20	0.00	Es necesario establecer una capacitación continua y permanente
2	Establece temática de capacitación	120		44.40	0.00	
3	Analiza presupuesto para capacitación con la Gerencia	30		11.10	0.00	Se debe implementar un sistema de evaluación post
4	Selecciona institución capacitadora	480		177.60	0.00	
5	Establece fecha de capacitación	10		3.70	0.00	
6	Realiza la capacitación	120		44.40	0.00	
SUBTOTAL		820	0	303.40	0.00	
TOTAL		820		303.40		
EFICIENCIAS		100%		100%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum NAV}$$

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CA V}{\sum CA V + \sum CNA V}$$

ET=	<u>820</u>
	820

Ec=	<u>303.40</u>
	303.40

ET=	100%
-----	------

Ec=	100%
-----	------

Elaborado por : Verónica Mora

Figura 3.14

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO No. 8: CONTRATACION DE PERSONAL

RESPONSABLE: RECTOR	SALIDA: CONTRATACION REALIZADA		
ENTRADA: DISPONIBILIDAD DE PUESTO	Costo del Proceso \$ 2,856.40	Eficiencia costo:	49%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 7720 min	Eficiencia tiempo:	49%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Da a conocer la vacante	1500	0	555.00	0.00	No se actúa de inmediato por decisión interna
2	Seleccionar carpetas archivadas	960		355.20	0.00	
3	Recibir nuevas carpetas		1500	0.00	555.00	Es necesario aumentar o crear ciertas actividades para mejorar el proceso
4	Revisión de carpetas		2400	0.00	888.00	
5	Realiza entrevista	400		148.00	0.00	Aumentar la eficiencia en costos y tiempos
6	Analiza disponibilidad de presupuesto para sueldo	600		222.00	0.00	
7	Contrata el seleccionado	120		44.40	0.00	
8	Legaliza la Contratación realizada	180		66.60	0.00	
9	Entrega carga horaria- material	60		22.20	0.00	
SUBTOTAL		3820	3900	1413.40	1443.00	
TOTAL		7720		2856.40		
EFICIENCIAS		49%		49%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum tNAV}$$

ET= $\frac{3820}{7720}$

ET= 49%

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CA V}{\sum CA V + \sum CNA}$$

EC= $\frac{1413.40}{2856.40}$

EC= 49%

Elaborado por : Verónica Mora

Figura 3.15

PROCESO No. 9 : REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

RESPONSABLE: INSPECCION	SALIDA: REPORTES ARCHIVADOS		
ENTRADA: REGISTRO DE ASISTENCIA	Costo del Proceso	51.75	Eficiencia costo: 33%
FRECUENCIA: DIARIO	Tiempo del proceso	230	Eficiencia tiempo: 33%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Elabora listado del personal docente, administrativo y de apoyo		120	0.00	27.60	Se recomienda registrar en el sistema diariamente las novedades
2	Personal se acerca y firma asistencia	5		1.15	0.00	
3	Existe novedades?		5			
3	Existe justificación?		10	0.00	2.30	Se debe establecer normativos sobre la inasistencia y difundir
4	Personal llena formulario de Permiso	5		1.15	0.00	
5	Rector analiza la solicitud	20		4.60	0.00	
6	Aprueba solicitud?		10	0.00	2.30	
7	Se registra asistencia sin novedad	30		6.90	0.00	
8	Se notifica descuento a Tesorería	15		3.45	0.00	
9	Se archiva reportes de asistencia		10	0.00	2.30	
SUBTOTAL		75	155	17.25	34.50	
TOTAL		230		51.75		
EFICIENCIAS		33%		33%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum NAV}$$

ET=	$\frac{75}{230}$
-----	------------------

ET=	33%
-----	-----

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CAV}{\sum CAV + \sum CNAV}$$

Ec=	$\frac{17.25}{51.75}$
-----	-----------------------

Ec=	33%
-----	-----

Figura 3.16

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO No. 10 : COBRO DE PENSIONES

RESPONSABLE: TESORERIA -COLECTORA	SALIDA:		
ENTRADA: Pago de pensión	Costo del Proceso	1.61	Eficiencia costo: 71%
FRECUENCIA: diario	Tiempo del proceso	7 min	Eficiencia tiempo: 71%

No.	ACTIVIDAD	Icono	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Se ingresa al sistema SISCPE	Icono	0		0.00	0.00	
2	Ingresa a Detalle factura	Icono	0		0.00	0.00	
3	Busca alumno por apellido	Icono	1		0.23	0.00	
4	Genera comprobante de pensión	Icono	1		0.23	0.00	
5	Imprime y entrega comprobante	Icono	0		0.00	0.00	
6	Recibe efectivo o cheque	Icono	0		0.00	0.00	
7	Elabora Factura e imprime	Icono	1		0.23	0.00	
8	Entrega factura	Icono	1		0.23	0.00	
9	Registra Pago en SISCPE	Icono	0		0.00	0.00	
10	Deposita efectivo	Icono	1		0.23	0.00	
11	Archiva deposito y factura	Icono		2	0.00	0.46	
SUBTOTAL			5	2	1.15	0.46	
TOTAL			7		1.61		
EFICIENCIAS			71%		71%		

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum NAV}$$

$$EC = \frac{\sum CAV}{\sum CAV + \sum CNA}$$

ET= $\frac{5}{7}$

Ec= $\frac{1.15}{1.61}$

ET= 71%

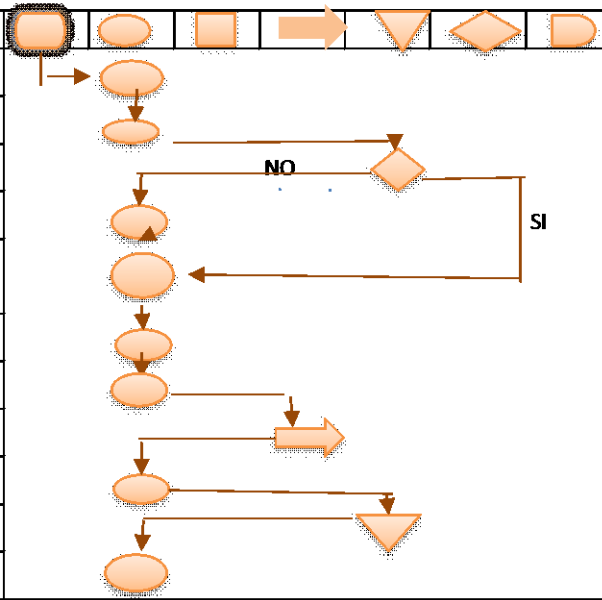
Ec= 71%

Elaborado por : Verónica Mora

**DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. 11 : ELABORACION DE NOMINAS**

RESPONSABLE: TESORERIA	SALIDA: NOMINA CANCELADA		
ENTRADA: NOVEDADES DEL MES	Costo del Proceso	100.74	Eficiencia costo: 56%
FRECUENCIA: MENSUAL	Tiempo del proceso	438	Eficiencia tiempo: 56%

No	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingresa al sistema de Pagos		1	0.00	0.23	
2	Registra apellido del empleado	1		0.23	0.00	
3	Esta registrado?		2	0.00	0.46	
4	Ingresa datos personales		5	0.00	1.15	
5	Registra mes y novedades (rubros entos)	120		27.60	0.00	
6	Elabora autorización para emitir	120		27.60	0.00	LLENADO MANUAL
7	Se elabora cheques		150	0.00	34.50	LLENADO MANUAL
8	Se lleva cheques a Gerencia para la		30	0.00	6.90	
9	Se entrega rol y cheque	3		0.69	0.00	
10	se archiva rol y depósito		5	0.00	1.15	
11	Se sale del sistema		1	0.00	0.23	
SUBTOTAL		244	194	56.12	44.62	
TOTAL		438		100.74		
EFICIENCIAS		56%		56%		



EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum tNAV}$$

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CAV}{\sum CAV + \sum CNAV}$$

ET=	<u>244</u>
	438

Ec=	<u>56.12</u>
	100.74

ET=	56%
-----	-----

Ec=	56%
-----	-----

Elaborado por : Verónica Mora

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO No. 12 : EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

RESPONSABLE: RECTOR	SALIDA: RESULTADOS EVALUACION	
ENTRADA: Evaluación	Costo del Proceso \$ 3,063.60	Eficiencia costo: 57%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 8280 min	Eficiencia tiempo: 57%

No	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa y adaptan formularios de evaluación	600		222.00	0.00	Evaluaciones no acorde a proyecto de competencias
2	Difunde proceso a Jefes de área	1200		444.00	0.00	Se recomienda la reformulación del proceso
3	Entrega formatos a inspectores para aplicar evaluaciones		400	0.00	148.00	
4	Aplica autoevaluacion	1200		444.00	0.00	
5	Aplica coevaluacion a estudiantes	480		177.60	0.00	
6	Efectúa Tabulacion de evaluaciones	360		133.20	0.00	
7	Ejecuta heteroevaluacion	480		177.60	0.00	
8	Socializa resultados	360		133.20		
9	Archiva resultados		3200	0.00	1184.00	
SUBTOTAL		4680	3600	1731.60	1332.00	
TOTAL		8280		3063.60		
EFICIENCIAS		57%		57%		

EFICIENCIA EN TIEMPOS

$$ET = \frac{\sum tiempo AV}{\sum TAV + \sum tNAV}$$

ET=	4680
	8280

ET=	57%
-----	-----

EFICIENCIA COSTOS

$$EC = \frac{\sum CA V}{\sum CA V + \sum CNA V}$$

Ec=	1731.60
	3063.60

Ec=	57%
-----	-----

Elaborado por : Verónica Mora

Tabla 3.9

3.4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

No.	Proceso Analizado	Tiempo (min)		Subtotal	Eficiencia	Costos (USD)		Subtotal	Eficiencia
		AV	NAV			AV	NAV		
1	Planificación Curricular Poa y Módulos	2400,00	2550,00	4950,00	48%	888,00	943,50	1831,50	48%
2	Aprobación y evaluación presupuestaria	375,00	1280,00	1655,00	23%	138,75	473,60	612,35	23%
3	Admisión de Estudiantes	275,00	1580,00	1855,00	15%	101,75	584,60	686,35	15%
4	Elaboración de módulos de aprendizaje	3840,00	3730,00	7570,00	51%	883,20	857,90	1741,10	51%
5	Ingreso de calificaciones	170,00	140,00	310,00	55%	39,10	32,20	71,30	55%
6	Elaboración de Tabla s Ministeriales	1300,00	290,00	1590,00	82%	481,00	107,30	588,30	82%
7	Capacitación	820,00	0,00	820,00	100%	303,40	34,50	337,90	90%
8	Contratación de Personal	3820,00	3900,00	7720,00	49%	1413,40	1443,00	2856,40	49%
9	Registro y Control del personal	75,00	155,00	230,00	33%	17,25	34,50	51,75	33%
10	Cobro de pensiones	5,00	2,00	7,00	71%	1,15	0,46	1,61	71%
11	Elaboración de Nóminas	244,00	194,00	438,00	56%	56,12	44,62	100,74	56%
12	Evaluación de desempeño del personal	4680,00	3600,00	8280,00	57%	1731,60	1332,00	3063,60	57%

OBSERVACIONES

1	Es necesario mejora costos y tiempos
2	Es necesario mejora costos y tiempos a través de una reformulación
3	Se recomienda delegar y desconcentrar funciones
4	Se recomienda evitar el tiempo de transporte de documentos
5	Se sugiere un control frecuente del proceso
6	Se recomienda buscar un mecanismo para ubicar pronto a los docentes
7	Se sugiere una capacitación continua y permanente
8	Hace falta incorporar ciertas actividades para el éxito del proceso
9	Es necesario normar el manejo de inasistencias
10	Sin novedad
11	Automatizar emisión de cheques, evitar llenar a mano
12	Reformular procesos para disminuir costos y mejorar tiempos

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROCESOS ÁREA DE TALENTO HUMANO

El Área de Talento Humano es una de las áreas de mayor importancia dentro de toda organización, de su correcto funcionamiento dependerá el éxito de la Institución y de las personas que laboraran en ella y por ende en el presente caso del Colegio Brasil.

El comportamiento de las personas en una organización depende de varios factores entre otros los siguientes: internos, consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de aptitudes, de emociones, de valores; y externos, consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas, premios y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente y de su cultura y clima organizacional.

En el presente capítulo se creará, diseñará y mejorará los procesos básicos del Área de Talento Humano para el Colegio Brasil con la finalidad de que la formulación y creación del Departamento de Talento Humano permita lograr eficiencia, eficacia y productividad en cada uno de los procesos que son parte integrante del Área.

Para una mayor comprensión del lector y demás personas o funcionarios interesados en conocer los temas y contenido del presente capítulo, se tomará en cuenta los principales objetivos del Área de Talento Humano dentro de todas las organizaciones y por ende su importancia en el cumplimiento de los objetivos dentro del Colegio Brasil :

- Racionalizar y aplicar técnicas modernas, procedimientos y procesos que orienten las diferentes fases de las Relaciones Laborales de la Organización.
- Incentivar en el personal la aplicación de criterios de pertinencia y pertenencia a fin de incrementar la capacidad de gestión del Colegio Brasil, subordinando los intereses individuales y grupales, a los intereses institucionales.
- Proporcionar y mantener en forma permanente en la Organización una fuerza Laboral eficiente y comprometida con el Colegio Brasil, para la consecución de sus planes, objetivos y metas.
- Elevar la productividad de todo el personal, a fin de garantizar y alcanzar la eficiencia, eficacia del área de Talento Humano, en particular; y en general de la Organización.
- Impulsar las acciones que ejecutan los diferentes equipos y grupos de trabajo para implantar la unidad de acción, en la consecución de objetivos comunes.
- Proporcionar incentivos que satisfagan el bienestar de los trabajadores, con el propósito de alcanzar una simbiosis entre el recurso humano y los objetivos planteados por la institución.
- Alcanzar los objetivos y metas programadas con la utilización óptima de los recursos disponibles, maximizando su funcionamiento y reduciendo en lo posible los costos.
- Elaborar procedimientos y procesos que en forma periódica se difunda ante el personal de la Institución, atenuando de esta manera los tiempos innecesarios y

proporcionando al personal de las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus labores.

- Definir mecanismos de evaluación del desempeño que sirvan de base para mejorar y corregir oportunamente las desviaciones que se presente en la ejecución de las labores o actividades en los diferentes niveles de la institución.

Después de haber realizado el levantamiento de los procesos seleccionados en el Colegio Brasil , se han efectuado los respectivos flujogramas de cada uno de estos procesos y en forma posterior a los resultados obtenidos se han encontrado ciertas deficiencias y errores que no permiten la aplicabilidad de dichos procesos en la Institución, así como un elevado costo en la mayoría de los procesos y tiempos de larga duración para ellos; en tal virtud, se propondrá las mejoras que permita suprimir las falencias encontradas y caminar hacia la excelencia del servicio en lo posible.

4.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CADA PROCESO

La finalidad del mejoramiento de procesos es alcanzar una reducción de los despilfarros, disminuir los excesos de costos, focalizando la atención en cada uno de los detalles y actividades, así como impulsar y alcanzar el mejoramiento del rendimiento, de la calidad, de la productividad y de la atención al cliente o usuario.

Los procesos seleccionados, caracterizados y mejorados en el Colegio Brasil se estructurarán con el fin de racionalizar, definir y reformular todas las actividades relacionadas con la Administración del Talento Humano, las mismas que actualmente se realizan en diferentes departamentos y personas, consolidando las mismas en un nuevo Departamento o Área de Talento Humano, con el fin de lograr un flujo más uniforme, estandarizando la menor resistencia al progreso y cambio, así como el desempeño eficiente con la cantidad mínima de esfuerzos, produciendo como resultado procesos eficientes que funcionarán y se

desarrollarán con escasas y reducidas interrupciones en sus acciones, pasos, identificando responsables, así como la eficiencia en los tiempos y en los costos.

Los objetivos de la presente investigación se orientan según las siguientes preguntas directrices:

- 1.- Mejorando estos procesos se Incrementa la eficacia y eficiencia?
- 2.- Mejorando estos procesos se reducen los costos y se aumenta la eficiencia?
- 3.- Mejorando estos procesos se mejora la calidad del servicio?
- 4.- Si se mejora estos procesos reduce los tiempo con el fin de mejorar el servicio?









4.1.1 SIMBOLOGÍA

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que seguimos para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida o cumplimiento de la actividad.

Los Diagrama de Flujo presentan información clara, ordenada y concisa de un proceso Está formado por una serie de símbolos unidos por flechas, cada símbolo representa una acción específica. Las flechas entre los símbolos representan el orden de realización de las diferentes acciones.

Entre los Símbolos del Diagrama de Flujo que usaremos podemos mencionar los descritos en la Tabla 4.1:

Tabla 4.1 Simbología Diagramas de Flujo de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	USOS
	Inicio / Fin	El rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo indica cuando comienza y termina un proceso.
	Operación	Es un círculo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica
	Inspección o control	Se usa para el cuadrado para una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad
	Transporte	Es una flecha la cual representa la recepción o envío de información, documentos de un lugar a otro
	Archivo	Es un triángulo el cual indica que la información es almacenada en archivos físicos
	Decisión	Es un rombo que se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala otros procedimientos de acuerdo con la respuesta.
	Retraso o demora	Se representa por la D, e indica retraso y demora en el proceso
	Líneas de flujo o fluido de dirección	Son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

Elaborado por Verónica Mora

Esta simbología permite que el proceso sea fácil de entender y leer.

4.1.2 HOJA DE ANÁLISIS

La Hoja de Análisis contendrá los siguientes datos:

Nombre del proceso: Nombre que identifica al progreso.

Responsable: Nombre de quién está a cargo del mismo.

Frecuencia: Indica la cantidad de veces que el proceso es ejecutado.

Resultado: El que se obtiene en el proceso.

Costo total: Costo de todo el proceso.

Tiempo total: Tiempo total del proceso expresado en minutos.

Numero de actividad: Se refiere a la secuencia en que se realizan las actividades.

Actividad: Detalle de las mismas.

Simbología: Los Figuras que representan la acción dentro del proceso y que sirven para graficar los procesos en base a los símbolos del ANSI.

Total - Tiempo: Es el tiempo en que se realiza la actividad, los mismos que contienen a los que agregan y a los que no agregan valor.

Total – Costo: Al igual que los tiempos, en este casillero se encuentran los que agregan valor y los que no agregan valor con los costos de la actividad.

Comentarios: Observaciones importantes de cada actividad y proceso.

Eficiencia: Es el cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso en relación al costo y al tiempo total del proceso. Para lo que se aplicarán las siguientes fórmulas:

En la figura 4.1 se describe la hoja utilizada para el Análisis de procesos, la misma que permitirá ver la diferencia entre los procesos actuales y los procesos que se recomendarán en el presente capítulo para mejorar cada una de las actividades que se desarrolla dentro de la Institución, relacionadas con la Gestión de Talento Humano.

4.1.3 FLUJOGRAMAS

El Flujograma o también conocido como Diagrama de Flujo es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples que se sigue para realizar una actividad o proceso.

Para el presente capítulo se usará diagramas de flujo verticales con la simbología detallada en el Tabla 4.1 para las siguientes acciones:

- Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
- Inspección: Indica que se verifica la calidad y cantidad de ciertas acciones.
- Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
- Demora temporal o definitiva: Indica la suspensión para análisis de una acción en la ejecución de los procedimientos.
- Almacenamiento/ archivo temporal o permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo físico o virtual.

4.1.4 HOJA DE MEJORAMIENTO

Después de identificar y describir la secuencia de las actividades de cada proceso analizado relacionado con el Talento Humano, se establecerá la mejora de los mismos, con el propósito exclusivo de disminuir tiempos innecesarios y minimizar los costos por cada proceso, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los diferentes trabajos que se desarrollan y sean de competencia del Área de Talento Humano.

La hoja de mejoramiento, permitirá analizar los procesos mejorados, eliminados, creados y fusionados.

A continuación se detalla la hoja para describir los procesos de acuerdo a la mejora que se propone para la Gestión de Talento Humano en el Colegio Brasil.

Tabla 4.2 SIMBOLOGÍA DE CAMBIOS

Símbolo	Descripción
M	Mejora
S	Supresión
C	Creación
F	Fusión
AM	Actividad Mantenido

Mejora: Consiste en una reformulación o reprogramación, según la secuencia y pasos que se identifiquen dentro del proceso, con la finalidad de reducir los mismos, maximizar la utilización de los recursos que se utilizan en cada una de las actividades, y además minimizar los costos, agilizando de esta manera el procedimiento y el proceso respectivos.

Supresión: Esta acción en el contexto de un análisis del flujo de los procedimientos, consiste en eliminar algunos pasos y acciones innecesarias, que en lugar de contribuir a la prestación del servicio en forma adecuada, complica e incide en el desperdicio de recursos y el consecuente incremento de costos, generando procesos burocráticos y los famosos cuellos de botella.

Creación: Se refiere básicamente a la incorporación de nuevas actividades o pasos que se identifican como necesarios, dentro del análisis de los procedimientos y procesos, generalmente se interpretan como un incremento de recursos de tiempos y de costos, pero sin embargo estos son necesarios para eficientar el respectivo proceso, y en la mayoría de las veces clarificar la comprensión de los mismos.

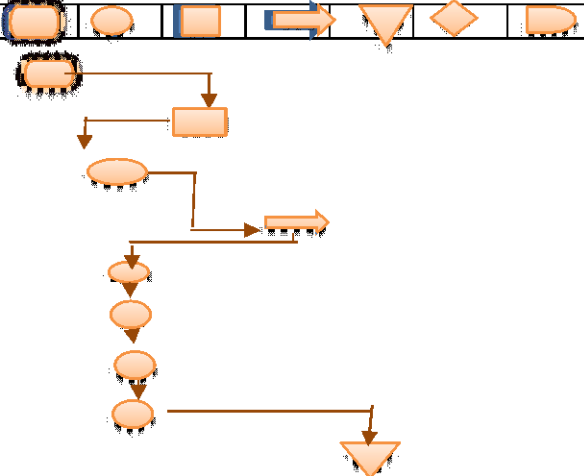
Fusión: En la teoría organizacional y de fortalecimiento institucional, a fin de racionalizar los procesos y procedimientos, es necesario luego de un análisis técnico fusionar ciertas actividades que no es sino el mecanismo de juntar o unir varias actividades en una sola, sin que esto signifique complicación y confusión en la prestación del servicio, o en la ejecución propia de las actividades que son parte integrante de un determinado proceso.

Actividad Mantenido: Consiste en ratificar el conjunto de pasos y acciones que se desarrollan dentro de un procedimiento y proceso, con la finalidad de no desnaturalizar la acción y el proceso en conjunto, tomando como referencia que originalmente ya se asignaron recursos en sus diferentes características y además se generaron costos que son necesarios mantenerlos a fin de que continúe en forma similar el procedimiento y el proceso, siempre y cuando esta decisión signifique no afectar a los usuarios internos y externos de la organización.

Figura 4.2 Hoja de Mejoramiento

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO No. : TITULO DEL PROCESO

RESPONSABLE:	SALIDA:	Costo del Proceso \$ -	Eficiencia costo: 1%
ENTRADA:	Costo del Proceso \$ -	Tiempo del proceso min	Eficiencia tiempo: 1%
FRECUENCIA:			

No	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
SUBTOTAL			0	0	0,00	0,00	
TOTAL			0		0,00		
EFICIENCIAS			1%		1%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades mejoradas									
Actividades Fusionadas									
Actividades Eliminadas									
Actividades Mantenedas									
Actividades Creadas									
Tiempo ahorrado por proceso									
Costo ahorrado por proceso									

Elaborado por : Verónica Mora

4.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

Proceso 1: ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puesto es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas dentro de la organización. Este proceso involucra la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo.

Tabla 4.3 Proceso de Análisis de Puestos

Responsable: Rectorado- Gestor de Talento Humano

Frecuencia: Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Entrevistar o encuestar a empleados para conocer las actividades que realiza, cantidad y tiempo de cada una de ellas	C
2	Revisar información disponible (organigramas, procesos, descripción del puesto)	C
3	Formula competencias necesarias para el puesto	C
4	Establece el perfil necesario para realizar las actividades	C
5	Analizar información con Jefes de área y/o Autoridades	C
6	Elaborar Hoja de descripción y análisis del puesto	C
7	Se archiva descripción de puestos	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 2: RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento consiste en un conjunto de pasos que se utiliza para atraer a la organización a un número suficiente de candidatos idóneos para ocupar un puesto determinado dentro de la misma, en este caso del Colegio Brasil.

Tabla 4.4 Proceso Reclutamiento

Responsable: Gestor de Recursos Humanos

Frecuencia: Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Solicitud de requerimiento del personal	C
2	Análisis del requerimiento y perfil del puesto	C
3	Revisión base de datos	AM
4	Difusión del proceso de reclutamiento por medios de comunicación colectiva	C
5	Recepción de nuevas carpetas y selección de aquellas que cumplen con el perfil requerido	AM
6	Análisis de carpetas que se ingresarán en un Banco de Datos de potenciales elegibles	C
7	Archivo de las carpetas en banco de datos y devolución mediante comunicación las no archivadas	C
8	Decisión por factores imprevisibles dejar insubsistente el proceso de reclutamiento	C
9	Notificación por escrito o telefónicamente a los postulantes la decisión adoptada	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 3: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Este proceso involucra buscar a los mejores candidatos para un puesto específico de trabajo, es decir que cumplan con las competencias específicas, conocimientos necesarios para su desempeño y con la experiencia suficiente la cual garantice in desenvolvimiento idóneo dentro de la organización.

Tabla 4.5 Proceso Selección y Contratación

Responsable: Gestor de Recursos Humanos

Frecuencia: Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Coordinar la entrevista con los postulantes preseleccionados	M
2	Realizar la entrevista preliminar	C
3	Establecer horario para una clase demostrativa a candidatos preseleccionados (evaluación psicométrica y de conocimientos)	C
4	Analizar los resultados de la clase demostrativa en presencia de Vicerrectora, Jefe de Área y Docentes	C
5	Verificar las referencias personales	M
6	Convocar a entrevista final con las autoridades para coordinar carga horaria y sueldo	C
7	Elaborar, Firmar y legalizar contrato de trabajo	C
8	Realizar aviso de entrada en el IESS	C
9	Archivar documentos en archivo individual o file personal	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 4: INDUCCIÓN DE PERSONAL

Este proceso consiste en orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores recién ingresados a la organización, para el presente caso el Colegio Brasil, durante un periodo inicial con la finalidad de ayudar al empleado nuevo a identificarse con la organización.

Tabla 4.6 Proceso Inducción de Personal

Responsable: Vicerrectorado- Gestor de Talento Humano- Jefe de Área

Frecuencia: Trimestral o Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Proporcionar información sobre Colegio Brasil (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Metas, Organización Jerárquica)	C
2	Dar a conocer Reglamento Interno y Normas disciplinarias	C
3	Difundir los deberes y derechos	C
4	Promocionar el clima laboral (Incentivos, sanciones, ascensos)	C
5	Entregar por escrito la responsabilidades de cargo	C
6	Socializar al personal de la Institución	C
7	Dirigir hacia las aulas y presentar a los alumnos (primera clase en cada curso)	C
8	Coordinar con Jefe superior o Jefe de área para entrega de material y malla curricular	C
9	Proporcionar información sobre los sistema de calificaciones y su uso	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 5: REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

Este procedimiento consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc. Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la institución.

Tabla 4.7 Proceso de Registro y control de personal

Responsable: Gestor de Recursos Humanos (Inspector)

Frecuencia: Diario

No.	Actividad	Cambio
1	Elabora listado del personal docente, administrativo y de apoyo estructurando una Base de Datos Automatizada	M
2	Personal se acerca y firma asistencia	S
3	Existe novedades y/o justificación?	AM
4	No existe, elabora Memorando para carpeta del personal y notificación vía e-mail al Rectorado	C
5	Si existe, llena formulario de Permiso con la justificación respectiva	AM
6	Rector analiza la solicitud	S
7	Gestor de Talento Humano aprueba solicitud	C
8	Registra asistencia sin novedad	AM
9	Talento Humano notifica descuento a Tesorería, la que aplica descuento en roles	M
10	Se archiva novedades y reportes de asistencia	M

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 6: ELABORACIÓN DE NÓMINAS

Este proceso consiste en calcular de forma quincenal o mensual, de acuerdo a las políticas de la empresa la remuneración que debe recibir cada uno de sus trabajadores durante el período. Para el efecto debe tomar en cuenta los ingresos como son: sueldo, horas extras, subsidios y otros y los rubros correspondiente al egreso entre los cuales se encuentra: Aporte Personal del IESS, Impuesto a la Renta, Multas, Atrasos, Servicios (Telefonía Celular, Farmacia, Comisariato, Uniformes entre otros) y Préstamos: hipotecario, quirografario, empresarial.

Este proceso comprende también la cancelación de remuneraciones adicionales o beneficios sociales como son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones; así como la elaboración de actas de finiquito al finalizar la relación laboral ya sea por despido intempestivo o desahucio.

Al elaborar la nómina se debe tener en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.
- El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.
- Se realizará la nómina hasta el 28 de cada mes

Tabla 4.8 Proceso Elaboración de Nóminas Mensuales

Responsable: Gestor de Talento Humano-Gerencia

Frecuencia: Mensual

No.	Actividad	Cambio
1	Ingresar al sistema de rol de pagos	AM
2	Registrar apellido del empleado	AM
3	¿Está registrado?	S
4	Ingresar datos personales	AM
5	Registrar mes y novedades (rubros adicionales, multas, descuentos, Impuesto a la Renta)	AM
6	Elaborar autorización para emitir cheques de nuevos empleados	S
7	Comunicar los cheques a elaborarse para autorización de gerencia vía e-mail	S
8	Llevar cheques a Gerencia para la firma	S
9	Transmitir por medio electrónico o magnético valores a cancelar a Tesorería para elaboración de transferencias.	C
10	Entregar copia de rol para la firma y registro de transferencia a trabajadores	M
11	Archivar rol y Transferencias	AM
12	Salir del sistema	AM

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 7: TRÁMITE DE REEMBOLSO DE SEGUROS MÉDICO
ACCIDENTAL

Este proceso consiste en facilitar a los miembros del Colegio Brasil la devolución total o parcial de gastos médicos por accidente a través de la Aseguradora.

Tabla 4.9 Trámite Seguro de Accidente y/o médico

Responsable: Gestor de Talento Humano – Colaborador - Estudiante

Frecuencia: Mensual

No.	Actividad	Cambio
1	Colaborador entrega documentación de reclamo al seguro al Gestor de Talento Humano	C
2	Gestor analiza documentación	C
3	Esta completa la documentación?	C
4	Si: Sumilla como aprobación y envía a la aseguradora para iniciar reclamo	C
5	No: Solicita al colaborador la documentación necesaria	C
6	Da seguimiento al reclamo	C
7	Recepta liquidación de la aseguradora y revisa	C
8	Entrega cheque y liquidación original al colaborador	C
9	Registra caso atendido y archiva documentación	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 8: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Tabla 4.10 Proceso Evaluación del desempeño del personal

Responsable: Rectorado- Gestor de Talento Humano

Frecuencia: Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Elabora formularios de evaluación acorde a las capacitaciones y proyecto educativo en ejecución	M
2	Difunde procedimiento a la comunidad educativa	M
3	Establece cronograma de evaluación	C
4	Entrega formatos a inspectores para aplicar evaluaciones	S
5	Aplica autoevaluación en reunión de área	M
6	Aplica coevaluación a través de estudiantes, padres de familia y compañeros docentes	M
7	Tabula resultados con apoyo del Centro de Cómputo	AM
8	Ejecuta heteroevaluación los Jefes de área	C
9	Socializa resultados con el personal	AM
10	Establece parámetros de mejora y necesidades de capacitación del personal	C
11	Archivan resultados en file personal	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 9: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

(Capacitación)

Es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, a la vez les permite modificar ciertas actitudes de su rendimiento presente para brindar un servicio de calidad a los clientes de la organización.

Capacitar el personal representa una inversión que permitirá al colegio Brasil generar una ventaja competitiva en función de la perspectiva global y permitirá que sus trabajadores crezcan y potencialicen sus cualidades para asumir mayores responsabilidades y solucionar conflictos con los clientes internos y externos.

La capacitación beneficia tanto a la organización como al personal que labora en ella. Entre los beneficios para la organización, en el presente caso, el colegio Brasil, podemos mencionar:

- Mayor rentabilidad y Mejora en su imagen educativa
- Promueve la comunicación interna y externa
- Reduce la tensión y maneja conflictos
- Forma líderes y dirigentes.

El personal que reciben capacitación se beneficia en:

- Facilidad para la toma de decisiones y solución de problemas
- Mejora su auto confianza y la seguridad
- Aumenta su nivel de satisfacción
- Mejora su producción y desempeño

Tabla 4.11 Proceso de Capacitación y Desarrollo Personal

Responsable: Rector – Gestor de Recursos Humanos - Personal

Frecuencia: Trimestral

No.	Actividad	Cambio
1	Identifica la necesidad de capacitación del personal	AM
2	Establece temática de capacitación acorde a las necesidades del personal y resultados de las evaluaciones realizadas al mismo	M
3	Analiza presupuesto para capacitación con la Gerencia	AM
4	Selecciona institución capacitadora	AM
5	Establece fecha de capacitación	AM
6	Coordina la ejecución de la capacitación	AM
7	Se evalúa al personal de acuerdo a la capacitación recibida	C
8	Se plantea sugerencias y correctivos a su evaluación	C

Elaborado por: Verónica Mora

Proceso 10: DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 4.12 Proceso Desvinculación del Personal

Responsable: Gestor de Talento Humano-Gerencia

Frecuencia: Anual

No.	Actividad	Cambio
1	Colaborador entrega carta de renuncia a Gestor de Recursos Humanos	C
2	Recepta carta, la sumilla con fecha y acuse de recibo	C
3	Pone en conocimiento con el Jefe de área para la recepción del puesto y materiales entregados a su cargo	C
4	Calcula liquidación, elabora acta de finiquito y envía a Gerencia para su revisión y aprobación	C
5	Solicita a Tesorería emisión de Cheque certificado correspondiente a la liquidación	C
6	Legaliza acta de finiquito en Secretaria Nacional de Remuneraciones y Salarios (SENRES)	C
7	Informa al colaborador día y hora para firmar el acta en presencia del Inspector de Trabajo	C
8	Se realiza aviso de salida del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	C
9	Se archiva documentación en File del empleado	C
10	Se separa file para archivo y se elimina empleado del sistema de RRHH	C

Elaborado por: Verónica Mora

4.3 DISEÑO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS APLICANDO LAS HERRAMIENTAS

Para la elaboración de los procesos analizados, se utilizará la hoja de mejoramiento diseñada, la simbología de los diagramas de flujo y la caracterización de los diez procesos básicos creados, mejorados y analizados en los puntos anteriores.

**DIAGRAMA DE FLUJO NUEVO
PROCESO No. 1 : ANALISIS DE PUESTOS**

RESPONSABLE: RECTORADO /GERENCIA GESTOR TALENTO HUMANO	SALIDA: ANALISIS DE PUESTOS	
ENTRADA: PUESTOS DE TRABAJO	Costo del Proceso \$ 200,00	Eficiencia costo: 93%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 800 min	Eficiencia tiempo: 93%

No.	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Entrevistar a empleados para conocer las actividades que realiza		480		120,00	0,00	
2	Revisar información disponible		120		30,00	0,00	
3	Formula competencias necesarias para el puesto		20		5,00	0,00	
4	Establece el perfil necesario para realizar las actividades		20		5,00	0,00	
5	Analizar información con Jefes de área y/o Autoridades		40		10,00	0,00	
6	Elaborar Hoja de descripción y análisis del puesto		60		15,00	0,00	
7	Archiva descripción de puestos			60	0,00	15,00	
SUBTOTAL			740	60	185	15	
TOTAL			800		200,00		
EFICIENCIAS			93%		93%		

Actividades	Propuesta						
	1	2	3	4	5	6	7
Actividades mejoradas							
Actividades Fusionadas							
Actividades Eliminadas							
Actividades Mantenedas							
Actividades Creadas	X	X	X	X	X	X	X
Tiempo ahorrado por proceso	N/A						
Costo ahorrado por proceso	N/A						

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.4

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 2 : RECLUTAMIENTO**

RESPONSABLE: GESTOR TALENTO HUMANO		SALIDA: CANDIDATOS IDONEOS			
ENTRADA: VACANTE		Costo del Proceso	\$ 815,00	Eficiencia costo:	93%
FRECUENCIA: ANUAL		Tiempo del proceso	3260 min	Eficiencia tiempo:	93%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicitud de requerimiento del personal	10		2,50	0,00	
2	Análisis del requerimiento y perfil del puesto	60		15,00	0,00	
3	Revisión base de datos	60		15,00	0,00	
4	Difusión del proceso de reclutamiento por medios de comunicación colectiva	860		215,00	0,00	
5	Recepción de nuevas carpetas y selección de aquellas que cumplen con el perfil requerido	360		90,00	0,00	
6	Análisis de carpetas que se ingresaran en un Banco de Datos de potenciales elegibles	1250		312,50	0,00	
7	Archivo de las carpetas en banco de datos y devolución mediante		240	0,00	60,00	
8	Decisión por factores imprevisibles dejar insubsistente el proceso de reclutamiento	60		15,00	0,00	
9	Notificación por escrito o telefónicamente a los postulantes	360		90,00	0,00	
SUBTOTAL		3020	240	755,00	60,00	
TOTAL		3260		815,00		
EFICIENCIAS		93%		93%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades mejoradas									
Actividades Fusionadas									
Actividades Eliminadas									
Actividades Mantenedas			X		X				
Actividades Creadas	X	X		X		X	X	X	X
Tiempo ahorrado por proceso	4460								
Costo ahorrado por proceso	\$ 2.041,40								

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.5

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 3 : SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL**

RESPONSABLE: GESTOR DE TALENTO HUMANO	SALIDA: CONTRATACION REALIZADA	
ENTRADA: REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Costo del Proceso \$ 198,75	Eficiencia costo: 92%
FRECUENCIA: ANUAL	Tiempo del proceso 795 min	Eficiencia tiempo: 92%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Coordinar la entrevista con los postulantes preseleccionados	120		30,00	0,00	
2	Realizar la entrevista preliminar	90		22,50	0,00	
3	Establecer horario para una clase demostrativa a candidatos pre-seleccionados (evaluación	25		6,25	0,00	
4	Analizar los resultados de la clase demostrativa en presencia de Vicerrectora, Jefe de Área y Docentes	300		75,00	0,00	
5	Verificar las referencias personales	60		15,00	0,00	
6	Convocar a entrevista final con las autoridades para coordinar carga horaria y sueldo	10		2,50	0,00	
7	Elaborar, Firmar y legalizar contrato de trabajo	120		30,00	0,00	
8	Realizar aviso de entrada en el IESS	10		2,50	0,00	
9	Archivar documentos en archivo individual o file personal		60	0,00	15,00	
SUBTOTAL		735	60	183,75	15,00	
TOTAL		795		198,75		
EFICIENCIAS		92%		92%		

Propuesta


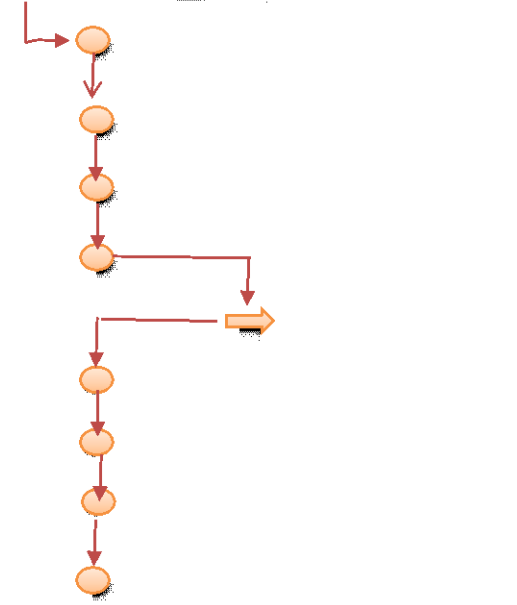
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades mejoradas	X				X				
Actividades Fusionadas									
Actividades Eliminadas									
Actividades Mantenidas		X	X	X		X	X	X	X
Actividades Creadas									
Tiempo ahorrado por proceso	6925								
Costo ahorrado por proceso	\$ 2.657,65								

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.6

**DIAGRAMA DE FLUJO NUEVO
PROCESO No. 4 : INDUCCION DE PERSONAL**

RESPONSABLE: GESTOR TALENTO HUMANO	SALIDA: COLABORADOR INTEGRADO	
ENTRADA: NUEVO COLABORADOR	Costo del Proceso \$ 155,00	Eficiencia costo: 96%
FRECUENCIA: ANUAL Y EVENTUAL	Tiempo del proceso 620 min	Eficiencia tiempo: 96%

No.	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Proporcionar información sobre Colegio Brasil (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Metas, Organización Jerárquica)		30		7,50	0,00	
2	Dar a conocer Reglamento Interno y Normas disciplinarias		30		7,50	0,00	
3	Difundir los deberes y derechos		30		7,50	0,00	
4	Promocionar el clima laboral (Incentivos, sanciones, ascensos)		15		3,75	0,00	
5	Entregar por escrito la responsabilidades de cargo			25	0,00	6,25	
6	Socializar al personal de la Institución		300		75,00	0,00	
7	Dirigir hacia las aulas y presentar a los alumnos (primera clase en cada curso)		120		30,00	0,00	
8	Coordinar con Jefe superior o Jefe de área para entrega de material y malla curricular		10		2,50		
9	Proporcionar información sobre los sistema de calificaciones y su uso		60		15,00		
SUBTOTAL			595	25	148,75	6,25	
TOTAL			620		155,00		
EFICIENCIAS			96%		96%		

Actividades	Propuesta								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades mejoradas									
Actividades Fusionadas									
Actividades Eliminadas									
Actividades Mantenedas									
Actividades Creadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tiempo ahorrado por proceso	N/A								
Costo ahorrado por proceso	N/A								

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.7

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 5 : REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL**

RESPONSABLE: GESTOR DE TALENTO HUMANO		SALIDA: DOCUMENTACION ARCHIVADA			
ENTRADA: CONTROL DE PERSONAL		Costo del Proceso	\$ 44,25	Eficiencia costo:	92%
FRECUENCIA: DIARIO		Tiempo del proceso	177 min	Eficiencia tiempo:	92%

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Elabora base de datos personal	10		2,50	0,00	
2	Personal timbra tarjeta	2		0,50	0,00	
3	Existe justificación?		5	0,00	1,25	
4	No existe, elabora Memorando para carpeta del personal y notificación vía e-mail al Rectorado	30		7,50	0,00	
5	Si existe, llena formulario de Permiso con la justificación respectiva	10		2,50	0,00	
6	Rector analiza la solicitud			0,00	0,00	
7	Gestor de Talento Humano aprueba solicitud	10		2,50	0,00	
8	Registra asistencia sin novedad	60		15,00		
9	Talento Humano notifica descuento a Tesorería, la que aplica descuento en roles	40		10,00	0,00	
10	Se archiva novedades y reportes de asistencia		10	0,00	2,50	
SUBTOTAL		162	15	40,50	3,75	
TOTAL		177		44,25		
EFICIENCIAS		92%		92%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades mejoradas	X						X		X	X
Actividades Fusionadas										
Actividades Eliminadas		X				X				
Actividades Mantenidas			X		X			X		
Actividades Creadas				X						
Tiempo ahorrado por proceso	53									
Costo ahorrado por proceso	\$ 7,50									

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.8

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 6 : ELABORACION DE NOMINAS**

RESPONSABLE: GESTOR TALENTO HUMANO		SALIDA: NOMINAS CANCELADAS		Eficiencia costo: 92%	
ENTRADA: REQUERIMIENTO DE NOMINAS		Costo del Proceso \$ -		Eficiencia tiempo: 92%	
FRECUENCIA: MENSUAL O QUINCENAL		Tiempo del proceso 0 min			

No.	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingresa al sistema de rol de pagos		5		1,25	0,00	
2	Registra apellido del empleado		5		1,25	0,00	
3	Esta registrado?			1	0,00	0,25	
4	Ingresa datos personales		5		1,25	0,00	
5	Registra mes y novedades (rubros adicionales, multas, descuentos, Impuesto a la Renta)		60		15,00	0,00	
6	Elabora autorización para emitir cheques de nuevos empleados				0,00	0,00	
7	Comunica los cheques a elaborarse para autorización de gerencia vía e-mail				0,00	0,00	
8	Lleva cheques a Gerencia para la firma				0,00	0,00	
9	Transmite por medio electrónico o magnético valores a cancelar a Tesorería para elaboración de transferencias.			10	0,00	2,50	
10	Entrega copia de rol para la firma y registro de transferencia a trabajadores		300		75,00	0,00	
11	Archiva rol y Transferencias			20	0,00	5,00	
12	Sale del sistema		5		1,25	0,00	
SUBTOTAL			380	31	95	7,75	
TOTAL			411		102,75		
EFICIENCIAS			92%		92%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades mejoradas										X		
Actividades Fusionadas												
Actividades Eliminadas			X			X	X	X				
Actividades Mantenidas	X	X		X	X				X		X	X
Actividades Creadas									X			
Tiempo ahorrado por proceso	438											
Costo ahorrado por proceso	\$ 100,74											

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.9

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 7 : REEMBOLSO SEGURO MEDICO Y ACCIDENTAL**

RESPONSABLE: GESTOR DE RECURSOS HUMANOS		SALIDA: REEMBOLSO CANCELADO			
ENTRADA: SOLICITUD REEMBOLSO		Costo del Proceso	\$ -	Eficiencia costo:	87%
FRECUENCIA: MENSUAL		Tiempo del proceso	0 min	Eficiencia tiempo:	87%

No.	ACTIVIDAD		TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Colaborador entrega documentación de reclamo al seguro al Gestor de Talento Humano		5		1,25	0,00	
2	Gestor analiza documentación		20		5,00	0,00	
3	Esta completa la documentación?			10	0,00	2,50	
4	Si: Sumilla como aprobación y envía a la aseguradora para iniciar reclamo			60	0,00	15,00	
5	No: Solicita al colaborador la documentación necesaria		10		2,50	0,00	
6	Da seguimiento al reclamo		480		120,00	0,00	
7	Revisa liquidación de la aseguradora		20		5,00	0,00	
8	Entrega cheque y liquidación original al colaborador		10		2,50	0,00	
9	Registra caso atendido y archiva documentación			10	0,00	2,50	
SUBTOTAL			545	80	136,25	20	
TOTAL			625		156,25		
EFICIENCIAS			87%		87%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades mejoradas									
Actividades Fusionadas									
Actividades Eliminadas									
Actividades Mantenedas									
Actividades Creadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tiempo ahorrado por proceso	N/A								
Costo ahorrado por proceso	N/A								

Elaborado por: Verónica Mora

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 8 : EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

RESPONSABLE: GESTOI DE TALENTO HUMANO	SALIDA: REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION		
ENTRADA: REQUERIMIENTO DE EVALUACION	Costo del Proceso \$ 60,00	Eficiencia costo: 98%	
FRECUENCIA: ANUAL O TRIMESTRAL	Tiempo del proceso 3020 min	Eficiencia tiempo: 98%	

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Elabora formularios de evaluación acorde a las capacitaciones y proyecto educativo en ejecución	300		75,00	0,00	
2	Difunde procedimiento a la comunidad	240		60,00	0,00	
3	Establece cronograma de evaluación	60		15,00	0,00	
4	Entrega formatos a inspectores para aplicar			0,00	0,00	
5	Aplica autoevaluación en reunión de área	360		90,00	0,00	
6	Aplica coevaluación a través de estudiantes, padres de familia y compañeros docentes	480		120,00	0,00	
7	Tabula resultados con apoyo del Centro de	1200		300,00	0,00	
8	Ejecuta heteroevaluación los Jefes de área	20		5,00		
9	Socializa resultados con el personal	240		60,00		
10	Establece parámetros de mejora y necesidades de capacitación del personal	60		15,00	0,00	
11	Archivan resultados en file personal		60	0,00	15,00	
SUBTOTAL		2960	60	740	15,00	
TOTAL		3020		755,00		
EFICIENCIAS		98%		98%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Actividades mejoradas	X	X			X	X						
Actividades Fusionadas												
Actividades Eliminadas				X								
Actividades Mantenedas							X		X			
Actividades Creadas			X					X		X	X	
Tiempo ahorrado por proceso								5260				
Costo ahorrado por proceso								43,6				

Elaborado por: Verónica Mora

Figura 4.11

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 9 : CAPACITACION Y DESARROLLO**

RESPONSABLE: GESTOR DE TALENTO HUMANO	SALIDA: CAPACITACION EFECTUADA	
ENTRADA: RESULTADO DE EVALUACIONES APLICADAS	Costo del Proceso \$ 165,00	Eficiencia costo: 100%
FRECUENCIA: ANUAL O TRIMESTRAL	Tiempo del proceso 660 min	Eficiencia tiempo: 100%

No.	ACTIVIDAD	Diagrama de Flujo								TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	AV	NAV	AV	NAV	
1	Identifica la necesidad de capacitación del personal									60		15,00	0,00	
2	Establece temática de capacitación acorde a las necesidades del personal y resultados de									60		15,00	0,00	
3	Analiza presupuesto para capacitación con la Gerencia									20		5,00	0,00	
4	Selecciona institución capacitadora									360		90,00	0,00	
5	Establece fecha de capacitación									20		5,00	0,00	
6	Coordina la ejecución de la capacitación									60		15,00	0,00	
7	Se evalúa al personal de acuerdo a la capacitación recibida									20		5,00	0,00	
8	Se plantea sugerencias y correctivos a su evaluación									60		15,00		
SUBTOTAL										660	0	165	0	
TOTAL										660		165,00		
EFICIENCIAS										100%		100%		

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8
Actividades mejoradas								
Actividades Fusionadas								
Actividades Eliminadas								
Actividades Mantenedas								
Actividades Creadas								
Tiempo ahorrado por proceso	160 MIN							
Costo ahorrado por proceso	\$ 138,40							

Elaborado por: Verónica Mora

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO
PROCESO No. 10 : DESVINCULACION DEL PERSONAL**

RESPONSABLE: GESTOR DE TALENTO HUMANO	SALIDA: ELIMINACION DEL COLABORADOR		
ENTRADA: DESVINCULACION DEL PERSONAL	Costo del Proceso \$ 5,00	Eficiencia costo: 96%	
FRECUENCIA: ANUAL O EVENTUAL	Tiempo del proceso 20 min	Eficiencia tiempo: 96%	

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACION
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Colaborador entrega carta de renuncia a Gestor de Recursos Humanos	10		2,50	0,00	
2	Recepta carta, la sumilla con fecha y acuse de recibo	5		1,25	0,00	
3	Pone en conocimiento con el Jefe de área para la recepción del puesto y materiales entregados a su cargo	15		3,75	0,00	
4	Calcula liquidación, elabora acta de finiquito y envía a Gerencia para su revisión y aprobación	120		30,00	0,00	
5	Solicita a Tesorería emisión de Cheque certificado correspondiente a la liquidación	60		15,00	0,00	
6	Legaliza acta de finiquito en Secretaria Nacional de Remuneraciones y Salarios (SENRES)	480		120,00	0,00	
7	Informa al colaborador día y hora para firmar el acta en presencia del Inspector de Trabajo	5		1,25	0,00	
8	Se realiza aviso de salida del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	5		1,25	0,00	
9	Se archiva documentación en File del expleado		30	0,00	7,50	
10	Se separa file para archivo y se elimina empleado del sistema de RRHH	20		5,00	0,00	
SUBTOTAL		720	30	180	7,50	
TOTAL				187,50		
EFICIENCIAS				96%	96%	

Propuesta

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades mejoradas										
Actividades Fusionadas										
Actividades Eliminadas										
Actividades Mantenedas										
Actividades Creadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tiempo ahorrado por proceso	N/A									
Costo ahorrado por proceso	N/A									

Elaborado por: Verónica Mora

4.4 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

A través de la matriz se podrá comparar los tiempos, costos y eficiencia de los procesos que llevaba a cabo el Colegio Brasil con los procesos que han sido mejorados y diseñados para la mejora de tiempos y costos a la vez que servirán como guía para la prestación de un servicio eficiente.

Tabla 4.13

4.4 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO PROCESOS AREA DE TALENTO HUMANO

No.	Proceso	Analizado			Nuevo o mejorado		
		Tiempo	Costo	Eficiencia	Tiempo	Costo	Eficiencia
1	Análisis de puestos				800	\$ 815,00	93%
2	Reclutamiento	3860	1428,2	24%	3260	\$ 815,00	93%
3	Selección y contratación	1930	714,1	25%	795	\$ 198,75	92%
4	Inducción				620	\$ 155,00	96%
5	Registro y control	230	51,75	33%	177	\$ 44,25	92%
6	Elaboración de Nóminas	438	100,74	56%	411	\$ 102,75	92%
7	Reembolso seguro médico				625	\$ 156,25	87%
8	Evaluación de Desempeño	8280	3063,6	57%	3020	\$ 60,00	98%
9	Capacitación y desarrollo	820	337,9	90%	660	\$ 165,00	100%
10	Desvinculación				20	\$ 5,00	96%

OBSERVACIONES

No.	Proceso	
1	Análisis de puestos	Una vez analizado los puestos se dispondrá de la documentación necesaria
2	Reclutamiento	La base de datos automatizada contribuirá a la elaboración del proceso
3	Selección y contratación	La papelería para pruebas, evaluación de entrevista debe estar pre-diseñado
4	Inducción	Inicia desde el primer día del nuevo colaborado
5	Registro y control	Utilizará el sistema disponible para ingreso y salida de personal a través de tarjetas
6	Elaboración de Nóminas	Se realiza cada 27 de mes
7	Reembolso seguro médico	Puede aumentar el tiempo por demora de la aseguradora
8	Evaluación de Desempeño	Será trimestral para colaboradores en período de prueba
9	Capacitación y desarrollo	Será periódico y continuo
10	Desvinculación	Por renuncia, jubilación, por despido y otros

4.5 INFORME DEL BENEFICIO ESPERADO

En el presente informe de Beneficios esperados, se podrá visualizar la proyección de la eficiencia que se puede alcanzar en cada uno de los procesos de Talento Humano, siempre y cuando se cumpla los procesos que han sido diseñados y mejorados para el fortalecimiento institucional y sobretodo se proceda con la aceptación y aplicación de los mismos de forma inmediata, en beneficio del personal que labora en el Colegio Brasil.

En la proyección se apreciará el mejoramiento de las eficiencias de todos los alcanzando una media del 94% lo que garantizará un mejoramiento significativo en la optimización de tiempo y recursos, en comparación a la media de 48% de los procesos antiguos.

Entre los beneficios que se alcanzará con la aplicación de los procesos del Área de Talento Humano podemos mencionar unos pocos:

- Conocimiento de funciones y jerarquías de los colaboradores
- Disminución de faltas, atrasos e inasistencias
- Agilizar el proceso de selección y contratación
- Eliminar las desvinculaciones
- Promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores
- Mejorar la comunicación

Tabla 4:14 Beneficio Esperado

BENEFICIOS ESPERADOS

No.	Proceso					Beneficios
		Tiempo (minutos)	Eficiencia	Costo (dólares)	Eficiencia	
1	Análisis de puestos	800	93%	\$ 815,00	93%	Mejorar conocimiento sobre flujo de trabajo, facilitar la selección, optimizar el proceso de evaluación de desempeño
2	Reclutamiento	3260	93%	\$ 815,00	93%	Amplia el número de candidatos para la selección. Permitirá contar con candidatos cuando se necesita realizar una contratación
3	Selección y contratación	795	92%	\$ 198,75	92%	Agilizar el proceso de contratación. Contar con personal idóneo
4	Inducción	620	96%	\$ 155,00	96%	Reducir la ansiedad del nuevo colaborador. Conocer sus funciones y necesitará menos supervisión. Disminuir renuncias tempranas
5	Registro y control	177	92%	\$ 44,25	92%	Reducir problemas por desconocimiento de normas. Mayor cumplimiento en asistencia y disminución de permisos y faltas
6	Elaboración de Nóminas	411	92%	\$ 102,75	92%	Agilidad, cumplimiento y satisfacción del personal
7	Reembolso seguro médico	625	87%	\$ 156,25	87%	Optimizar el servicio con la aseguradora, Reembolsar el dinero gastado de Padres de Familia
8	Evaluación de Desempeño	3020	98%	\$ 60,00	98%	Corregir errores a tiempo, Promociones y ascensos, Establecer planes de capacitación
9	Capacitación y desarrollo	660	100%	\$ 165,00	100%	Desarrollar al colaborador personal y profesionalmente, Integrar a los miembros comunidad, Cumplir objetivos, Mejorar el servicio
10	Desvinculación	20	96%	\$ 5,00	96%	Desvinculación programada (outplacement), Buenas relaciones laborales
		PROMEDIO			94%	

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS ÁREA DE TALENTO HUMANO

5.1 MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR

Para el presente capítulo se realizará la propuesta para el mejoramiento de la Organización Administrativa del Colegio Brasil, en general; y en particular mediante la formulación de algunos elementos que posibiliten la creación del Departamento de Talento Humano, dada su naturaleza y características de ésta área significativa para una buena operación y funcionamiento de la Institución, y además describir una breve explicación de los procesos formulados para cada una de funciones y competencias principales que deberá determinarse y aprobarse como sustento y apoyo técnico a la organización; para el bienestar y crecimiento de la misma y directamente hacia cada una de las personas que forman parte del Colegio Brasil, entre los cuales se puede mencionar a: los Accionistas y/o Directivos, Personal Docente, Administrativo y de Apoyo, Padres de Familia y Estudiantes en General.

La implementación del Área de Talento Humano generará cambios profundos en las personas y en la organización, mejorará el clima laboral, promoverá la estabilidad laboral, la capacitación para el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus individuos así como la motivación y reconocimiento justo por el buen desempeño y antigüedad del personal; además el incremento y mejoramiento de la capacidad de gestión de la Institución, como resultado y producto final de la aplicación de este estudio.

5.1.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos para el área de Talento Humano, representa las necesidades actuales del personal del Colegio Brasil, entre las cuales se puede mencionar: El requerimiento de personal, su inducción, el registro y control, la necesidad de capacitación interna y externa, el mejoramiento del clima laboral, las remuneraciones adecuadas, la importancia de conceder ascensos y promociones, así como el establecimiento de técnicas de motivación, recompensas y penalización; pueden ser satisfechas dichas necesidades a través de la aplicación de Procesos, Subprocesos y competencias del Talento Humano, obteniendo como resultado que el Personal: Contratado de forma correcta, inducido oportunamente a la Institución, Motivado por la labor que cumple dentro del Colegio Brasil, Incentivado por los logros alcanzados, remunerado óptimamente, capacitado de forma periódica para garantiza su desarrollo personal y garantizar su plan de carrera.

Figura 5.1 MAPA DE PROCESO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO



5.1.2 CADENA DE VALOR

A través de la cadena de valor del Área de Talento Humano se clasificará las actividades en básicas, gobernantes y de apoyo.

Gobernante: Comprende la Planificación Estratégica del Área o Departamento

Básicas: Son las actividades propias y la razón de ser como son: Reclutamiento, Selección de Personal, Inducción, Registro y control, Clasificación y Valoración a través de la designación de puestos y salarios, Capacitación, Evaluación, Desarrollo profesional y Desvinculación.

De apoyo: La motivación del personal, la acción social, coordinación de Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil e Inspección, Logística y Mantenimiento y Gestión de recursos.

Figura 5.2 Cadena de Valor de Talento Humano



Elaborado por: Verónica Mora

5.2 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Los procesos bien definidos y difundidos en la organización constituyen una fortaleza de la misma y una garantía en el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas. El Área de Talento humano será un área que contribuirá a los siguientes enunciados:

1. El adecuado funcionamiento de la organización, siendo un soporte a las actividades gobernantes y agregadoras de valor así como, a los de apoyo y habilitantes, constituyéndose en la orientación básica y guía permanente para las acciones y decisiones propias del Talento Humano en el contexto de la Organización.
2. Racionalizar la aplicación de los subsistemas de la Administración del Talento Humano mediante la formulación de principios, métodos, procedimientos, procesos, subprocesos y competencias de esta importante área de la Gestión Gerencial, a fin de lograr la efectividad, es decir incrementar la producción, garantizando la calidad del servicio y evitando desperdicios de tiempo, recursos y demás acciones innecesarias que incrementen los costos del servicio.
3. La productividad, eficiencia y eficacia del Colegio Brasil, estarán en relación directa con la aplicación de una buena Gestión Administrativa del Talento Humano, y la difusión y socialización de los diferentes procesos y procedimientos de esta temática importante para la organización.
4. Contribuir al bienestar de la comunidad educativa mediante la implantación de los principios y procesos del Talento Humano, con el propósito de proporcionar lineamientos generales y específicos que coadyuven al aprovechamiento de los recursos, mejorando las relaciones humanas, el clima organizacional; generando una cultura organizacional sólida que permita la creación de empleos y un

adecuado y eficiente sistema de desvinculación del personal por retiro voluntario o jubilación.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente un departamento de servicios a la comunidad.

En el ámbito del análisis organizacional a través de la Investigación, se determinó que el Colegio Brasil no cuenta con un Área que se encargue de la Gestión correspondiente a la preocupación del ser humano como persona integrante y la piedra angular del funcionamiento de la organización, siendo el componente de Talento Humano, el eje central de toda organización, para lo cual en forma permanente se deberá analizar y proyectar la gestión humana con una visión a futuro, debido a los cambios que se presentan diariamente en el entorno interno y externo, así como a la acelerada competitividad.

La clave para ser competitivos es direccionar adecuadamente al personal que interviene en la organización empezando por un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación, registro y monitoreo, evaluación, capacitación y desarrollo del personal, motivación, con el fin de lograr una mejora diaria que permita cumplir los objetivos de la organización.

La gestión del talento humano es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre Administradores, Responsables o directivos, trabajadores y personal en general; adicionalmente consiste en una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y determina la importancia de una participación activa de todas las personas o el colectivo del Colegio Brasil.

Con una eficiente gestión del talento humano se logrará la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización, al igual que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior, en forma viceversa, así como transversalmente, según sean las acciones que se apliquen y las herramientas y metodologías que se utilicen en el Colegio Brasil. La participación activa de los trabajadores requerirá de la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas. Esa participación permitirá que la institución aproveche al máximo la preparación, conocimientos, experiencias y criterios de sus trabajadores, así como de sus iniciativas.

5.2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar, Implementar, Coordinar, Promover y Apoyar las gestiones administrativas en el campo de Talento Humano, que permitan al Personal del Colegio Brasil lograr el mejoramiento de su calidad de vida a nivel laboral, personal, familiar y social; de manera compatible con los objetivos institucionales a través del seguimiento de los procesos definidos, establecidos e implantados.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar una relación de cooperación e interdependencia funcional entre los directivos y los trabajadores, para evitar los frecuentes enfrentamientos e inconformidades derivados de una relación jerárquica tradicional piramidal y sin participación.
- Satisfacer las necesidades del personal mediante mecanismos e instrumentos modernos de Gestión de Talento Humano del Colegio Brasil: reclutando, identificando, promoviendo, incentivando, motivando y capacitando al recurso humano que sea el más óptimo para ocupar las plazas vacantes que se puedan originar en el mismo y/o para su promoción.

- Implementar un sistema de clasificación y valoración de puestos que permita racionalizar y fortalecer la estructura organizativa, los diseños y la implementación de los procesos y procedimientos de la Administración de Talento Humano.
- Elaborar y aplicar programas de capacitación orientados al desarrollo integral de los funcionarios y trabajadores, con el objeto de mejorar su desempeño en las actividades permanentes y periódicas que realizan.
- Implementar un sistema de Registro, Trámite, Documentación y Archivo de todas y cada una de las acciones que se produzcan en materia de recursos humanos, posibilitando brindar un servicio ágil y oportuno a los trabajadores.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar, todas las acciones propuestas en beneficio del trabajador y del Colegio Brasil en su conjunto, que tenga alguna incidencia en el plano de la Administración de Recursos Humanos.
- Planificar, ejecutar y controlar las actividades, competencias, funciones y tareas propias del área de Talento Humano del Colegio Brasil, observando la aplicación de las leyes, reglamentos, normas, manuales y otras disposiciones internas y externas que regulen esta competencia de la Gestión Gerencial de la Institución.

5.2.3 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ejecutar en forma eficiente, eficaz, oportuna, lógica y objetiva todos los procesos y procedimientos; normas y disposiciones generales internas y externas, en materia de Talento Humano que sirvan de marco referencial para una excelente relación entre los Accionistas y personal Directivo, con el personal Docente, Administrativo y de Apoyo del Colegio Brasil, acorde con los objetivos institucionales.

5.2.4. VISION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ser el equipo humano comprometido en brindar el mejor y mayor esfuerzo productivo para ofrecer propuestas viables de mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa de Talento Humano del Colegio Brasil, promoviendo el desarrollo pleno de las capacidades de sus integrantes y contribuyendo al logro de los objetivos de la institución, y además ofreciendo un servicio de calidad al cliente interno y externo.

5.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES DEL DEPARTAMENTO

Entre los valores que regirá el Departamento de Talento Humanos se encuentran:

- **PROFESIONALISMO.-** El personal de Talento Humano buscará recursos humanos que orienten a optimizar con efectividad el logro de objetivos, de tal forma que coadyuven al ahorro de tiempo y recursos, así mismo permitirá a la institución seleccionar personas para cada función o cargo evitando futuros reemplazos.
- **RESPONSABILIDAD.-** El personal integrante del Administración de Talento Humano se comprometerá en forma transparente a cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, procesos y demás normativas e instrumentos de esta área tanto al personal de la organización así como a aquellos que tengan vinculación con la Institución.
- **DILIGENCIA.-** El Trabajo realizado dentro de ésta Área o Departamento será llevado a cabo con esmero, oportunidad y entusiasmo, de una manera precisa y activa en el cumplimiento de sus funciones, teniendo siempre en cuenta los objetivos institucionales y departamentales, así como el bienestar del personal.
- **HONESTIDAD.-** Este elemento caracterizado por una dualidad de principio y valor se reflejará en la actitud del personal, aplicando siempre la rectitud, igualdad de trato, desinterés y desprendimiento en el servicio a sus compañeros, superiores y a la

comunidad educativa, implementado un sistema de remuneraciones acordes al Profesionalismo, Capacitación y basadas en las normas legales vigentes.

- **CONFIDENCIALIDAD.**- El personal de Talento Humano administrará documentación privada del personal, así como mantendrá en reserva la información sobre: los sueldos, problemas, situación económica o familiar del personal del Colegio Brasil.
- **EFICIENCIA.**- El área de Talento Humano cumplirá sus objetivos, optimizando el tiempo para llevar a cabo cada una de sus actividades, fomentando el ahorro de recursos, de tiempo improductivo y de procesos que demoran o dificultan la realización de las diferentes actividades de la Institución. Se utilizará todos los recursos disponibles para el mejoramiento del desempeño del personal y se reflejará en los resultados obtenidos en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.
- **EFICACIA.**- Se aplicará programas de integración, participación y colaboración del personal alcanzando los objetivos de Talento Humano y de la Organización y optimizando los diferentes recursos de la misma.
- **TRANSPARENCIA.**- Todo lo realizado en el Área de Talento Humano estará basado en los procesos, subprocesos, normas, leyes y Reglamentos que permita la rendición de cuentas ya sea en acciones, hechos y cuentas al personal y a las autoridades, en cualquier momento que se requiera.
- **CREATIVIDAD.**- El personal deberá promover la formulación de acciones nuevas en beneficio de su personal y para el cumplimiento de la organización, buscando nuevos mecanismos que permita un mejor desempeño del personal, privilegiando los criterios de iniciativa e innovación.
- **LEALTAD.**- El personal de Talento Humano en forma permanente adoptará criterios de fidelidad a la Institución, a las autoridades, compañeros y comunidad educativa, mediante

el asesoramiento oportuno, y la generación de los lineamientos legales en el manejo de personal, para evitar denuncias o demandas que afecten su prestigio institucional.

- **ESPÍRITU DE SERVICIO AL USUARIO.**- Esta área mantendrá las puertas abiertas al personal y escuchará siempre, brindando el apoyo y dirección a todos los miembros de la Comunidad Educativa.

5.2.6. POLÍTICAS

Las tendencias actuales en materia de Talento Humano, buscan eliminar el carácter burocrático-administrativo de la gestión de personal tradicional, siendo sustituida por una gestión integral de Recursos Humanos en procura de maximizar el aprovechamiento de los mismos y fundamentalmente explorar y explotar la inteligencia emocional del personal de la organización.

No se reduce únicamente a la selección de personas para laborar en la Institución. Hoy supone además, la puesta en práctica de verdaderas políticas de selección, sustentadas en perfiles profesionales de los puestos de trabajo a cubrir, así como una planificación a largo plazo y asumir una actitud activa hacia la capacitación y formación de los trabajadores.

En concreto una política de Talento Humanos, debe orientarse a prestar la mayor atención posible sobre el personal integrante de la organización, buscando adecuar el comportamiento, pertinencia, pertenencia y otros elementos del ser humano a las características propias de las actividades y funciones a desarrollar, fortaleciendo e incrementando la profesionalización de los trabajadores, por medio de diversos sistemas de provisión de puestos, posibilidades de promoción y ascenso interno, sistema de retribución (incentivos y remuneraciones), capacitación, formación y un sistema de carrera administrativa.

5.2.7 ESTRATEGIAS

Se privilegiará la formulación y aplicación de técnicas e instrumentos modernos de Gestión del Talento Humano, impulsando el desarrollo de las capacidades intelectuales y las destrezas y habilidades individuales de los empleados.

Se formularán y aplicarán mecanismos y acciones estratégicas que generen incentivos y satisfacciones para los empleados, en forma mensual, trimestral, semestral o anual, según sea el caso, con el propósito de lograr un clima adecuado organizacional, y mantener al personal y empleados motivados e identificados con los objetivos y metas del Colegio Brasil.

Se ejecutará y se investigará periódicamente las técnicas y herramientas avanzadas y de última generación en cuanto a eventos, programas, cursos, talleres de capacitación y otros relacionados con las actividades y competencias asignadas, con el propósito de mantener a un personal profesional o de apoyo actualizado y con pertinencia.

Se analizarán los componentes legales e individuales de las remuneraciones a fin de definir y establecer sueldos y salarios justos, en concordancia a los que se aplican en el sector educativo y de acuerdo a las normas salariales vigentes.

Se fortalecerá y priorizará los roles del Área de Talento Humano, en función del crecimiento institucional, y de acuerdo al cumplimiento de las metas y objetivos del Colegio Brasil.

Se aplicarán beneficios sociales marginales que establece la normativa del Estado para los empleados, adicionando ciertos beneficios personales e institucionales que la Institución defina e implemente dentro de un determinado ejercicio económico, para lo cual se tomará en cuenta la rentabilidad y crecimiento del Colegio.

Se premiará mediante la creación de un bono anual para los empleados que mayor eficiencia y productividad hayan demostrado durante ese período, lo cual servirá de ejemplo, efecto multiplicador e incentivo para los demás colaboradores, introduciendo criterios de competitividad y no de rivalidad entre ellos.

Se procurará la optimización de los conocimientos, experiencias, y tiempos de dedicación por parte de los empleados en cada una de las áreas establecidas en la Institución, sin que exista discriminación en cuanto a niveles y tipos de puestos.

Se buscará la captación de mayores y mejores experiencias de los empleados mediante la aplicación de un programa de pasantías o capacitación especializada, sin que exista un costo alto para el Colegio Brasil, mediante la suscripción de Convenios Interinstitucionales que se caracterizan en la concesión de Becas especializadas.

5.2.8. ORGANIZACIÓN PROPUESTA COLEGIO BRASIL

A través de la Figura 5.3 se expone la ubicación del Área de Talento Humano dentro de la Institución Educativa, así como la relación que mantiene con el personal

FIGURA 5.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO COLEGIO BRASIL

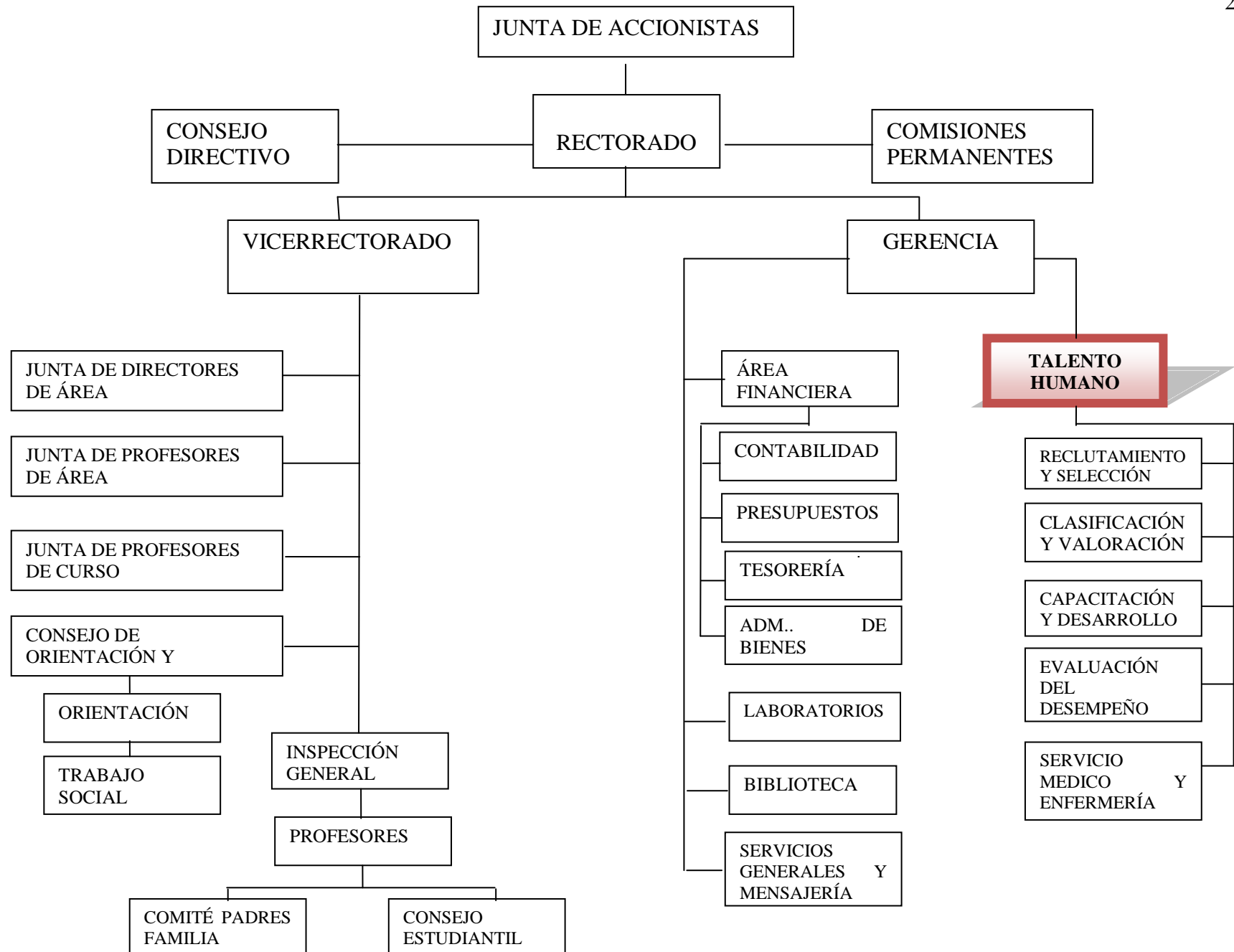
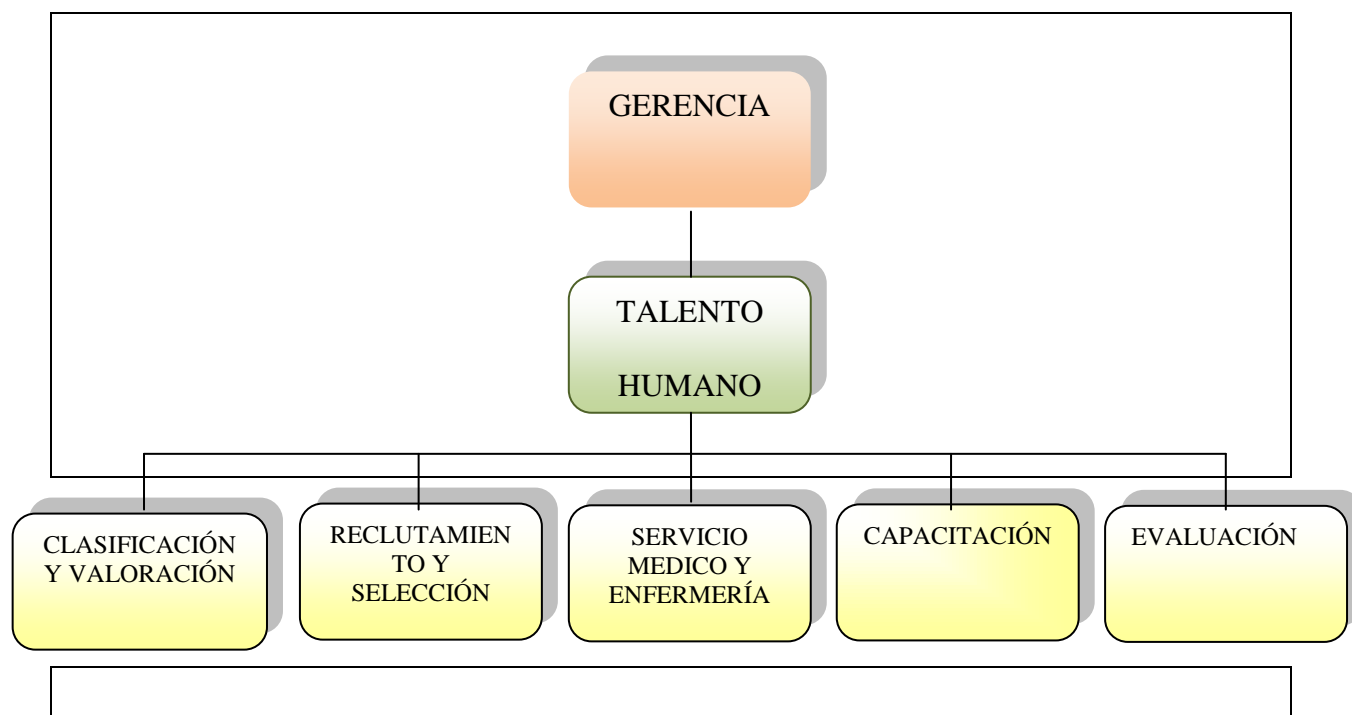


FIGURA 5.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DEL COLEGIO BRASIL

Elaborado por Verónica Mora

5.3 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Las responsabilidades y competencias del Área de Talento Humano irán articuladas al objetivo general y a los específicos, los cuales están orientados e íntimamente relacionados con las funciones que ésta desempeñará dentro del Colegio Brasil, así como a los diez procesos básicos analizados en el Capítulo IV, con la particularidad de definirlos y ejecutarlos cada uno de con la mayor eficiencia y eficacia, para garantizar el cumplimiento de su razón de ser y a la vez el cumplimiento de los objetivos, políticas, estrategias y metas del Área de Talento Humano en particular, y de la Institución en general.

5.3.1 RESPONSABILIDADES

Las principales responsabilidades del Área de Talento Humano estarán basadas en cuatro subprocesos principales:

Figura 5.5 Subsistema del Área de Talento Humano



Elaborado por: Verónica Mora

5.3.1.1 SUBSISTEMA DE CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN

5.3.1.1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

El Responsable de Talento Humano deberá determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un



desempeño exitoso del puesto de trabajo.

El desempeño y buen funcionamiento del Área del Talento Humano, dependerá de un sistema confiable de información de los puestos de trabajo existentes en la organización, mediante esta herramienta se podrán elaborar perfiles adecuados para cada puesto, lo cual permitirá contratar al personal más idóneo que coadyuve a mejorar la productividad, la calidad, la eficiencia del servicio, logrando alcanzar el éxito institucional.

El disponer de un subsistema eficiente y técnico de clasificación y valoración de puestos dentro de la organización, así como la información relacionada con el conjunto de actividades y responsabilidades permitirá al departamento de Talento Humano prever las soluciones que deberán adoptar en relación con situaciones no planificadas, que en varias ocasiones crean conflictos en la organización, tales como por ejemplo, la renuncia irrevocable de un empleado, facilita el reclutamiento y selección de un nuevo empleado que ocupe esa vacante, con lo cual se agilizará y reducirá el tiempo que se requiere para contar con un nuevo empleado que permita la continuidad de las tareas y operaciones de la institución.

Obtención de la información

La información se recolectará para el análisis de puestos de trabajo a través de entrevistas o la aplicación del cuestionario propuesto a los trabajadores que actualmente laboran en el Colegio Brasil, con la finalidad de establecer el perfil necesario para cada puesto de trabajo.

Para el efecto se propone la aplicación del siguiente formulario para el Personal:

Tabla 5.1 Cuestionario de Análisis de puestos
Elaborado por: Verónica Mora



Colegio Brasil

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS

Fecha: Quito,

IDENTIFICACION DEL PUESTO			
Nombre:			
Denominación del puesto:			
Departamento:			
Supervisor:			
Cargo del supervisor:			
Condiciones del trabajo:	Jornada completa		
	Jornada parcial	Horas diarias:	<input style="width: 20px;" type="text"/>
Propósito general del puesto:			
Tareas y responsabilidades principales:			
Tareas y responsabilidades secundarias:			
Requisitos de Educación	TÍTULO		
		Bachiller	
		Nivel medio	
		Tercer nivel	
		Cuarto Nivel	
Experiencia :	años		

Selecciones las aptitudes necesarias para su puesto de trabajo

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Destreza matemática			
Redacción y ortografía			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

FIRMA

Para el análisis de puestos se seguirán los siguientes pasos:

1. Entrevistar a empleados para conocer las actividades que realiza o aplicar el cuestionario de la Tabla 5.1
2. Revisar información disponible
3. Formular competencias necesarias para el puesto
4. Establecer el perfil necesario para realizar las actividades
5. Analizar información con Jefes de área y/o Autoridades
6. Elaborar Hoja de descripción y análisis del puesto
7. Archivar la descripción de puestos

Para el presente estudio se ha realizado la Descripción y Perfil de puestos del Colegio Brasil como una contribución al crecimiento y mejoramiento de la Institución, la misma que está compuesta con los siguientes elementos:

1. **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.-** Se referirá a la especificación del puesto a través del Código, la denominación, la Dependencia a la que pertenece, el Nivel, la Autoridad Inmediata y Rol que debe cumplir en el puesto de trabajo.
2. **MISIÓN.-** Es la razón de ser del puesto de trabajo, la razón por la cual debe ser cubierto o ejecutado por un profesional u otro tipo de empleado.
3. **ACTIVIDADES ESENCIALES:** Son las actividades principales o más comunes que se llevará a cabo en dicho puesto de trabajo.
4. **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:** Describe la interrelación que deberá mantener su ocupante, es decir con que personas, Departamentos o

Instituciones deberá estar relacionado para llevar a cabo sus funciones de forma correcta.

5. **INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:** Se referirá al Tipo de Instrucción necesaria para la vacante existente pudiendo ser: Básica, Bachillerato, Tercero o Cuarto Nivel; el Título que se requiere para cumplir el puesto: Doctor, Ingeniero, Economista, Abogado y otros; y el Área de Conocimientos Imprescindible como: Ciencias de la Educación, Psicología Infantil, Ingeniería Comercial u otros.
6. **EXPERIENCIA LABORAL:** Es el tiempo requerido en tareas afines o cargos similares la cual garantice su desempeño y conocimiento en las labores a realizarse.
7. **CONOCIMIENTOS:** Es la capacidad de saber o manejar ciertos aspectos, Leyes y normativa general para ejecutar la labor encomendada.
8. **DESTREZAS Y/O COMPETENCIAS:** Son las capacidades, habilidades o valores que dispone un individuo como parte de su ser, así como la facilidad para enfrentar y resolver problemas en la Institución.

En la Tabla 5.2 se describe el formato para la Descripción y Perfil de los Puestos del Colegio Brasil.

Tabla F.2 Formato Descripción y Perfil de Puestos



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Instrucción:	
Denominación:				Titulo Requerido:
Dependencia que pertenece:			Área de Conocimiento:	
Nivel:				
Autoridad inmediata				
Rol:				
Jornada:				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		Tiempo de Experiencia:		
		Especificidad de la experiencia:		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS

Tabla 5.3 Descripción y Perfil del puesto Rector



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0100	INTERFAZ Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación, Universidades, Colegios, Junta de Accionistas, Consejo Directivo, Comisiones Permanentes, Vicerrectorado, Unidades internas, clientes internos y externos	Instrucción:	Cuarto Nivel
Denominación:	RECTOR			Título Requerido:
Dependencia que pertenece:	Rectorado		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Administrativo			Relaciones Humanas
Autoridad inmediata	Junta de Accionistas y Director Provincial de Educación		Proyectos Educativos	
Rol:	Administrativo			
Jornada:	Completa			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, Controlar, Representar a la Institución al ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de una unidad o proceso institucional.		Tiempo de Experiencia:	10 años en docencia	
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público. / Desarrollo de proyectos educativos	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
1. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias, y disposiciones de las autoridades competentes		Relaciones Humanas		Organización de la información
2. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, Orientando la ejecución del Proyecto Educativo institucional.		Ley General de Educación		Comprensión oral y escrita
3. Administrar y responder por el funcionamiento y disciplina del establecimiento dentro y fuera de el.		Derechos de la Niñez y Adolescencia		Expresión oral y escrita
4. Presidir el H. Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores		Reglamento a la Ley General de Educación		Liderazgo
5. Mantener activas las relaciones el personal del Colegio y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la Institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines		Juicio crítico y lógico
6. Admitir nuevos estudiantes y autorizar la aplicación de exámenes atrasados.		Manual de Convivencia		Calidad moral y humana
7. Ejercer o delegar supervisión pedagógica de acuerdo al Reglamento Interno		Ley de Educación y Proyecto de Ley de Educación		Manejo PC

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.4 Descripción y Perfil del puesto Vicerrector



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0101	INTERFAZ Rectorado, Dirección Provincial de Educación, Universidades, Colegios, Juntas internas, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Clientes internos y externos.	Instrucción:	Tercero o Cuarto Nivel
Denominación:	Vicerrector			Título Requerido:
Dependencia que pertenece:	Vicerrectorado		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Administrativo			
Autoridad inmediata	Rector			
Rol:	Administrativo			
Jornada:	Completa			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ser la segunda autoridad del establecimiento, coordinar, organizar el Plan Operativo Institucional y Supervisar el desarrollo académico de los planes de parte de los docentes		Tiempo de Experiencia:	10 años en docencia	
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público. Manejo de programas de computación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
1. Presidir la Comisión de Innovación Curricular y Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil		Relaciones Humanas		Organización de la información
2. Promover, liderar, organizar, capacitar y coordinar las acciones de planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional		Ley General de Educación		Comprensión oral y escrita
3. Administrar el Sistema Nacional de Pasantías		Derechos de la Niñez y Adolescencia		Expresión oral y escrita
4. Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector		Reglamento a la Ley General de Educación		Liderazgo
5. Presidir la Junta de Directores de Área		Reglamento Interno		Juicio crítico y lógico
6. Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales		Manual de Convivencia		Competencias
7. Las funciones que sean designadas por el Rector y asumir sus funciones en ausencia del titular		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines		Manejo PC

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.5 Descripción y Perfil del puesto Gerente



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y INTERFAZ	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0102	Tesorería, Almacén, Contabilidad y Auditoría, Dirección General de Cooperativas, Rector, Vicerrector, Inspector General Administrador Talento Humano	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Gerente			Título Requerido:	Ingeniería Comercial, Finanzas Administración de Empresas o Economía
Dependencia que pertenece:	Gerencia		Área de Conocimiento:		Administración, Finanzas, Recursos Humanos
Nivel:	Administrativo				
Autoridad inmediata	Rector, Junta de Accionsitas				
Rol:	Administrativo				
Jornada:	Completa				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ser el Representante legal en el aspecto económico y laboral de la Institución. Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones, actividades y operaciones administrativas y financieras de la institución		Tiempo de Experiencia:	5 años		
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público. Manejo de presupuestos y analisis financieros, Administración de Talento Humano		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
1. Manejar las operaciones administrativas y financieras de la Institución		Relaciones Humanas	Ética Profesional		
2. Representar jurídicamente a la Insitución		Código de Trabajo	Afinidad con el personal		
3. Fijar políticas, establecer procedimientos y procesos internos		Administración Presupuestaria	Expresión oral y escrita		
4. Presentar informes trimestrales, semestrales y anuales de la Gestión Administrativa, así como la situación financiera de la Institución para conocimiento y aprobación del Directorio y Junta de Accionistas		Manejo de Pc programas financieros y Ofimática	Liderazgo		
5. Mantener activas las relaciones el personal del Colegio y con la comunidad local, para el continuo progreso de la Institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.		Ley de Cooperativas	Juicio crítico y lógico		
6. Elaborar análisis y estadísticas, relacionadas con la utilización de recursos físicos y humanos, y emitir sugerencias para la optimización de los mismos.		Administración Educativa	Habilidades Gerenciales		
7. Supervisar semanalmente la gestión realizada por Servicios Generales, Contabilidad, Tesorería y Almacén.		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines	Capacidad de decisión		

Elaborado por: Verónica Mora



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0102-1	INTERFAZ	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Administrador de Talento Humano			
Dependencia que pertenece:	Gerencia			
Nivel:	Administrativo		Título Requerido:	Ingeniero, Psicóloga o Licenciada
Autoridad inmediata	Gerencia, Rector			
Rol:	Administrativo		Área de Conocimiento:	Recursos Humanos, Ing. Comercial, Adm de Empresas
Jornada:	Completa			
2. MISION				
Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del Talento Humano de la Insitución		Tiempo de Experiencia:	4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Manejo de Personal y situaciones laborales	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
1. Asesorar y participar en la formulación de la política del personal		Código de Trabajo	Don de Mando o Liderazgo	
		Técnicas de Manejo de Personal	Capacidad para organizar	
2. Reclutar y seleccionar personal acorde al puesto de trabajo		Regimen tributario interno	Sentido de responsabilidad	
		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines	Prudencia y serenidad	
3. Evaluar y capacitar al personal		Psicología	Juicio crítico y lógico	
		Manejo de paquetes informáticos	Personalidad y Buena presencia	
4. Crear, mantener y manejar los fliles del personal		Legislación Laboral	Sociabilidad	
5. Controlar la asistencia, faltas y permisos del personal		Dinámicas de grupo	Adapatabilidad	
6. Fomentar la motivación del personal		Computación	Integridad	
7. Guiar en las decisiones relacionadas con el personal a las autoridades		Psicometría	Planificación y Organización	

Tabla 5.7 Descripción y Perfil del puesto de Contador



Colegio Brasil

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0102-2	INTERFAZ Gerente, Unidades Internas, Proveedores, Bancos, Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, Dirección de Cooperativas	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Contador- Auditor			Título Requerido:	Licenciado, Ingeniero, Doctor, Economista
Dependencia que pertenece:	Gerencia		Área de Conocimiento:		Contabilidad y Auditoria, Ingeniería Comercial, Economía, Administración
Nivel:	Administrativo				
Autoridad inmediata	Gerencia				
Rol:	Administrativo				
Jornada:	Media Jornada				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		Tiempo de Experiencia:	7 a 9 años		
		Especificidad de la experiencia:	Contabilidad general y de cooperativas Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliación bancaria. Control interno. Administración Presupuestaria		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
Suscribe y Analiza los Estados Financieros.		Normas y leyes afines al sistema financiero	Pensamiento analítico		
Elabora documentos tributarios		Manejo de contabilidad de cooperativas	Juicio y toma de decisiones		
Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.		Leyes tributarias	Planificación y gestión		
Analiza el movimiento de las cuentas contables.		Administración Presupuestaria	Habilidad analítica y numérica		
Elabora informes financieros y presupuestos anuales		Redacción comercial	Monitoreo y control		
Controla el ingreso de información contable al programa.		Manejo del sistema contable.	Organización de la información		
Elaborar arqueos de caja chica y conciliaciones bancarias		Manejo de la normativa para administración financiera.	Ética profesional		

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.8 Descripción y Perfil del puesto Tesorero



Colegio Brasil

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0102-2-1	INTERFAZ Gerencia, Personal de la Institución, Bancos, Proveedores, Clientes internos y externos	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Tesorero			Título Requerido:	Licenciado, Economista, Ingeniero, Doctor
Dependencia que pertenece:	Profesional		Área de Conocimiento:		Economía, Contabilidad y auditoría, Administración
Nivel:	Gestión Administración de Caja				
Autoridad inmediata	Contabilidad y Gerencia				
Rol:	Profesional				
Jornada:	Completa				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas, y la administración de caja de la institución, así como la recaudación de pensiones y matrículas y pagos a proveedores		Tiempo de Experiencia:	5 a 6 años		
		Especificidad de la experiencia:	Conciliación Bancaria, Cuadre de Caja		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Recauda pensiones y valores correspondientes a arriendos, matrículas y otros		Normas de control interno Manejo de documentos contables		Monitoreo y control	
Elabora cheques y órdenes de para el personal y proveedores		Legislación Tributación		Planificación y gestión	
Lleva el registro de la cuenta bancos		Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros	
Elabora informes de dinero recaudado		Normas del IESS		Pensamiento analítico	
Llevar el registro de archivos de pagos y facturas emitidas		Análisis financiero		Responsabilidad	
Supervisa y realiza las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.		Normas de control interno		Destreza matemática	
Venta de prospectos		Manejo de Pc y sistema de recaudaciones		Honradez y Ética profesional	
Controla los pagos y verifica la legalización de obligaciones de la institución.		Manejo de Internet		Monitoreo y control	

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.9 Descripción y Perfil del puesto Administrador de Bienes



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0102-2-2	INTERFAZ Gerencia, Personal de la Institución, Proveedores, Clientes internos y externos	Instrucción:	Bachiller	
Denominación:	Administrador de Bienes			Título Requerido:	Comercio y Administración
Dependencia que pertenece:	Tesorería		Área de Conocimiento:		Contabilidad
Nivel:	Soporte				
Autoridad inmediata	Tesorería - Contabilidad - Gerencia				
Rol:	Ayudante				
Jornada:	Completa				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Custodiar la existencia y preservación de los bienes y recursos de la Institución		Tiempo de Experiencia:	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Manejo de Inventarios y Arqueo de Caja		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Ejecutar labores de recepción de uniformes, mercadería e insumos		Arqueo de Caja Chica		Destreza matemática	
Mantener un registro de existencia		Manejo de Inventarios y uso de Kardex		Manejo de máquina sumadora y computador	
Actualizar el inventario de bienes de la Institución		Conocimiento del sistemas de inventario, adquisición y ventas		Responsabilidad	
Dotar al personal de los recursos necesarios		Arqueo de Caja Chica		Servicio al Cliente	
Coordina la adquisición de productos		Manejo de Internet		Honradez y Ética profesional	
Brindar soporte en el área contable		Manejo de sistemas computarizados		Creatividad e Iniciativa	
Manejar la caja chica de la Institución				Trabajo bajo presión	
Llevar a cabo otras actividades designadas por sus superiores				Comunicación	

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.10 Descripción y Perfil del puesto de Mensajero



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0102-2-3	INTERFAZ Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación, Universidades, Colegios, Unidades internas, clientes internos y externos, Bancos, SRI, IESS y otros	Instrucción:	Media
Denominación:	Mensajero			Título Requerido:
Dependencia que pertenece:	Talento Humano		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Soporte			
Autoridad inmediata	Talento Humano, Gerencia			
Rol:	Ayudante			
Jornada:	Completa, Trabajo fuera de oficina			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Manejo de correspondencia interna y externa y elaboración de trámites externos		Tiempo de Experiencia:	no necesaria	
		Especificidad de la experiencia:		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Recepta, ordena y distribuye correspondencia en general en las instalaciones		Relaciones Humanas		Organización de la información
Efectúa depósitos o retiros bancarios		Orientación de la ciudad		Comprensión oral y escrita
Realiza compras menores de suministros y materiales de oficina.				Expresión oral y escrita
Guía e informa al público en asuntos relacionados con tarifas de productos y servicios, horarios de atención, localización de personas u oficinas.				Responsabilidad
Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.				Etica profesional
Elabora pagos de servicios básicos, planillas de aporte, y otros.				Destreza Matemática
Colabora en las actividades designadas por la Gerencia				Automotivación

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.11 Descripción y Perfil del puesto de Conserjes



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y INTERFAZ	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0102-2-4	Cliente interno y externo	Instrucción:	Educación Básica
Denominación:	Conserje Interno		Título Requerido:	Ciclo Básico / Libreta Militar
Dependencia que pertenece:	Talento Humano		Área de Conocimiento:	Normas de buen comportamiento humano y buenos hábitos
Nivel:	Soporte			
Autoridad inmediata	Talento Humano, Gerencia			
Rol:	Ayudante			
Jornada:	Completa			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden, seguridad y mantenimiento de edificios y sus instalaciones.		Tiempo de Experiencia:	No requiere experiencia	
		Especificidad de la experiencia:	No aplica	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas, mediante la utilización de las herramientas y equipos propios de esta actividad.		Manipulación, especificaciones de productos de equipos y limpieza.		Manejo de recursos materiales
Ser custodio y responsable de la bodega institucional con los implementos y materiales de aseo		Orientación física de las diferentes oficinas o departamentos de la institución Productos y servicios de la institución.		Comprensión y expresión oral
Mantener la administración de los productos de consumo y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la Institución		Manipulación de bienes muebles, materiales y equipos de oficina.		Destreza matemática.
Realiza compras menores y de consumo diario		Ubicación geográfica de los locales comerciales		Metódico, ordenado, colaborador
Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.		Normas de seguridad e higiene		Excelentes relaciones personales
Colaborar con las diferentes unidades cuando así lo requiera		Horario recolección de basura y reciclaje de la misma		Disponibilidad de servicio hacia los demás
Otras que sean asignadas y contribuyan al logro de los objetivos del Colegio Brasil				Meticulosidad

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.12 Descripción y Perfil del puesto de Inspector General



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0101-1	INTERFAZ Rectorado, Vicerrectorado, Inspectores, Personal Docente, Administrativo, de Apoyo, Estudiantes, Padres de Familia, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Inspector General			Título Requerido:
Dependencia que pertenece:	Inspección		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Administrativo			
Autoridad inmediata	Vicerrectorado Académico y Rectorado			
Rol:	Administrativo			
Jornada:	Completa			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, Controlar y mantener la disciplina y velar por el cumplimiento del Reglamento Interno Institucional		Tiempo de Experiencia:	10 años en docencia	
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público. Manejo de estudiantes	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
1. Cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades		Relaciones Humanas		Planificación y Organización de la información
2. Mantener orden y disciplina de los estudiantes y organizar y controlar la labor de los inspectores de curso		Ley General de Educación		Comprensión oral y escrita
3. Integrar la comisión de Disciplina		Derechos de la Niñez y Adolescencia		Expresión oral y escrita
4. Notificar diariamente y por escrito a Talento Humano las faltas, atrasos o incumplimiento de horarios y normas establecidas para el personal		Reglamento a la Ley General de Educación		Ética mística y profesional
5. Mantener buenas relaciones de trabajo con autoridades, personal docente, administrativo, apoyo, padres de familia, estudiantes y demás miembros de la comunidad		Reglamento Interno y Manual de Convivencia		Juicio crítico y lógico
6. Ingresar al sistema de forma diaria las novedades disciplinarias de los estudiantes y notificar por escrito a Padres de Familia, Dobe y Vicerrectorado		Administración Educativa		Liderazgo y Don de mando
7. Llevar y mantener al día correctamente los libros de control de asistencia del personal docente de aula y auxiliar, controlar el registro de la asistencia de alumnos y salidas de estas (libro de control y salida de alumnos), leccionarios de curso y calificación de disciplina de los estudiantes		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines		Integridad
8. Ejecutar y apoyar en forma oportuna las medidas conducentes a recuperar materiales o útiles extraviados o sustraídos, de propiedad del personal, estudiantes del establecimiento o de la Institución		Computación		Análisis de problemas

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.13 Descripción y Perfil del puesto de Orientador Vocacional



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0101-2	INTERFAZ Rectorado, Vicerrectorado, Inspector General, Universidades, Colegios, Unidades internas, clientes internos y externos.	Instrucción:	Tercer o Cuarto Nivel
Denominación:	Coordinador Dep. Orientación y Bienestar Estudiantil o Orientador			
Dependencia que pertenece:	Dep. Orientación y Bienestar Estudiantil		Título Requerido:	Licenciado o Doctor
Nivel:	Administrativo			
Autoridad inmediata	Vicerrectorado		Área de Conocimiento:	Psicología Educativa y de Orientación
Rol:	Administrativo			
Jornada:	Completa			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, controlar y responder por los aspectos psicológicos, socioeconómicos, vocacionales y profesionales de los estudiantes.		Tiempo de Experiencia:	5 años cargos similares	
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
1. Ser responsable de la planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades del departamento		Relaciones Humanas	Manejo PC	
2. Planificar y desarrollar actividades preventivas relacionadas al comportamiento y rendimiento escolar		Administración Educativa	Desarrollo Técnicas Psicopedagógicas	
3. Estructurar y manejar las fichas psicopedagógica e individual de los estudiantes		Derechos de la Niñez y Adolescencia	Fluidez en Comunicación verbal y escrita	
4. Coordinar actividades de orientación individual y grupal		Higiene y Salud mental	Ética y mística profesional	
5. Mantener activas las relaciones el personal del Colegio y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la Institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.		Reglamento Interno	Optimista	
6. Orientar de forma oportuna, profesional y a través de resultados la carrera vocacional de los estudiantes		Manual de Convivencia	Comunicativo	
7. Elaborar informes estadísticos del desempeño estudiantil de forma periódica y cuando la institución lo requiera		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines	Manejo de grupos	

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.14 Descripción y Perfil del puesto de Médico Insitucional



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	CB-0101-3	INTERFAZ Talento Humano Vicerrectorado, DOBE, Orientadores, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Médico Institucional			Título Requerido:
Dependencia que pertenece:	Talento Humano		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Administrativo			
Autoridad inmediata	Vicerrector			
Rol:	Docente y Administrativo			
Jornada:	Completa			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, Controlar y velar la integridad física y salud del personal Docente, Administrativo, de Apoyo y estudiantes de la Institución		Tiempo de Experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	Atención Profesional	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
1. Elaborar el plan operativo anual del departamento		Relaciones Humanas		Organización de la información
2.-Ingresar y mantener actualizado la historia clinica o ficha médica del personal		Psicopedagogía		Comprensión oral y escrita
3. Promueve la mejora de los niveles y estilos de vida comunitarios en un marco de atención primaria de salud		Computación		Expresión oral y escrita
4. Diagnostica, prescribe y administra el tratamiento adecuado		Manual de Convivencia		Pensamiento crítico e investigativo
5. Previene la propagación de enfermedades infectocontagiosas, endémicas o epidémicas		Primeros Auxilios		Valores profesionales
6. Certifica asistencia al Dpto. méico, reposo o exoneración temporal de actividades educativas de estudiantes y personal		Normas de Salud, Seguridad e Higiene		Capacidad de decisión
7. Comunica al DOBE casos especiales de estudiantes que requieran seguimiento determinado				Atención al cliente

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.15 Descripción y Perfil del puesto de Secretario General



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0101-4	INTERFAZ Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación, Universidades, Colegios, Unidades internas, clientes internos y externos.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Secretario General			Título Requerido:	Gerencia Educativa
Dependencia que pertenece:	Secretaría		Área de Conocimiento:		Ciencias de la Educación Relaciones Humanas Proyectos Educativos
Nivel:	Administrativo				
Autoridad inmediata	Vicerrector, Rector				
Rol:	Administrativo Oficinista				
Jornada:	Completa				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ser el responsable de la administración y conservación de documentos oficiales		Tiempo de Experiencia:	10 años en docencia		
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
1. Llevar libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad e inviolabilidad.		Relaciones Humanas		Organización de la información	
2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la información y estadísticas del archivo institucional		Ley General de Educación		Comprensión oral y escrita	
3. Administrar la correspondencia oficial, actas del Consejo Directivo, Juntas de curso y otras.		Derechos de la Niñez y Adolescencia		Expresión oral y escrita	
4. Registrar y tramitar documentos oficiales con la Dirección Provincial de Educación		Reglamento a la Ley General de Educación		Atención al cliente	
5. Elaborar comunicaciones de acuerdo a normas de redacción, ortografía y caligrafía.		Reglamento Interno		Ética profesional	
6. Emitir certificaciones de asistencia de estudiantes, copias de actas de grado y documentos que reposan en sus archivos		Computación		Liderazgo	
7. Actuar como Secretario del H.C.D., Asamblea General de Directivos y profesores, Asamblea del Comité Central de Padres de Familia		Constitución Política del Ecuador y leyes a fines		Capacidad de Decisión	
8. Firmar y hacer firmar al Rector las Actas de Grado					

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.16 Descripción y Perfil del puesto Docente



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0101-5-1	INTERFAZ Vicerrector, Jefe de Area, Docentes, Inspector General, Coordinador Bienestar Estudiantil, Padres de Familia y Estudiantes	Instrucción:	Tercer y cuarto Nivel	
Denominación:	Profesor			Título Requerido:	Licenciado, Doctor, Ingeniero
Dependencia que pertenece:	Curso		Área de Conocimiento:		Ciencias de la Educación
Nivel:	Operativo				
Autoridad inmediata	Jefe de Área - Vicerrector				
Rol:	Docente				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar, organizar, regular, controlar y evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes siendo una guía o mediador para la cimentación del conocimiento		Tiempo de Experiencia:	4 años en docencia		
		Especificidad de la experiencia:	Pedagogía, Competencias Educativas, Métodos de Enseñanza-Aprendizaje.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
1.Elaborar la planificación de las asignatura acorde a la Reforma Curricular y realizar módulos de aprendizaje y guías auto-instruccionales		Relaciones Humanas		Expresión Oral y Escrita	
2. Buscar técnicas de aprendizaje basados en la aplicación de competencias		Reglamento a la Ley General de Educación		Liderazgo	
3. Llevar correctamente el registro de calificaciones y asistencia de los estudiantes		Derechos de la Niñez y Adolescencia		Habilidad de control	
4. Ingresar semanalmente al sistema de Calificaciones las: Actividades, Calificaciones de los estudiantes		Pedagogía		Dinamismo	
5. Mantener activas las relaciones con el personal del Colegio, Padres de Familia y estudiantes		Desarrollo del Pensamiento		Responsabilidad	
6. Comunicar al DOBE casos de alumnos que requieran un seguimiento académico y a Inspección las faltas disciplinarias		Neurolingüística		Creatividad	
7. Asistir a sesiones, Juntas de Área y de Cursos, Capacitaciones y aplicar Art. 139 Reg. Gen. Ley Educación		Computación		Trabajo en Equipo	

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.17 Descripción y Perfil del puesto de Secretaria



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	CB-0101-10	INTERFAZ Unidades internas, clientes internos y externos.	Instrucción:	Media o Tercer Nivel	
Denominación:	Secretaria			Título Requerido:	Bachiller
Dependencia que pertenece:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Secretariado
Nivel:	Soporte				
Autoridad inmediata	Rector				
Rol:	Oficinista				
Jornada:	Completa				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ser soporte en el manejo de archivos, elaboración de correspondencia de Rectorado, Vicerrectorado y Dirección de la Sección Básica		Tiempo de Experiencia:	2 años en puestos similares		
		Especificidad de la experiencia:	Atención al público.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
1. Coordinar el trámite y hacer el seguimiento de correspondencia y comunicaciones de los departamentos		Redacción comercial		Manejo de paquetes de computación	
2. Realizar actividades de secretariado: Agenda, Teléfono y Correspondencia		Técnicas de Archivo		Autonomía de redacción	
3. Apoyar en la transcripción de correspondencia en general.		Computación		Expresión oral y escrita	
4. Atender a los miembros de la comunidad educativa y público en general		Manejo de Fax		Relaciones Humanas	
5. Otras actividades que sean asignadas y contribuyan al logro de los objetivos del Colegio Brasil				Sociabilización	
				Atención al cliente	

Elaborado por: Verónica Mora

5.3.1.1.2 CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN

La Valoración de Puestos ayudará al Colegio Brasil a definir la metodología y factores de valoración, con la finalidad de poder medir la importancia de cada uno de los puestos de la Institución, así como de las personas que ocupan los mismos, fijando la remuneración justa para cada uno de los puestos, e incentivos, subsidios o bonos que gratifique su lealtad, dedicación al trabajo y excelencia de su personal.

DEFINICIÓN DE FACTORES:

- 1) Instrucción Formal
- 2) Experiencia
- 3) Complejidad de tareas
 - a. Dificultad y Variedad
 - b. Supervisión y Control
- 4) Consecuencia de errores
- 5) Ambiente de trabajo

Cada uno de estos factores se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5.18 Ponderación de Factores

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
Instrucción		250	250
Experiencia		250	250
Complejidad de tareas	Dificultad y variedad	100	200
	Supervisión y control	100	
Consecuencias de errores		100	100
Condiciones de Trabajo		100	100
Toma de decisiones		100	100
TOTAL			1000

Elaborado por: Verónica Mora

DEFINICIÓN DE FACTORES Y SU PONDERACIÓN

1. Instrucción: Se refiere al grado de instrucción formal que se estima necesario poseer para desempeñar con eficiencia y asumir las responsabilidades de un determinado trabajo, la misma que es otorgada o certificada por escuelas, colegios, o institutos de educación superior, Universidades.

Tabla 5.19 Instrucción: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
EDUCACIÓN BÁSICA	Nivel de instrucción básica	50
BACHILLER	Título formal adquirido en una institución de educación media, Instituto o Colegio	100
TÉCNICO	Título adquirido por efecto de estudios técnicos de una rama u oficio post bachillerato.	150
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel obtenido en una universidad, Instituto o Escuela Politécnica, y abalizado por el organismo pertinente	200
	Título de cuarto nivel (Maestrías, PHD)	250

Elaborado por: Verónica Mora

2. Experiencia: Este factor considera la experiencia necesaria para el desarrollo del rol, atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo, es decir el tiempo previo necesario para realizar un trabajo con eficiencia y eficacia para alcanzar la excelencia.

Para tal efecto, en la Tabla 5.20 se describe los criterios que se seguirá para la asignación de puntos de acuerdo al grado de experiencia:

Tabla 5. 20 Experiencia: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
Experiencia mínima	Hasta 1 año	20
Alguna experiencia	Entre 1 y 2 años	60
Experiencia	Más de 2 años hasta 4 años	120
Amplia Experiencia	Más de 4 hasta 7 años	180
Extraordinaria experiencia	Más de 7 años	250

Elaborado por: Verónica Mora

3. Complejidad de tareas: Determina el grado de complejidad de las tareas asignadas al puesto, considera la habilidad juicio, atención y recursos mentales necesarios para ejecutar las tareas y cumplir con las obligaciones, a través de los siguientes sub-factores:

a. Por Dificultad y Variedad

Este sub-factor mide el grado de dificultad, es decir los obstáculos o trabas que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades propias del cargo y la variedad o multiplicidad en las tareas determinadas al puesto.

La Tabla 5.21 detalla los criterios a utilizarse en la ponderación de la Dificultad y Variedad de tareas:

Tabla 5.21 Ponderación Por la Complejidad : Dificultad y Variedad de las Tareas

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
1	Trabajo rutinario y sencillo o repetitivo, sujeto a indicaciones precisas o métodos y practicas establecidas.	20
2	Trabajo variado, que requiere a veces aplicar criterios, pero bajo el control del jefe inmediato, exige emplear diversos procedimientos de trabajo, pero normalizados, toma de decisiones poco frecuente y basándose en procesos definidos.	30
3	Trabajo algo difícil y variado, que requiere aplicar conocimientos técnicos y prácticos de una rama especifica. El trabajo tropieza con problemas que requieren elegir métodos o introducir variantes en las prácticas de trabajo establecidas.	50
4	Funciones de gran complejidad, supone formular políticas o procedimientos de acción, de planificar, dirigir y coordinar grupos de trabajo, gran libertad de acción.	100

Elaborado por: Verónica Mora

b. Supervisión y Control

Mide el punto hasta el cual el ocupante de un puesto de trabajo debe usar su discernimiento para ejecutar de la mejor manera su trabajo, en función de sus atribuciones y de la supervisión recibida.

Valora los puestos de trabajo de acuerdo al grado de supervisión necesaria por un trabajador o por nivel de supervisión impartida hacia los otros miembros de la Institución en miras al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Tabla 5.22 Supervisión Y Control: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	El trabajo exige una mínima capacidad de análisis y discernimiento, la supervisión se la ejerce muy generalmente.	20
2	El trabajo exige una buena capacidad de análisis e interpretación de las instrucciones recibidas por el jefe inmediato.	30
3	Capacidad de análisis y discernimiento, supervisa a un grupo de trabajo que tiene a cargo.	50
4	Dirige el trabajo de profesionales con alto nivel de formación y experiencia que tienen a su cargo la supervisión de un grupo de empleados.	100

Elaborado por: Verónica Mora

4. Consecuencia de errores: Este factor mide el grado de cuidado y atención que debe ejercerse para evitar errores que pueden ocasionar un costo mayor o pérdidas de capital en el Colegio Brail. Se toma en cuenta para la ponderación la mayor o menor probabilidad de cometer errores, así como también de acuerdo a la magnitud de los mismos.

Para el efecto se recomienda la aplicación de la siguiente tabla:

Tabla 5.23 Ponderación Consecuencia De Errores

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
1	Los errores, de presentarse pueden ser descubiertos y corregidos fácilmente, sin consecuencias y de responsabilidad limitada.	25
2	Los errores son descubiertos rápidamente, provocan un cierto retraso en los procesos, consecuencias de baja importancia.	50
3	Los errores pueden ser verificados por niveles superiores causando perjuicios en el área.	75
4	Los errores pueden provocar problemas en las operaciones normales de la Institución, se necesita un control estricto para evitar pérdidas para el Colegio Brasil.	100

Elaborado por: Verónica Mora

5. Condiciones de trabajo: Mide las condiciones físicas ambientales en las que se desempeñan los puestos, cambios climáticos a los que se expone el trabajador, considerando también la exposición al polvo, tierra, grasa, frío, ruido, humedad y normas de seguridad industrial.

Tabla 5.24 Condiciones De Trabajo

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
1	Buenas condiciones ambientales, labores propias de oficina, ningún riesgo que afecte la capacidad física o mental de ocupante del puesto.	25
2	Trabajos desarrollados en un ambiente con cierto grado de elementos desagradables, labores de talleres, Las posibilidades de riesgo son insignificantes.	50
3	Cargo que por su desarrollo de trabajo implica un considerable riesgo ocupacional	75
4	Trabajo fuera de oficina, donde la exposición a situaciones ambientales variables, que inciden en forma negativa ante la salud y bienestar del empleado.	100

Elaborado por: Verónica Mora

6. Toma de decisiones: Mide la capacidad para analizar problemas y la construcción de alternativas para las posibles soluciones para llegar a cumplir con las metas propuestas para el cargo y la organización.

A continuación se detallará la escala de puntuación acorde al Grado de Toma de decisiones:

Tabla 5.25 Puntuación por Toma De Decisiones

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN
1	Las decisiones obedecen a una elección simple, casi sin incidencia en la gestión de la organización	25
2	La toma de decisiones depende de una simple elección de entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión de la organización	50
3	La toma de decisiones debe estar antecedida de un análisis y tiene una moderada incidencia en la gestión de la organización	75
4	La toma de decisiones tiene significativa y trascendente incidencia en la gestión de la organización, y requiere de un serio análisis.	100


Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.26 Escala De Intervalos De Valoración

NIVEL	ROL	ESTRUCTURA DE PUESTOS	INTERVALOS	
			DESDE	HASTA
NO PROFESIONAL	SERVICIO	Conserjes	185	200
		Mensajero	345	360
	ADMINISTRACION	Secretaria	345	380
		Vendedor almacen	470	500
		Laboratorista	480	510
PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	Enfermerra	520	560
		Tesorero	645	690
		Contador	830	870
		Jefe de sistemas	850	875
		Médico	865	900
	DOCENTE	Profesor básica	720	750
		Docente medio	750	770
		Jefe de área	760	800
		Directora	800	850
	AUTORIDADES	Vicerrector	800	850
		Gerente	850	950
		Rector	940	1000

Elaborado por: Verónica Mora

Tabla 5.27 Formulario de Valoración de Puestos

 FORMULARIO VALORACION DE PUESTOS	
IDENTIFICACION GENERAL	
AREA O SECCION	
PUESTO	
1. INSTRUCCIÓN: Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional tercer nivel <input type="checkbox"/> Profesional cuarto nivel <input type="checkbox"/>	2. EXPERIENCIA Mínima (Hasta 1 año) <input type="checkbox"/> Alguna experiencia (Entre 1 y 2 años) <input type="checkbox"/> Experiencia (Entre 2 y 4 años) <input type="checkbox"/> Amplia experiencia (Entre 4 y 7 años) <input type="checkbox"/> Extraordinaria Experiencia(más de 7 años) <input type="checkbox"/>
3. COMPLEJIDAD DE TAREAS	
3.1 DIFICULTAD Y VARIEDAD Trabajo rutinario <input type="checkbox"/> Trabajo Variado <input type="checkbox"/> Trabajo algo difícil y variado <input type="checkbox"/> Funciones complejas y direccion <input type="checkbox"/>	3.2 SUPERVISION Y CONTROL No necesita supervisión <input type="checkbox"/> Capacidad de analisis e interpretacion de instrucciones <input type="checkbox"/> Supervisa a un grupo <input type="checkbox"/> Dirige a profesionales <input type="checkbox"/>
4. CONSECUENCIA DE ERRORES No tienen consecuencia <input type="checkbox"/> Consecuencias de baja importancia <input type="checkbox"/> Causa prejuicios en el área <input type="checkbox"/> Provoca problemas de operación <input type="checkbox"/>	5. CONDICIONES DE TRABAJO Tabajo oficina sin riesgo <input type="checkbox"/> Talleres riesgo insignificantes <input type="checkbox"/> Riesgo ocupacional <input type="checkbox"/> Fuera de oficina riesgo <input type="checkbox"/>
6. TOMA DE DECISIONES No tienen incidencia en la gestión <input type="checkbox"/> Baja incidencia en la gestión empresarial <input type="checkbox"/> Moderada incidencia en la gestión <input type="checkbox"/> Significativa transcendencia en la gestión <input type="checkbox"/>	

Elaborado por: Verónica Mora

5.3.1.2 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

5.3.1.2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento consiste en un conjunto de pasos que se utiliza para atraer a la organización a un número suficiente de candidatos idóneos para ocupar un puesto determinado dentro de la misma, en este caso del Colegio Brasil, este proceso deberá llevarse a cabo de forma rápida pero a la vez exacta para evitar contrataciones inadecuadas.



Se recomienda el reclutamiento interno como primer mecanismo para cubrir un puesto vacante en el Colegio Brasil, en virtud de que es una forma de motivar al personal, garantizar su desarrollo profesional además de reducir los gastos de la Institución en aspectos como la Capacitación.

Como segundo mecanismo se procederá al reclutamiento externo a través de información de la vacante al personal de otros sectores, mediante la publicación en los principales medios de comunicación escrita de la Ciudad de Quito o a través de Internet. El proceso de reclutamiento será mucho más rápido y eficiente haciendo uso de un sistema que a través de una base de datos proporcione un listado de candidatos listos para la selección.

Figura 5.7 Reclutamiento



Elaborado por: Verónica Mora

5.3.1.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal consiste en identificar el mejor candidato para que forme parte del personal del Colegio Brasil, para ello se efectuará una entrevista preliminar, se realizarán pruebas psicométricas, se evaluará el desempeño en una clase demostrativa, se realizará un control médico y se procederá con la verificación de datos y referencias personales.

En la Tabla 5.19 se presenta una propuesta para evaluar las Entrevistas a los candidatos preseleccionados, la cual ayudará a cuantificar y seleccionar a la persona más idónea para un puesto de trabajo, permitirá evaluar la apariencia personal, experiencia, desarrollo del candidato. En la Tabla 5.18 se muestran los resultados de la encuesta

Tabla 5.28 Resultados de la Encuesta

PUNTAJE	OBSERVACIÓN
45-40	CANDIDATO IDÓNEO
39-30	CANDIDATO CON BUEN PERFIL
29-20	CANDIDATO NO APTO

Elaborado por : Verónica Mora

TABLA 5.29 FORMULARIO DE ENTREVISTA ADMINISTRADOR O RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO



Colegio Brasil

FORMULARIO PARA EVALUAR ENTREVISTA INICIAL

Fecha: Quito,

IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Nombre:				
Denominación del puesto:				
Departamento:				
Disponibilidad de tiempo:	Jornada completa			
	Jornada parcial	Horas diarias:		
Tareas y mayores responsabilidades que ha adquirido: (3)				
Nivel de Educación (4)	TÍTULO			1 c/u
	Bachiller			
	Nivel medio			
	Tercer nivel			
Conocimientos de: (3)	Computación			
	Inglés			
Experiencia :	años			
	3	2	1	
APARIENCIA PERSONAL				
Presentación formal	Excelente	Buena	Regular	
Conversación	Fluida	Normal	Titubea	
Serenidad	Sereno	Calmado	Nervioso	
Sinceridad	Franco y sincero	Despierta sospecha	Inventa o miente	
Simpatía	Amable	Poco cordial	Hóstil	
Tacto (Trato con personas)	Satisfactorio	Muy habil	Deficiente	
EXPERIENCIA				
En la tarea	En la misma tarea	En otras tareas	Carece	
Estudios	Excede el nivel propuesto	Nivel adecuado	No alcanza nivel requerido	
DESARROLLO				
Potencial	Alta posibilidad de desarrollo	Medianamente desarrollable	Desarrollo limitado	
Interés en el puesto	En la empresa y en la carrera	Solo en el sueldo	Indiferente	
Estabilidad laboral	Estable	Cambios normales	Excesivos cambios	

Ha sido despedido de algún empleo?
Porqué?

SI (0)

NO (2)

GESTOR DE TALENTO HUMANO

El siguiente paso del proceso de selección es la aplicación de pruebas de conocimientos y/o psicométricas. Sin embargo no todas brindan una información exacta como es el caso de las pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad y se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado, es por ello la sugerencia de solicitar al candidato la ejecución de una clase demostrativa en presencia del Vicerrector, Jefe de Área y un miembro del área posibilitará medir su conocimiento, competencias y experiencias.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada, este tipo de pruebas serán aplicadas a nivel administrativo.

Se recomienda aplicar pruebas psicométricas que evalúe los siguientes aspectos:

- a) Comprensión verbal: Comprende el conocimiento de vocabulario, habilidad para encontrar analogías verbales así como la comprensión de lectura.
- b) Razonamiento espacial: Consiste en la percepción de relaciones geométricas y su visualización y manipulación en el espacio.
- c) Razonamiento abstracto: mide la habilidad para establecer relaciones y deducir secuencias.
- d) Habilidad numérica: Velocidad y precisión en cálculos aritméticos simples.
- e) Fluidez verbal: Mide la rapidez y fluidez con que las palabras surgen en la persona.

Para los puestos relacionados con la docencia, el postulante llevará a cabo una clase demostrativa en presencia y bajo evaluación de: Vicerrector, Jefe de Área y Administrador o Responsable de Talento Humano.

FIGURA 5.8 SELECCIÓN



Elaborado por: Verónica Mora

No debemos pasar por alto dentro de este proceso la verificación de datos del candidato, así como un chequeo médico el cual garantizará que goza de buena salud para incorporarse al nuevo trabajo y cumplir sus obligaciones en el Colegio Brasil, el cual no deberá justificar faltas por enfermedades frecuentes.

La entrevista final previa a la contratación se realizará por las siguientes autoridades:

PUESTOS ADMINISTRATIVOS:

- Rector y/o Gerente
- Administrador o Responsable de Talento Humano

PUESTOS DE DOCENTE:

- Rector y/o Vicerrectora
- Administrador o Responsable de Talento Humano

Para la entrevista final se recomienda recurrir a las siguientes pautas o preguntas:

Tabla 5.30 Preguntas para la entrevista

FORMACIÓN	¿Cuál es la importancia de tener un título de tercer o cuarto nivel?
	¿Es importante conocer dos o tres idiomas para las desempeñar las funciones de su puesto?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
DESEMPEÑO PROFESIONAL EN OTRAS EMPRESAS	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo los cargos que ha desempeñado, cual es el que más le ha gustado y porque?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Porqué le gustaría trabajar en esta empresa, y cuál cree sería su aporte enfocado hacia el objetivo del giro del negocio?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO, Y RELACIONES INTERPERSONALES	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
	¿Qué opina de sus superiores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo se interrelacionaba con sus compañeros de trabajo?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista? ¿cómo la manejó?
	¿Cuál fue el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
CONDICIONES	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

Fuente: Apuntes Gestión.com

Elaborado por: Verónica Mora

<http://www.apuntesgestion.com/2008/12/01/50-preguntas-mas-comunes-en-una-entrevista-de-trabajo/>

Para el último paso de la Selección que será la “Decisión de contratación”, se recomienda la aplicación de la siguiente tabla:

Tabla 5.31 Tabla de puntuación de la Selección

CONCEPTO	VALORACIÓN	EVALUACIÓN DEL ENTREVISTADOR (Ejemplo)	OBSERVACIÓN
EDUCACIÓN	30	25	Tercer Nivel
EXPERIENCIA	30	25	2 años
PRUEBAS	20	20	Excelente
ENTREVISTA	20	15	Apariencia personal
	100	85	

Elaborado por: Verónica Mora

Para el efecto, los resultados de las entrevistas se sumarán y se obtendrá la media que será el resultado final de la misma.

La tabla de puntuación de la Selección la llevará a cabo el Administrador y Responsable de Recursos Humanos y se basará en la siguiente escala para la selección y contratación del postulante al puesto vacante.

Figura 5.9 Escala de resultados



Elaborado por: Verónica Mora

5.3.1.2.3 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

En este punto se procederá con Los siguientes puntos:

- Elaboración, firma y Legalización del Contrato Laboral a través de las normas legales en el Ministerio de Relaciones Laborales o del Vice ministerio del Servicio Civil ex Secretaria Nacional de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones
- Realización del Aviso de Entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Apertura del file o carpeta del empleado con toda la documentación necesaria
- Se dará a conocer Reglamento Interno, Manual de convivencia, Manual de Funciones, Procesos y otros.

- Se socializará al nuevo trabajador con la comunidad educativa y se contactará con sus superiores.
- Se solicitará la entrega de usuario y contraseña para el sistema de comunicación interna e ingreso de calificaciones, de ser el caso.
- Se entregará el Carné o Tarjeta de Acceso para registrar y controlar su asistencia
- Se procederá a la apertura de cuenta de ahorro, una vez aprobado el período de prueba, para proceder con la cancelación de su remuneración a través de crédito a su cuenta.

5.3.1.3 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

La evaluación es un proceso que buscará la información cuantitativa y cualitativa del funcionario o empleado, con el propósito de determinar la valoración respectiva, y proceder a la toma de decisiones inmediata. Se centra en un fenómeno particular.

El propósito de la evaluación del desempeño profesional del Personal del Colegio Brasil: Personal Docente, Administrativo y de Apoyo es obtener información que permita mejorar el proceso educativo con el fin de alcanzar los objetivos de la Institución, a la vez que permitirá realizar los correctivos necesarios y detectar las necesidades de capacitación del personal.

Para el efecto, se designará una Comisión de Evaluación integrada por la Vicerrectora, la cual trabajará conjuntamente con el Administrador o Responsable de Talento Humano para la difusión, ejecución, tabulación y socialización de los resultados de la evaluación.

La evaluación no podrá aplicarse sin haber notificado al personal la ejecución de la misma, como también los aspectos que se evaluará; es recomendable realizar la evaluación

acorde a la capacitación que se ha brindado al personal, y deberá cumplir al menos uno de los tres propósitos abajo citados:

1. Ascenso y promoción del personal
2. Incremento salarial por su desempeño o Reconocimiento por su labor
3. Brindar la capacitación necesaria

Al trabajar el Colegio Brasil, con el proyecto institucional basado en competencias, la evaluación deberá ir acorde a este Proyecto Institucional y deberá estar establecido en el Cronograma las fechas destinadas para la aplicación de las evaluaciones al Personal.

Se realizará la evaluación en tres partes: auto, hetero y coevaluación de la siguiente manera:

- **Autoevaluación:** El propio trabajador evaluará sus logros y desempeño de un determinado período y lo realizará en la reunión de Área de la semana establecida para su aplicación.
- **Coevaluación:** Estas evaluaciones se realizarán a través de estudiantes, padres de familia y uno o dos compañeros de la misma área, en el caso de los docentes; y por dos compañeros de departamento en el área administrativa.
- **Heteroevaluación:** Esta parte de la evaluación debe hacerse por un superior, siendo el más indicado en la parte docente: el Jefe de Área y en la parte administrativa el Gerente y en la Parte Académica el Rector o Vicerrectora.

Es importante recalcar que la evaluación no solo debe ir dirigida a los trabajadores de la organización, sino también a los Directivos de la misma, ya que permitirá conocer como se está llevando a cabo su labor y realizar las mejoras necesarias que permita mejorar el Clima Laboral.

Una vez aplicada la evaluación, el Administrador o Responsable de Talento Humano deberá dar a conocer los resultados a cada trabajador, a la vez que se da mecanismos para mejorar su desempeño.

A continuación en el Figura 5.10 se muestra un formato o formulario sugerido para evaluar las competencias del personal del Colegio Brasil, el cual es un formato estándar que puede ser aplicado en toda organización:



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombre del Colaborador:		
Puesto:		
Fecha:		
Nombre del Evaluador:		
FACTOR	DEFINICIÓN	PUNTUACIÓN
APTITUD	Conocimiento para desarrollar la tarea	
FLEXIBILIDAD	Capacidad para adaptarse a los cambios	
RESPONSABILIDAD	Compromiso con las tareas realizadas	
COMUNICACIÓN	Capacidad para expresarse y comprender ideas en forma clara	
AUTOCONTROL	Habilidad para mantener el equilibrio en situaciones de tensión	
INICIATIVA	Capacidad para proponer y proyectar nuevas acciones	
COOPERACIÓN	Predisposición al trabajo en equipo	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	Disciplina en su horario de entrada y salida, cumplimiento del cronograma establecido	
Productividad EFICIENCIA Y EFICACIA	Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas	
SUMATORIA		100

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Bajo desempeño	De 1 a 3
Regular	De 4 a 5
Bueno	De 6 a 7
Muy Bueno	De 8 a 9
Excelente	10

Elaborado por: Verónica Mora

Es importante también premiar o galardonar a quienes demuestran un desempeño eficiente en sus funciones por lo cual se recomienda un sistema de retribuciones:

5.3.1.3.1 SISTEMA DE RETRIBUCIONES

El sistema de retribuciones constituye un conjunto de valores físicos, monetarios, tangibles y no tangibles que se asignarán a los empleados del Colegio Brasil, de acuerdo a su desempeño, preparación, habilidades, destrezas, integración y pertenencia con la Organización, cumplimiento de sus obligaciones, para lo cual será necesario definir las variables tanto económicas, como los incentivos que la Institución considere dentro de su programación y presupuestación para la motivación y recompensa a sus empleados.

a. Valoración de méritos

El Colegio Brasil valorará y recompensará a sus colaboradores de acuerdo a las condiciones del mercado en cuanto se refiere al tema remunerativo, para lo cual revisará las tablas salariales actualizadas y establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Consejo Nacional de Salarios (CONADES) para la nueva Categoría No. 20 Referente a “Enseñanza” para establecer salarios justos al personal Docente; y, a las tablas salariales para el nivel administrativo.

• Política Salarial Colegio Brasil

La remuneración de los trabajadores del Colegio Brasil se realizará en un solo pago, a través de nota de crédito a las cuentas de ahorro de sus colaboradores, máximo hasta el 28 de cada mes.

Se recomienda anexar ciertos ítems al rol de pagos como incentivo a los trabajadores como una forma de gratificar su trabajo, desempeño, antigüedad y lealtad a la organización.

El Colegio Brasil se destacará por el cumplimiento de todas las obligaciones y remuneraciones establecidas por Ley, hacia sus trabajadores como son:

- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo
- Fondos de reserva anualizado o su proporcional mensualmente
- Vacaciones

El formato de rol de pago propuesto se visualiza en la Tabla 5.32

Tabla 5.32 Formato Rol de Pagos Propuesto



ROL DE PAGOS

MES DE:

Código:		Cédula Identidad:	
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
Antigüedad		Días Trabajados:	

INGRESOS	EGRESOS
Sueldo:	Aporte Personal 9.35%
Dirigencia:	Impuesto a la Renta
Área:	Anticipos:
Subsidio Antigüedad:	Préstamos less:
Transporte:	Préstamo Colegio:
Comisión:	Préstamo CAB:
Incentivos:	Fybeca:
Otros ingresos:	Clases no dictadas:
	Telefonía:
	Otros:
TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS

A RECIBIR

RECIBI CONFORME

Elaborado por: Verónica Mora

Sueldo: El valor correspondiente al salario establecido por jornada

Dirigencia: Se deberá gratificar a los docentes que cumplen la función de dirigentes de Curso con el valor de una hora más de clase a la semana o su equivalente no inferior a USD 15,00 (quince dólares) mensuales.

Área: A los docentes que presiden o dirigen un área se deberá gratificar con USD 100,00 (Cien dólares) trimestrales.

Antigüedad: Los empleados que desarrollen sus labores, en función de la experiencia y conocimientos eficazmente en el Colegio Brasil, a través del tiempo de acción que cumpla en la Institución, y de acuerdo a los diferentes mecanismos o sistemas de evaluación serán incentivados en su remuneración, y en otros casos en los que el nivel directivo determine que los resultados alcanzados por el empleado promocionan y amplían el posicionamiento de la Institución, se le reconocerá un aumento remunerativo definitivo, pero sujeto a un proceso de evaluación.

Con este mecanismo se alcanzará la estabilidad laboral con un subsidio a la antigüedad, pagadero a partir del quinto año de trabajo, correspondiente a USD 5,00 (cinco dólares) por cada año de trabajo.

b. Bonificaciones e incentivos

Se deberá planificar un programa de bonificaciones e incentivos trimestrales, que promedie los resultados de evaluar los factores descritos en la Tabla 5.33

MERITOS	PUNTAJE
Disciplina	2
Liderazgo	2
Cumplimiento de metas y objetivos	3
Rendimiento	2
Resultados de Capacitación	3
Cooperación y espíritu organizacional	2
Lealtad	2
Conocimiento técnico	4
TOTAL	20

Elaborado por: Verónica Mora

La tabla 5.23 evalúa los factores sobre 20 puntos y sus resultados indicará los incentivos que se deberá entregar, los mismos que podrán ser:

- Placas y diplomas.
- Incremento salarial y premios económicos.
- Ascensos.

- Cursos y capacitaciones especiales realizadas por iniciativa del empleado y/o por necesidad y calificación de la Institución.

c. Vacaciones

El derecho a tomar vacaciones y licencias de cada uno de los miembros del personal, se debe ejecutar conforme lo establecido en el Código de Trabajo, Ministerio de Educación, así como el Reglamento Interno de la Institución.

El Director de Talento Humano presentará un cronograma de vacaciones con la finalidad de que el Colegio Brasil no cierre sus puertas y pueda atender a sus clientes todos los días hábiles del año sin interferir las vacaciones escolares.

d. Horarios

La jornada de trabajo será de 8h00 a 14h00 para el personal docente y de 8h00 a 16h00 para el personal administrativo, con un tiempo de almuerzo de 30 minutos, para lo cual se realizarán turnos de tal forma que se cuente con el personal necesario para atender al cliente interno o externo.

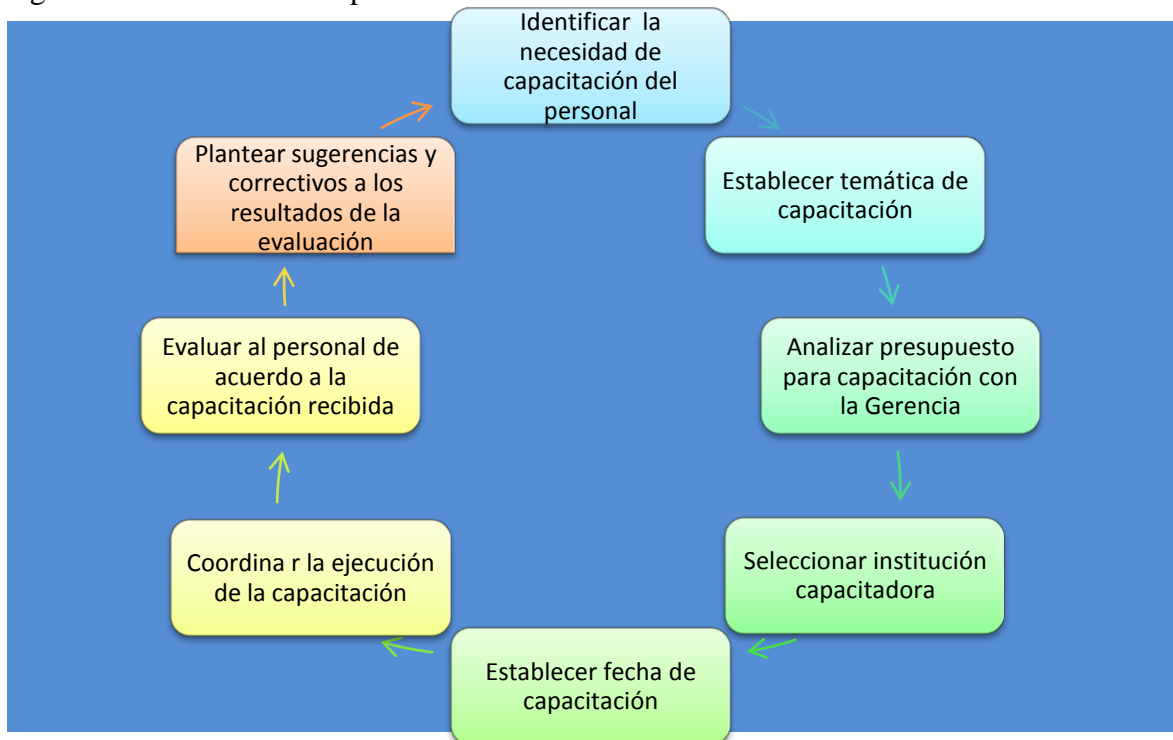
5.3.1.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Capacitar al personal en el Colegio Brasil, permitirá ampliar las oportunidades de crecimiento de la Institución, y su adaptabilidad ante los cambios internos así como del entorno externo, permitirá que el personal acceda a una herramienta motivadora para mejorar su rendimiento presente, y en el futuro desempeñar sus habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias, en función de sus competencias, cumpliendo las funciones asignadas en su cargo eficientemente, y los oriente hacia el principal objetivo de la Institución que es la educación y la calidad del servicio ofertado; además la capacitación en el ámbito de los docentes, permitirá utilizar nuevas herramientas que garantice el aprendizaje de los estudiantes, le permita obtener una ventaja competitiva y a la vez contribuir al crecimiento de la Organización.

Es importante tener en cuenta que la capacitación no es un gasto sino una inversión, la cual contribuirá para que la Institución cumpla sus objetivos y permitirá que sus trabajadores crezcan y potencialicen sus cualidades y creatividad para asumir nuevas responsabilidades y estar preparados para resolver conflictos que se generan a diario en el trato con los clientes internos y externos.

En función de lo expuesto anteriormente y de la necesidad de que el Colegio Brasil implemente un programa de capacitación continua y permanente para el personal Docente, Administrativo y de Apoyo se deberá seguir los pasos detallados en el Figura 5.8:

Figura 5.11 Proceso de Capacitación



Elaborado por: Verónica Mora

El Administrador o Responsable de Talento Humano deberá investigar e indagar las necesidades de capacitación que el personal requiera, en los campos que posean mayores debilidades, tanto en la preparación técnica, como en el adiestramiento, aprendizaje y mejoramiento continuo sobre los más actuales e innovadores esquemas y procesos de atención, servicio al cliente, y métodos de enseñanza y aplicación de competencias.

Es por ello, que la capacitación deberá enfocarse en el servicio, diagnosticando las principales falencias o debilidades que tiene el personal y a través de la capacitación se las convierte en fortalezas. Se deberá identificar los principales conocimientos, y capacidades que se requieren de acuerdo a las tareas y responsabilidades que el cargo demanda, basándose en los recursos con los que cuenta el Colegio Brasil. Los mecanismos para identificar estas necesidades serán las evaluaciones y cuestionarios.

Posteriormente se deberá cotizar la capacitación acorde al presupuesto establecido para la misma, por esta razón se buscará varios profesionales o empresas capacitadoras para poder seleccionar la mejor capacitación de acuerdo al dinero destinado para la misma y en la fecha pactada para su desarrollo; se prepara los recursos necesarios para llevar a cabo la misma, los cuales pueden ser: infraestructura, materiales, humanos, para llevar a cabo la capacitación.

Finalmente, la evaluación formará parte de la etapa final en el proceso de capacitación, la evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos donde se analizarán los resultados obtenidos con el programa y el cumplimiento de su objetivo. Será útil establecer conclusiones en función de un estudio posterior a un examen a modo de prueba para determinar el nivel conocimientos que los colaboradores han alcanzado, así como la incidencia del programa en satisfacer las necesidades de sus integrantes.

La evaluación buscará medir el impacto que la implementación del programa de Capacitación al Talento Humano generó en los empleados, midiendo la cantidad de conocimientos, habilidades y destrezas que se incrementaron para analizar los principales resultados en cuanto a servicio al cliente y calidad de la enseñanza, cumpliendo así los objetivos del Colegio Brasil.

5.3.1.5 SUBSISTEMA SERVICIOS ASISTENCIALES -MEDICO Y ENFERMERÍA-

La comunidad educativa Brasil gozará del Área responsable del Servicio Médico, el cual se estructurará con el apoyo indispensable de Enfermería, y estará disponible para

atender de forma oportuna y emergente al personal docente, administrativo, de apoyo y estudiantes.

Esta Área funcionará durante toda la jornada educativa, sin interrupción, y deberá estar debidamente equipada con todos los equipos, insumos y medicinas necesarias para la atención del personal.

El Área se encargará del registro, archivo y administración de la documentación y Ficha médica y/o historia clínica, que permita conocer los antecedentes clínicos de una persona. Se recomienda que este sistema no sea manual sino virtual, a través de bases de datos que permita automatizar la información.

El Área médica del Colegio Brasil será la que autorice y legalice los permisos respectivos al personal y estudiantes, en caso de ser necesario, y es quien velará por la salud e higiene de la comunidad educativa.

5.4 FACTORES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que permitirán alcanzar los objetivos que se ha trazado el Colegio Brasil, en general, y en particular en el ámbito de la presente investigación, para el Área de Talento Humano, los cuales al ser implantados y ejecutados contribuirán y ayudarán a la Institución Educativa a diferenciarse de la competencia ya que se posicionará como una entidad modelo en este tipo de acciones de mejoramiento. Es importante conocer cuáles son los factores que la hacen diferente o la caracterizan como una Organización moderna, y que evidentemente constituyen el aporte para lograr una ventaja competitiva en relación a las demás Instituciones Educativas.

Entre los factores de éxito del Área de Talento Humano del Colegio Brasil, se describen los siguientes, que se consideran como los más relevantes para analizarlos en el proceso de implantación:

1. **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Consistirá no sólo en la generación de ideas, sino también la gestión y ejecución de las mismas, basadas en innovaciones que aporten al crecimiento del Colegio Brasil. Este factor de éxito comprende que sus miembros desarrollen cualidades como: la independencia, la autonomía, el autocontrol, la intuición y la espontaneidad por parte de los miembros. Este factor, permitirá transformar la realidad y buscar nuevas soluciones alternativas para resolver los problemas que se presenten en el entorno laboral, social y organizacional.
2. **MOTIVACIÓN:** El reconocimiento continuo del trabajo realizado por los colaboradores del Colegio Brasil, a través de la definición y entrega de incentivos que permitirán un mejor cumplimiento de las funciones a ellos encomendados y la mejora progresiva de sus labores hasta el punto de conseguir la eficiencia, eficacia y productividad en el cumplimiento de sus responsabilidades, las que permanentemente irán orientadas a lograr una interdependencia entre la misión de los puestos de trabajo y los objetivos de la Institución.
3. **LIDERAZGO:** Se asocia con la capacidad de orientar y dirigir positiva y proactivamente al equipo de trabajo hacia el logro de un objetivo común, en nuestro caso el servicio de educación de calidad. Este factor está relacionado con la generación de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la Organización, en función de que el colaborador utilice adecuadamente su plus y pertinencia derivados de los conocimientos, talentos,

carácter y la capacidad adquirida y demostrada durante su desarrollo personal, profesional y laboral dentro de la Organización.

4. **DISCIPLINA:** Este factor es de vital importancia dentro del ambiente laboral, el personal del Área de Talento Humano dará el ejemplo en cumplimiento de leyes, normas, reglamentos, disposiciones y procesos.
5. **TRABAJO EN EQUIPO:** Este elemento y principio de la organización moderna, contribuirá al mejoramiento de las relaciones sociales y laborales, fomentará la comunicación, participación, socialización, obtención de resultados consensuados, así como la colaboración e integración de todos los miembros de la comunidad educativa.
6. **COMUNICACIÓN:** Este factor importante en toda organización permite el mantener con claridad los niveles, canales y el establecimiento de las líneas de comunicación horizontal, vertical y transversal, mecanismos que permitirán conocer las necesidades del personal y satisfacerlas de la mejor manera, para lograrlo se deberá promover el uso de Intranet y otros instrumentos informáticos y demás acciones y eventos de difusión tales como: reuniones de trabajo, conferencias, simposios, talleres y otros.
7. **PRESUPUESTO.-** Programar y asignar en forma técnica y de acuerdo a las disponibilidades de la Institución, el presupuesto corriente y de inversión para el área de Talento Humano, que permitirá el desarrollo del personal a través de la ejecución de eventos de capacitación, motivación y la institucionalización de incentivos por su desempeño y fidelidad.

FIGURA 5.12 FACTORES DE ÉXITO TALENTO HUMANO

Elaborado por: Verónica Mora

5.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de Gestión de Recursos Humanos es un parámetro de medición orientado a los niveles directivo, operativo y de apoyo, con el propósito de efectuar un análisis minucioso y comparativo de lo programado con lo ejecutado, y además visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del cumplimiento de la gestión institucional.

El objetivo de un sistema de formulación y aplicación de indicadores de gestión, para el caso del Colegio Brasil, consiste en construir estándares de medición que sirvan de base para la verificación del desarrollo de la inteligencia emocional de los integrantes de la organización, y los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, mediante la gestión oportuna en la toma de decisiones permanentemente, sin embargo para que los

indicadores de gestión sean útiles se recomienda que sean claros, concretos y concisos y deben ser seleccionados y aplicados con criterios técnicos que contemplen elementos cuantitativos y cualitativos de la Organización.

Los resultados obtenidos de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que sean válidos en la organización, en el caso concreto para que la actividad que desempeña el Colegio Brasil sea más eficiente y capte el mayor número de clientes externos y se mantenga la estabilidad laboral de los clientes internos.

A continuación en la Tabla 5.24 se describen algunos indicadores de gestión que serán útiles para medir la eficiencia en los procesos que se llevarán a cabo en primera instancia en el Colegio Brasil, y en general de la Institución, unos pocos.

TABLA 5.34 INDICADORES DE GESTION



INDICADORES DE GESTION
PROCESOS AREA DE TALENTO HUMANO DEL COLEGIO BRASIL

No.	PROCESO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMULA DE CÁLCULO
1	Análisis de puestos	Eficiencia en el analisis de puestos	La relación entre los puestos y la eficiencia organizacional	$\frac{\text{No. Puestos analizados}}{\text{total de puestos}} * 100$
2	Reclutamiento	Porcentaje de carpetas entregadas y obtenidas	Mide la eficiencia en el proceso de reclutamiento en costos y resultados	$\frac{\text{No. Postulantes que aplicaron}}{\text{Costo del Proceso}} * 100$
3	Selección y Contratación	Eficiencia de la selección y contratación del personal	Permite conocer la bondad del sistema de selección	$\frac{\text{No. Puestos cubiertos}}{\text{total de puestos vacantes}} * 100$
4	Inducción de personal	Porcentaje de personas inducidas a la organización	Permite analizar la eficiencia de las herramientas de inducción	$\frac{\text{No. colaboradores pasan periodo de prueba}}{\text{total personal seleccionado}} * 100$
5	Registro y control	Eficiencia del registro y control	Consiste en mantener las estadísticas del personal en la organización	$\frac{\text{No. Amonestaciones}}{\text{Total de Personal}} * 100$
6	Elaboración de nóminas	Eficacia en la elaboración de nóminas	Oportunidad en la recepción de la información y consolidación de la nómina	$\frac{\text{No. transferencia realizadas}}{\text{Total de Pagos efectuados}} * 100$
7	Reembolos seguro médico	Porcentaje de casos reembolsados por la aseguradora	Mide la oportunidad del sistema de atención por el seguro médico de los estudiantes	$\frac{\text{No reembolsos liquidados}}{\text{Total reclamos recibidos}} * 100$
8	Evaluación de Desempeño	Resultados obtenidos por el personal de acuerdo a la planificación institucional	Permite conocer la producción y efectividad del desempeño del personal	$\frac{\text{Objetivos y Metas alcanzadas}}{\text{No. Personal evaluado}} * 100$

9	Capacitación y Desarrollo	Eficiencia de la capacitación	Mide la eficiencia en el proceso de reclutamiento en costos y resultados	$\frac{\text{No. colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$
10		Capacitación hora por empleado	Permite conocer el porcentaje de capacitación por empleado	$\frac{\text{No. colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$
11	Desvinculación	Personal desvinculado de la Institución	Porcentaje de personal desvinculado de la Institución	$\frac{\text{No. desvinculaciones}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$
12	Estabilidad laboral	Porcentaje de personal que permanece en la Institución por año lectivo	Mide la estabilidad del personal en un año lectivo	$\frac{\text{Personal con renovación de contrato}}{\text{Total del personal}} \times 100$
13	Servicio al cliente	Eficiencia en la atención a clientes internos y externos	Relación entre clientes satisfechos y el número de personas atendidas	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$
14	Eficiencia organizacional	Rentabilidad de la Institución en relación a los trabajadores	Mide el aporte individual de los colaboradores entre los resultados de la Institución	$\frac{\text{Total de Utilidad neta}}{\text{Gasto e inversión total}} \times 100$
15	Ausentismo	Eficiencia de tiempo trabajado	Mide el cumplimiento de los trabajadores en su horario laboral	$\frac{\text{Horas ausencia de personal}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 100$

Elaborado por: Verónica Mora

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Colegio Particular Brasil es una Institución Educativa Privada, formada por diez y seis socios, que presta el servicio de Educación Laica a nivel Inicial, Básica y Bachillerato, cuenta con cuarenta y cuatro años de experiencia en el sector Educativo, es supervisada por el Ministerio de Educación y Cultura y cuenta con Bachillerato en Ciencias y Técnico en Aplicaciones Informáticas y Contabilidad.

- La Constitución de la República en los Art. 26, 27 y 28 establece a la Educación como un derecho de todas las personas, es un área prioritaria de política pública y de inversión del estado.

- Al igual que toda Organización, el Colegio Brasil, cuenta con áreas en las cuales se debe mejorar, de acuerdo al Diagrama de Ishikawa, Figura 1.5, existen falencias y problemas que pueden ser solucionados con la finalidad de alcanzar la excelencia educativa y lograr un adecuado y proactivo clima organizacional

- Los factores o elementos del contexto externo que forman parte del macro ambiente del Ecuador, apunta a la necesidad de mejora continua y permanente del sistema educativo fiscal y por ende aparece la obligación de mejorar la educación particular; se espera que de acuerdo a lo estipulado en la Constitución de la República vigente, se destine el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) para la educación y salud hasta el año 2012.

- Los factores o elementos que inciden y controlan el microambiente tales como: Proveedores, Clientes, competencia y tecnología; constituyen aspectos fundamentales para

definir y establecer las fortalezas al Colegio Brasil y contribuyen a una proyección de crecimiento futuro.

- En el levantamiento y análisis de procesos se detectó que las actividades y funciones propias del Talento Humano, están distribuidas entre diferentes puestos de trabajo, sin alcanzar la eficiencia y provocando que los procesos de las diferentes Áreas, sean costosos, consuman mucho tiempo al ejecutarlos y en muchos casos, dificultan el cumplimiento del objetivo del proceso.

- La mejora de los procesos que se aplican en el Colegio Brasil, debe ser continua; en ese sentido y en perspectiva, en el capítulo IV se crearon, analizaron y mejoraron diez procesos relacionados básicamente con el área del Talento Humano de la institución.

- La Administración correcta del Talento Humano contribuye al mejoramiento de la producción, brindar un mejor servicio y cumplir con los objetivos y metas Institucionales.

- La gestión gerencial moderna, exige que todas las Instituciones formulen y estructuren procesos y procedimientos de desarrollo del Talento humano, con el propósito de poner énfasis en la inteligencia emocional y la pertinencia e integración del recurso más importante de la organización que es el “humano”.

- Durante los tres últimos años lectivos, las estadísticas muestran que el número de los clientes externos del Colegio Brasil se mantiene con más de quinientos estudiantes.

6.2 RECOMENDACIONES

- La trayectoria y experiencia adquirida por el Colegio Brasil, durante los cuarenta y cuatro años de servicio, debe utilizarse como fortaleza y como un valor agregado en comparación a las nuevas instituciones educativas, por esta razón se debe difundir los años de experiencia y sus logros alcanzados durante todo este tiempo.
- Al ser la Educación un derecho de todas las personas, sin discriminación de raza, género y la obligatoriedad en sus nivel inicial, básico y bachillerato, el Colegio Brasil tiene un amplio mercado en el sector, sin embargo se debe incrementar la publicidad para el incremento de estudiantes, el cual permita invertir en una adecuada infraestructura que posibilite un crecimiento mayor en el sentido físico, económico y social.
- Crear e implantar el Área o Departamento de Talento Humano y definir sus competencias, procedimientos y procesos, mecanismo técnico que permitirá corregir los principales problemas que se generan dentro de la Institución y de manera especial los relacionados con una de las partes más importantes de toda organización, como lo es el Recurso Humano, y de esta manera cumplir y alcanzar sus objetivos institucionales.
- Las instituciones de Educación Particular, tal es el caso del Colegio Brasil, deben esforzarse por invertir en infraestructura, equipos, material didáctico y tecnología; que les permita brindar un servicio que les permita alcanzar la excelencia educativa y competir con las Instituciones Fiscales y fisco misionales.
- Es importante crear mecanismos ágiles y oportunos de gestión gerencial para que los clientes alcance la satisfacción, se impulse e incentive la carrera dentro de la Institución y culminen su Bachillerato dentro del Colegio Brasil.

- Es importante implementar dentro del Colegio Brasil, el Área de Talento Humano, la cual se encargará de todas las actividades relacionadas con el Talento Humano del Colegio Brasil, permitiendo así, descentralizar diferentes actividades y procesos que hoy se realizan desde el Rectorado; es urgente delegar funciones y difundirlas al personal.

- La aplicación y ejecución de los diez procesos del Área de Talento Humano del Colegio Brasil permitirá mejorar el Clima Organizacional y alcanzar la eficiencia, es decir, la optimización del tiempo, utilización de los recursos, disminución de desperdicios, contribuyendo de esta manera a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

- Implementar el Área de Talento Humano en el Colegio Brasil, servirá como soporte y fortaleza para la organización, convirtiéndose en un Departamento de Servicio a la totalidad de la comunidad Educativa, buscando siempre el diálogo, y la mejora de las relaciones sociales y laborales.

- Permanentemente se preocupará por la estabilidad y el crecimiento de su personal, así como de la Institución; será el responsable de la Dirección de cinco subsistemas principales: Calificación y Valoración de Puestos, Reclutamiento, Selección y contratación; Evaluación y Desempeño; Capacitación y Desarrollo y Servicio Médico y Enfermería.

BIBLIOGRAFÍA

BCE, & Pérez, W. (s.f.). MODELO DE CONSISTENCIA MACROECONOMICA PARA EL PAIS, 2009, P30.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

Constitución Política del Ecuador. (2008).

Reglamento General a la Ley de Educación. (1984).

Chiavenato I, (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.

Da Silva, Reinaldo: Teorías de la Administración, primera edición, Editorial Thomson Internacional.

Fred, D (1997) Conceptos de Administración Estratégica, quinta edición, México, Editorial Pearson Educación.

Fleitman J (2000): Negocios Exitosos, primera edición, 2000, México, Mc Graw Hill.

Goodstein, L (1998), Planeación Estratégica aplicada, primera edición, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.

Kohn, M(1980) Dynamic managing, EDICION, , Menlo Park, Cummings.

LEY GENERAL DE Educación, 2004

Reglamento Ley de Educación 2008, Ecuador.

Esparragoza, A. (2002). Administración de Recursos Humanos.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración (Novena edición ed.). México, México: Educación de México S.A de C.V.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). En Administración una Perspectiva Global (pág. 21). Stoner, J., Freeman, E., & JR, G. En Administración (Sexta Edición ed., pág. 2004).

BCE, & Pérez, W. (s.f.). *MODELO DE CONSISTENCIA MACROECONOMICA PARA EL ECUADOR*. Recuperado el 2009

Stoner, James A.F. (1996). *Administración* (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

LINKOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador : <http://www.bce.fin.ec>

Ministerio de Educación y cultura <http://www.educacion.gov.ec/>

Asamblea Nacional Constituyente <http://asambleanacional.gov.ec/>

<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> [Consulta: 2003, Abril]

<http://www.monografias.com-administracion.htm> [Consulta: 2003, Abril].

Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administración.htm) [Consulta: 2003, Abril].

Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

<http://www.contratosocialecuador.org.ec/home/contenidos.php?id=22&identificaArticulo=31>

http://asambleanacional.gov.ec/blogs/francisco_ulloa/2009/12/01/presupuesto-incumple-la-constitucion-al-negar-557-millones-a-educacion-y-salud/

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota37.pdf>

Cabrero, T. (2007). *Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

CAREI, C. (23 de 04 de 2009). *Organismos Financieros Internacionales vaticinan un decrecimiento en la economía Ecuatoriana*. Recuperado el 27 de 04 de 2010, de

<http://careitv.blogspot.com/2009/04/organismos-financieros-internacionales.html>

Crítico, D. (20 de 03 de 2009). Ecuador corre alto riesgo de inestabilidad política. *Diario Crítico*, pág. 3.

Economía Ecuatoriana. (2008) [http://docs.google.com/viewer/mef.gov.ec/pls/portal/url/Ecuador, B. C. \(01 de 03 de 2010\). Informe mensual de inflación Marzo 2010](http://docs.google.com/viewer/mef.gov.ec/pls/portal/url/Ecuador,B.C.(01%20de%2003%20de%202010).Informe%20mensual%20de%20inflaci%C3%B3n%20Marzo%202010). Recuperado el 27 de 04 de 2010, de www.bce.fin.ec/docs.php?path=/.../Inflacion/inf201003.pdf

Ecuador, S. I. (2006). www.siise.gov.ec. Recuperado el 27 de 04 de 2010, de http://sive.contratosocialecuador.org.ec/documentos/fichas_metodologicas.doc.

Financiero, E. (10 de 04 de 2010). *PIB del 2009 supera USd 24,000 millones*. Recuperado el 27 de 04 de 2010, de El financiero: <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

Hoy Diario. (11 de 12 de 2008). Recuperado el 30 de 04 de 2010, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/analfabetismo-en-pichincha-baja-3-323105.html>

HOY. (05 de 02 de 2009). *Inflación enero 2009 en Ecuador se acelera*. Recuperado el 27 de 04 de 2010, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inflacion-enero-de-2009-en-ecuador-se-acelera-y-se-situa-en-071-332562.html><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inflacion-enero-de-2009-en-ecuador-se-acelera-y-se-situa-en-071-332562.html>

Hoy, D. (11 de 12 de 2008). Analfabetismos en Pichincha baja 3%. *Diario* , pág. 1.

Hoy, D. (06 de 03 de 2009). *Tasa de desempleo escala al 9,5%*. Recuperado el 27 de 04 de 2010, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tasa-de-desempleo-escala-al-95-337024.html>

Morín, E. (2006). Educación. En *Los siete pilares de la educación*.

Observatorio Político. (18 de 12 de 2008). Recuperado el 30 de 04 de 2010, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:38BJ5A28CaQJ:www.observatoriopolitico.com.ec/educacion/Lanoticiadelmesoctubre.ppt+repeticion+escolar+2008&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

Peñañiel, F. (20 de 09 de 2005). *Diario Hoy* . Recuperado el 01 de 05 de 2010, de Deserción escolar, en aumento: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desercion-escolar-en-aumento-214613-214613.html>

Texto del Proyecto de la Ley de Educación General. (2010). Obtenido de http://www.educacion.gov.ec/_upload/LEY_DE_EDUCACION.pdf

Ulloa, F. (26 de 12 de 2009). <http://asambleanacional.gov.ec>. Recuperado el 26 de 04 de 2010, de ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE: http://asambleanacional.gov.ec/blogs/francisco_ulloa/2009/12/01/presupuesto-incumple-la-constitucion-al-negar-557-millones-a-educacion-y-salud/

<http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>