



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO**

**HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO  
AGRIO”**

**Realizado por:**

JESSENIA MARISELA ROJAS SOLANO

**Director del proyecto:**

MAGISTER SARAH ESTHER SPITZ VINTIMILLA

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, 20 de agosto de 2018.

## DECLARACION JURAMENTADA

Yo, JESSENIA ROJAS SOLANO con cédula de identidad 210027328-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



JESSENIA MARISELA ROJAS SOLANO  
C.C.2100273289

## DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL  
LAGO AGRIO”**

Realizado por:

**JESSENIA MARISELA ROJAS SOLANO**

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigido por el profesor

**MAGISTER SARAH SPITZ**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.



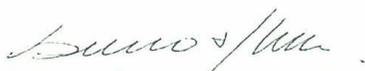
**MAGISTER SARAH SPITZ**

## LOS PROFESORES INFORMANTES

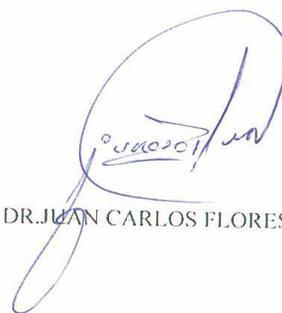
MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

JUAN CARLOS FLORES DIAZ

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador.



MG.MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR



DR.JUAN CARLOS FLORES DIAZ

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación es dedicado con amor a toda mi familia y a todas las personas que me han brindado su apoyo incondicionalmente en la consecución de metas y objetivos planteados en mi vida profesional, lo que me ha permitido comprender que la vida está llena de oportunidades y retos más allá de las barreras.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a los docentes de la Universidad Internacional SEK Ecuador, que durante el desarrollo de este trabajo de investigación me brindaron sus valiosos conocimientos y aportaron significativamente en mi formación profesional, mi sincero agradecimiento a mi tutor de tesis quien me apoyo de manera decidida para el desarrollo de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	2
<b>1.1. Objetivo General:</b> .....	2
<b>1.2. Objetivos Específicos:</b> .....	2
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	3
<b>2.1. Marco Conceptual</b> .....	3
<b>2.2. Marco Referencial</b> .....	4
<b>2.2.1. Concepto de Estructura Organizacional</b> .....	4
<b>2.2.2. Factores que influyen en la Estructura Organizacional</b> .....	4
<b>2.2.3. Tipos de Estructura Organizacional</b> .....	5
<b>2.2.4. Centralización y descentralización en la toma de decisiones</b> .....	9
<b>2.2.5. Comunicación organizacional</b> .....	10
<b>2.2.6. Barreras de la comunicación</b> .....	11
<b>2.2.7. Descripción de puestos</b> .....	12
<b>2.2.8. Competencias de un puesto de trabajo</b> .....	15
<b>2.2.9. Diccionario de competencias</b> .....	16
<b>2.3. Marco Histórico</b> .....	16
<b>2.3.1. Historia de la Institución Educativa</b> .....	17
<b>2.4. Marco Legal</b> .....	20
<b>2.4.1. Resolución del Ministerio de Educación</b> .....	20
<b>2.4.2. Ubicación del Centro Educativo.</b> .....	21
<b>2.4.3. Disposiciones del Ministerio de Educación</b> .....	22

2.4.3.1. <b>Procesos de selección en el sistema educativo fiscal</b> .....	23
2.4.3.2. <b>Procesos de selección en instituciones educativas particulares y     fiscomisionales.</b> .....	24
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	25
<b>3.1. Justificación de la Metodología.</b> .....	25
<b>3.2. Metodologías de la Investigación</b> .....	25
<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>4.1. Conclusiones</b> .....	66
<b>4.2. Recomendaciones</b> .....	66
<b>ANEXOS</b> .....	67
<b>ANEXO A – Entrevista al Mg. Cosme Leonardo Rojas, Rector del Centro Educativo Integral     Lago Agrio.</b> .....	68
<b>ANEXO B- Formato de Encuesta aplicada en el Centro Educativo Integral Lago Agrio.</b> .....	70
<b>ANEXO C – Formato de Descripciones de cargos y perfiles aplicado en el Centro Educativo     Integral Lago Agrio.</b> .....	72
<b>ANEXO D – Oficio de aprobación de Diseñar de un modelo de Estructura Organizacional y     Manual de Funciones para el Centro Educativo Integral Lago Agrio.</b> .....	74
<b>ANEXO E- FOTOGRAFÍAS</b> .....	75
<b>Bibliografía</b> .....	76

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Ejemplo de Estructura Funcional.....	5
<b>Ilustración 2</b> Ejemplo de Estructura Matricial .....	7
<b>Ilustración 3</b> Ejemplo de Estructura por Ubicación Geográfica .....	8
<b>Ilustración 4</b> Ejemplo de Estructura por Clientes .....	8
<b>Ilustración 5</b> Ubicación del Centro Educativo .....	21
<b>Ilustración 6</b> Fachada del Centro Educativo .....	21
<b>Ilustración 7</b> Organigrama actual Centro Educativo Integral Lago Agrio.....	29
<b>Ilustración 8</b> Años Laborados del personal del Centro Educativo.....	31
<b>Ilustración 9</b> Conoce la Estructura de la Institución .....	32
<b>Ilustración 10</b> Funciones del puesto de trabajo.....	33
<b>Ilustración 11</b> Alcance del puesto de Trabajo.....	33
<b>Ilustración 12</b> Persona a la que reporta las actividades que desempeña .....	34
<b>Ilustración 13</b> Conoce lo que la Institución espera de su función.....	35
<b>Ilustración 14</b> Organigrama Propuesto para el Centro Educativo .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 7</b> Listado del personal del Centro Educativo Lago Agrio .....	36
---	----

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de Estructura Organizacional eficiente para el Centro Educativo Integral Lago Agrio, con el fin de proveer a la institución de una herramienta técnica para la gestión de recursos humanos y mejorar el desempeño del personal en sus diferentes áreas, ya que la estructura organizacional es la esencia de toda organización y el personal al tener bien definidas sus funciones contribuyen al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

En el desarrollo de esta investigación se realiza una propuesta de estructura organizacional junto con un manual de funciones en base a la información levantada en el Centro Educativo, siendo la estructura organizacional la esencia de toda organización ya que define el papel a desarrollar por los trabajadores de la entidad para trabajar de forma óptima y que se pueda alcanzar las metas fijadas en la planificación institucional.

**Palabras Claves:** Estructura organizacional, gestión, recursos humanos, manual, planificación, metas.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work is to design an efficient Organizational Structure model for the Lago Agrio Integral Educational Center, in order to provide the institution with a technical tool for the management of human resources and improve the performance of personnel in their different areas, since the organizational structure is the essence of any organization and staff having their functions well defined contribute to the fulfillment of institutional objectives and goals.

In the development of this research a proposal of organizational structure is made along with a manual of functions based on the information raised in the Educational Center, being the organizational structure the essence of any organization since it defines the role to be developed by the workers of the entity to work optimally and that the goals set in the institutional planning can be achieved.

**Keywords:** Organizational structure, management, human resources, manual, planning, goals.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el área de Talento Humano ha experimentado un giro de 360°, debido a que la estructura organizacional dentro de las organizaciones juega un papel fundamental, no solo porque asigna funciones sino porque establece responsabilidades a cada persona valorando sus habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas que generan valor agregado beneficiando a la organización para el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas. Es por ello que en la actualidad la eficiencia es un principio de la administración el cual se ve complementado con el desarrollo de funciones acorde a las competencias del personal.

Bajo este contexto la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de Estructura Organizacional eficiente para el Centro Educativo Integral Lago Agrio, que sirva como instrumento base para el direccionamiento de la Institución Educativa, permitiendo tener un manual de funciones y mejorar el desempeño del personal en sus diferentes áreas.

El presente trabajo investigativo va a ser desarrollado:

- El Primer capítulo se refiere a los objetivos de la investigación.
- El Segundo capítulo se refiere a la fundamentación Teórica que es la parte medular en base a las variables planteadas.
- En el Tercer capítulo se dará a conocer la Metodología que se aplicará en la investigación, la misma que permitirá obtener la información, el lugar de los hechos

y el universo de integrantes involucrados en esta investigación, así como la justificación de la metodología empleada, para que a través de las técnicas e instrumentos utilizados permitan obtener información real y relevante para plantear soluciones y de esta manera poder presentar resultados y diseñar una propuesta que permita definir un modelo de estructura organizacional en el Centro Educativo Integral Lago Agrio.

- En el Cuarto capítulo se desarrollarán conclusiones y recomendaciones al haber realizado el análisis respectivo.



## **CAPÍTULO I OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Objetivo General:**

Diseñar un modelo de Estructura Organizacional eficiente para el Centro Educativo Integral Lago Agrio.

### **1.2. Objetivos Específicos:**

- 1) Identificar los niveles de dependencia y organización del Centro Educativo Integral Lago Agrio que faciliten el logro de los objetivos institucionales.
- 2) Elaborar los descriptivos de cargos, en función de la Estructura Organizacional propuesta, que permita a los colaboradores tener claridad de roles y funciones dentro de la Institución.
- 3) Definir un modelo de Estructura Organizacional que permita identificar puestos y funciones por departamentos, para mejorar la eficiencia del Centro Educativo Integral Lago Agrio.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Conceptual

En las Instituciones educativas el proceso Administrativo cumple un papel importante, mediante su aplicación se puede establecer planes académicos y administrativos a corto y mediano plazo, que estén direccionadas a alcanzar la visión y objetivos institucionales.

En las Instituciones educativas el proceso Administrativo cumple un papel importante, pues a través de esta aplicación les permite establecer los planes académicos y administrativos en el corto y mediano plazo, donde se plantean actividades a desarrollarse en un lapso de tiempo, la elaboración, consecución de presupuestos e integración de talento humano que estarán comprometidas a lograr la consecución de objetivos y desempeño laboral.

La educación en el Ecuador está basada en un enfoque por competencias es por ello que la gestión organizativa involucra cambios e innovaciones en los niveles educativos, para este enfoque se necesita estar comprometido con una docencia de calidad, con el afán de asegurar el aprendizaje en los jóvenes estudiantes, la unificación de conocimientos, el aseguramiento y refuerzo de valores y actitudes en el desempeño tanto de actividades y problemas (unesco.org, 2013).

La elaboración de programas de formación se establece conforme a los requerimientos profesionales, laborales económicos, políticos sociales, han determinado la orientación administrativa de la educación en base a estándares e indicadores de calidad en los procesos institucionales.

## **2.2. Marco Referencial**

### **2.2.1. Concepto de Estructura Organizacional**

Se puede decir que la estructura organizacional define roles, donde cada integrante de la Institución se le asigna un papel que debe cumplirlo con responsabilidad, para Robbins (2005) la Estructura organizacional es: “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234).

La estructura organizacional se define en función de la estrategia, la cual hace referencia a la planificación que se realiza dentro de la Institución para de esta forma poder dar cumplimiento a los objetivos institucionales propuestos. La estrategia está compuesta de una serie de acciones que permiten la toma de decisiones con el fin de conseguir los mejores resultados posibles en la Institución.

Se puede decir que la estrategia es el medio, vía, o el cómo para lograr cumplir con los objetivos propuestos de la institución.

### **2.2.2. Factores que influyen en la Estructura Organizacional**

- **Factores Ambientales.**

Misión, visión, estrategia.

- **Dimensión Anatómica.**

Tamaño, dispersión geográfica de las unidades y su interacción.

- **Operación**

Autoridades, procesos, tareas.

- **Aspectos Conductuales**

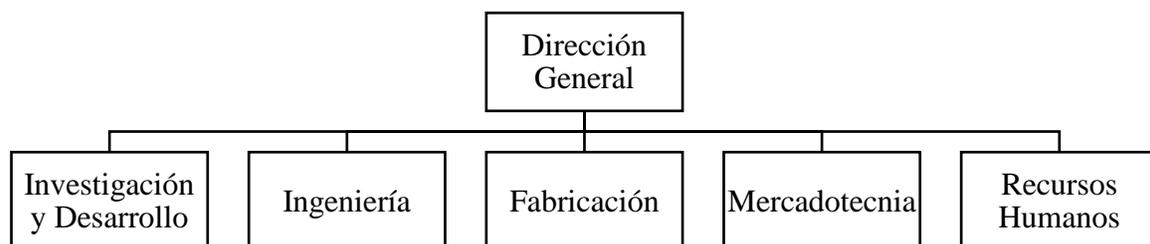
Desempeño, rotación, conflictos, relaciones en el trabajo, cambios en el entorno.

### 2.2.3. Tipos de Estructura Organizacional

Esta se define en base a las características de la Institución, ya que por medio de una estructura organizacional adecuada se puede establecer canales de responsabilidad y autoridad con el afán de definir funciones y tener una buena dirección y control de las actividades planeadas y cumplir con los objetivos propuestos por la Institución.

**Estructura funcional:** Es aquella forma de organización más tradicional que existe. Consiste en la determinación de roles y puestos de trabajo que deben desempeñar el personal de una institución. En este tipo de organización los grupos de trabajo se encuentran integrados verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior, de esta manera se agrupa las principales actividades que se deben realizar en la institución.

*Ilustración 1 Ejemplo de Estructura Funcional*



**Elaboración:** La Autora

Chiavenato (2009) menciona algunas ventajas de la organización funcional, de las cuales se destacan las siguientes:

- No se requiere un número excesivo de especialistas.
- Es una estructura muy clara, dado que se conoce quién es el jefe, subordinados y las responsabilidades.
- Existe buena coordinación en los departamentos.
- Es una estructura estable.

Aunque en las estructuras funcionales se desempeñe un alto nivel de eficiencia, estas tienden a presentar dificultades al trabajar con otras unidades; generando una desventaja potencial de la estructura funcional ya que la toma de decisiones en cada área funcional de la Institución hace que la coordinación de actividades sea más difícil.

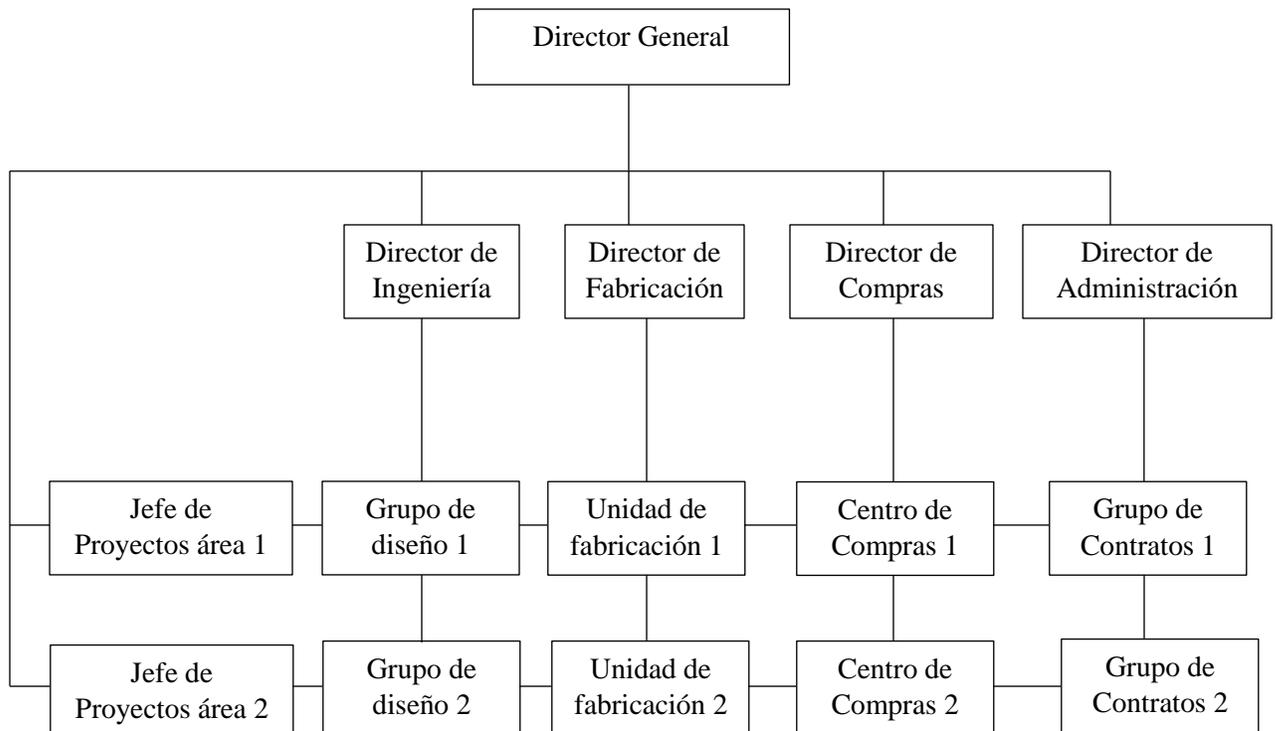
**Estructura Matricial o Estructura por proyecto o producto:** Chiavenato (2009) lo define como: “Una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos” (p.108). Esta estructura también involucra cadenas jerárquicas funcionales y divisionales en la organización.

Una organización matricial se puede decir que es un enfoque organizativo dentro de una Institución ya que esta asigna personal especializado a los diversos departamentos funcionales para que estos trabajen en uno o más proyectos dirigidos por el Director de la Institución.

La estructura matricial posee dos tipos de estructuras simultáneamente, en la cual los trabajadores responden a ambas cadenas de mando. La primera es el mando de

funciones y se encuentra establecida de forma vertical. La segunda es una cadena de mando horizontal esta combina al personal de diferentes departamentos para formar un equipo de trabajo guiado por un experto asignado por el grupo.

**Ilustración 2** Ejemplo de Estructura Matricial



**Elaboración:** La Autora

Para Chiavenato (2009) las ventajas de una estructura matricial son las siguientes:

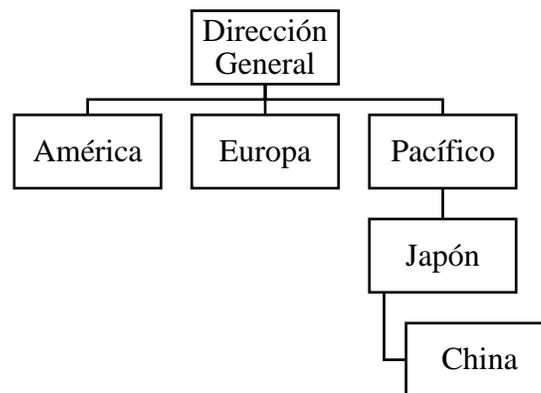
- “Se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas.
- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.

- Ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.” (p.109).

Es por ello que la organización se adapta a sus funciones internas y a los productos o servicios que debe generar.

**Estructura por ubicación geográfica:** Este tipo de estructura lo requieren las organizaciones que necesitan dispersarse en diferentes regiones. En esta estructura se agrupan profesionales por área geográfica.

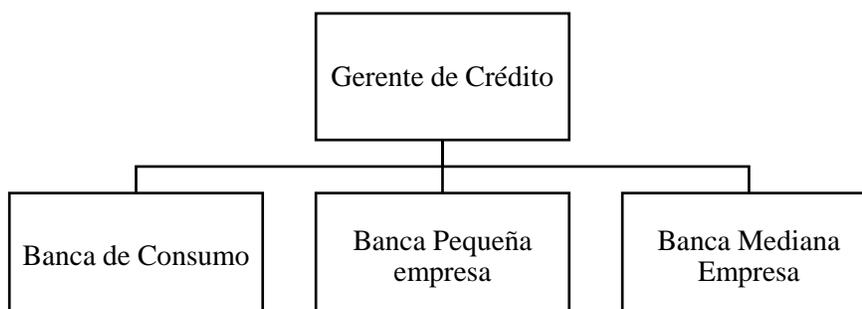
*Ilustración 3 Ejemplo de Estructura por Ubicación Geográfica*



**Elaboración:** La Autora

**Estructura por clientes:** En este tipo de estructuras se agrupan profesionales por tipo de consumidor o cliente, cada departamento se especializa por línea.

*Ilustración 4 Ejemplo de Estructura por Clientes*



**Elaboración:** La Autora

#### **2.2.4. Centralización y descentralización en la toma de decisiones.**

Para Chiavenato (2009): “En una red centralizada en un líder o supervisor, los trabajadores del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los trabajadores se comunican libremente entre sí.”(p.326)

Los factores que considera este autor para implementar la descentralización son:

- ✓ Filosofía de la alta administración y especialistas involucradas.
- ✓ Volumen de la organización.
- ✓ Competitividad de los subordinados y compañerismo de los superiores en esa competencia.
- ✓ Facilidad de información para una buena toma de decisiones.

La intensificación de la comunicación se debe a los grandes avances tecnológicos ya que gracias a estos existe mayor versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones que tome la Institución para poder alcanzar sus objetivos y metas. Según Chiavenato (2002) las ventajas que presenta la centralización son:

- a) “Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
- b) Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores, evitando que rehúyan la responsabilidad.

- c) Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo” (p.7).

La descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema. Asimismo, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a pensar que ya no es necesario pedir asesoría de los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones. (Chiavenato I. , 2002, pág. 8)

La descentralización es aquel proceso de transferir y asignar autoridad a los niveles inferiores de la organización donde las ideas, el conocimiento e información fluyen desde la base hasta la cima de la organización.

### **2.2.5. Comunicación organizacional**

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra” (Chiavenato, 2000, p.87).

Bajo esta perspectiva se puede decir que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian dentro de una institución y su entorno laboral. Es por ello que la comunicación en el entorno de una organización constituye un elemento clave para alcanzar los objetivos institucionales propuestos, ya que al contar con una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejorará de manera continua (Balarezo, 2014).

Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos señala lo siguiente:

Cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas. (Chiavenato I. , 2000, pág. 90)

### **2.2.6. Barreras de la comunicación**

La comunicación presenta ciertos obstáculos, mismos que limitan la información y dificultan que exista una comunicación eficiente dentro de la organización.

Chiavenato (2000) alude que las barreras: “Intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado” (p.93).

De igual forma, este autor señala que las barreras en la comunicación son:

- *Barreras personales:* Son las más frecuentes en el trabajo, estas se desencadenan en la escucha deficiente de emociones y sentimientos personales.
- *Barreras físicas:* Obstrucciones que ocurren en el ambiente donde se da la comunicación.
- *Barreras semánticas:* Restricciones o distorsiones procedentes de símbolos manejados en la comunicación.

Por ello es indispensable que las instituciones cuenten con información clara, oportuna y precisa, debido a que una comunicación eficaz va a lograr cumplir los objetivos institucionales.

### **2.2.7. Descripción de puestos.**

De acuerdo a Alles (2005). “La descripción de puestos es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos” (p.84).

La descripción de un puesto presenta información concisa donde se identifican las tareas a cumplir por el personal y la responsabilidad que implica ejercer ese puesto.

Según Alles. (2005): “En base a la descripción de puestos la empresa se asegura, además, que todas las tareas que deben realizarse se encuentran asignadas” (p. 84).

Las aplicaciones que debe tener un descriptivo de cargo son las siguientes:

#### ***a) Análisis de la Institución.***

En este punto se realiza un diagnóstico de las necesidades que posee la institución, cual es la situación actual de la misma y que requiere implementar para cumplir con sus objetivos institucionales.

Para el tema de investigación se ha realizado un diagnóstico de la situación actual del Centro Educativo Lago Agrio considerando elementos claves como: misión, visión, estructura organizacional actual con el fin de elaborar una propuesta que permita a la institución el cumplimiento de planes y objetivos.

#### ***b) Formación y selección del personal.***

Para (Ivancevich, 1995) en su libro Human Resource Management menciona que: “La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de

candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (p.75).

El proceso de selección de personal es un filtro que faculta que sólo ciertas personas que cumplen con los requisitos puedan ingresar a la institución, y de esta manera poder cumplir con las necesidades y requerimientos de la organización tratando de aumentar la eficacia de la misma, por ello la selección se configura como un proceso de comparación y decisión. (Milkovich & Boudreau, 1994).

El proceso de formación y selección en la institución permite que se pueda contratar personal de acuerdo a las necesidades del centro educativo, y que al emplear un buen descriptivo de cargos se pueda determinar requisitos, responsabilidades y las condiciones que el puesto de trabajo exige en la Institución.

***c) Planificación de carrera.***

Es un proyecto de formación individual en el que participan los trabajadores del centro educativo, y se pacta con los mismos considerando los objetivos y efectos que se pretenden alcanzar, abarcando un cuadro de competencias que influyen en la institución para el diseño de un plan de formación continuo y evaluado.

La planificación de carrera dentro del centro educativo es esencial ya que se enfoca en potenciar el desarrollo del personal y que este ayude a lograr los objetivos marcados por la institución.

***d) Entrenamiento y desarrollo.***

Es un proceso de preparación y asignación a los trabajadores en las actividades dentro de la institución, donde cada individuo tiene un papel que cumplir mediante un determinado cargo, los cuales deben ser cumplidos con la mayor eficacia (Chiavenato, 2002).

En el área de recursos humanos de la institución es importante ya que implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse en el centro educativo.

*e) Evaluación de desempeño*

Se debe generar un plan de mejora, para que el proceso de evaluación tenga resultados óptimos mismos que debe estar acompañado de retroalimentación y capacitación continua. (Chiavenato, 2002).

Esta etapa mide el grado de cumplimiento en la ejecución de actividades del puesto de trabajo, así como también el nivel de desarrollo de habilidades y competencias requeridas, con el afán de poder establecer una brecha entre el trabajo actual frente al trabajo requerido; esta comparación permite reducir niveles de baja productividad dentro de la institución. Al hacer uso de herramientas como el manual funcional se pretende evaluar las actividades y tareas que debe desempeñar cada uno de los colaboradores del centro educativo a fin de poder alcanzar resultados satisfactorios.

*f) Compensaciones.*

Al hablar de compensaciones se refiere a la retribución por los servicios prestados, lo cual es elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución de

su desempeño dentro de la institución, y esto produce un efecto directo en la capacidad de motivar y mantener a los trabajadores. (Chiavenato, 2002).

Las compensaciones son una herramienta de talento humano que permite gratificar a los trabajadores del centro educativo a cambio de la labor que desempeñan, este elemento permite a la institución atraer y retener los recursos humanos que necesita.

La compensación para el personal constituye un elemento fundamental para el incentivo y motivación de los trabajadores de la institución, considerando tanto los objetivos individuales como los institucionales que se pretende alcanzar.

#### **2.2.8. Competencias de un puesto de trabajo**

Es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la institución y tienen como propósito alinearse en pos de los objetivos institucionales. (Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009)

Las competencias es la capacidad que posee un individuo para el desarrollo de un buen desempeño, se basa en la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes.

Las competencias de un puesto de trabajo pueden ser:

- **Cardinales.-** Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Específicas.-** Son aquellas competencias requeridas a los que trabajen en un área particular.

### **2.2.9. Diccionario de competencias**

Es el documento formal donde constan las competencias definidas para toda la institución (cardinales) y las que se aplican en cada uno de los puestos de trabajo (específicas).

Para cada competencia se debe registrar la siguiente información:

- Descripción general de la competencia.
- Descripción de cada grado de competencia.

Se puede concluir, que una estructura organizacional permite la asignación, control y coordinación de tareas a través de la asignación de funciones en cada puesto. Por ello es necesario realizar un análisis de cada uno de los puestos, ya que de esta forma se puede obtener toda la información referente a cada uno de los cargos, con el propósito de poder crear una correcta descripción y especificación de los puestos de trabajo, y de esta forma poder proporcionar una base, para agrupar subsistemas que integran la gestión de recursos humanos.

### **2.3. Marco Histórico**

A partir del siglo XIX se define que el proceso administrativo está integrado por siete funciones específicas de los gerentes: Planificar, Organizar, Dirigir, Integrar, Controlar, Ejecutar y Evaluar las actividades que ejecuten los integrantes de la institución, con el fin de conseguir las metas determinadas en su plan de acción.

La historia de la Estructura Organizacional, se remonta en la teoría clásica de la administración siendo su autor Henry Fayol en 1916, en donde hace énfasis en la estructura

y las funciones que debe tener una organización para poder alcanzar la eficiencia (Hernández & Hernández, 2014).

### **2.3.1. Historia de la Institución Educativa**

La Escuela de Educación Básica particular “Lago Agrio Amazónico” sus primeros pasos los dio bajo la denominación de Centro Educativo Integral Lago Agrio Amazónico, con Resolución N° 0100-044 de fecha 30 de Mayo 2006, emitida por la Dirección Provincial de Educación Hispana de Sucumbíos ofertando Educación Inicial. Es así que en el año lectivo 2007-2008 abre sus puertas a la niñez y empieza su labor educativa con 64 estudiantes, para posteriormente gestionar la ampliación de sus servicios educativos y obtener la autorización de funcionamiento del primero al séptimo año de Educación Básica con Resolución N° 0100-073 de fecha 17 de Agosto del 2007, y el 1 de septiembre del 2010 del 8vo., al 10mo año de Educación General Básica, autorizaciones emitidas por la Dirección Provincial de Educación Hispana de Sucumbíos. Bajo la Resolución Nro. MINEDUC-CZ1-2016-00091-R de fecha 21 de enero 2016, Ministerio de Educación resuelve: La Aprobación de Bachillerato (1ro- 3ro de la Unidad Educativa Particular “Lago Agrio Amazónico”.

La escuela de Educación Particular Lago Agrio Amazónico constituido como una institución de carácter privado y regulado por El Ministerio de Educación se encuentra ubicado en la ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, barrio los Almendros, calles Progreso 1102 Y Eloy Alfaro.

Esta intuición educativa ha acogido a niños, niñas y adolescentes de familias que trabajan en el sector público y privado que viven en el sector urbano y rural, sin ninguna condición política, económica, social y religiosa.

Es así que en los siguientes años lectivos se obtuvo una matrícula de:

- En el año lectivo 2007-2008 64 estudiantes.
- En el año lectivo 2008-2009 118 estudiantes.
- En el año lectivo 2009-2010 165 estudiantes.
- En el año lectivo 2010-2011 254 estudiantes.
- En el año lectivo 2011-2012 262 estudiantes.

En la actualidad cuenta con un total de 360 estudiantes, un cuerpo docente con espíritu de entrega, vocación y afán servicio a la sociedad. Para el desarrollo de sus tareas académicas dispone de:

- Una estructura amplia y pedagógica.
- Educación personalizada 25 alumnos por salón de clase.
- Enseñanza de inglés en todos los niveles.
- Dos Laboratorios de computación.
- Laboratorios de ciencias naturales.
- Aula virtual.
- Internet wifi en toda la institución.
- Atención psicológica.
- Atención médica.
- Servicio de alimentación sana.
- Transporte seguro puerta a puerta.

- Celebración de cumpleaños.
- Clases de piscina desde los tres años de edad.
- Tutorías de la tarde para deberes dirigidos.
- Curso extracurriculares.
- Asesoría a padres de familia y sobre todo un ambiente donde los niños, niñas y adolescentes desarrollen sus actividades educativas en armonía.

### ***Principios rectores del Centro Educativo***

- **Educación para el cambio.-** Escuela de educación básica fronteriza, echará mano de todos los medios necesarios para ser un plantel de vanguardia, ofreciendo educación de calidad y calidez.
- **Libertad.-** Los estudiantes no sentirán impedimento para dejar que sus acciones e ideas fluyan sin obstáculos y sean respetadas. Serán estudiantes que actuarán con suficiente autonomía a lo largo de su permanencia.
- **Educación en valores.-** Es uno de los principios que a lo largo de la vida institucional no sólo se los viene enseñando sino practicando; los estudiantes demuestran una amplia riqueza de su práctica.
- **Coeducación.-** Característica, del CEILA, con un profundo sentido de equidad de género.
- **Enfoque en derechos.-** Acción prioritaria sin dejar de lado las obligaciones, rescatando ciertos derechos que por el hecho mismo de la sociedad se pueden sentir menoscabados y hasta vulnerados.

- **Evaluación.-** Siempre se propenderá a una evaluación integral, científica acorde con las exigencias de la normativa vigente y tomando en cuenta la información constante a los representantes legales y/o padres de familia.
- **Cultura de paz y solución de conflictos.-** Con las garantías y compromisos adoptados por todos los integrantes de la comunidad educativa los conflictos, primeramente, serán evitados y en el supuesto no consentido que estos se den se optarán por medidas con no vulneren los derechos de las partes y siempre con el debido proceso.
- **Equidad e Inclusión.-** Lago Agrio, en particular y Sucumbíos en general tienen una amalgama de culturas y etnias, ya sea por el hecho histórico de la provincia o por ancestro, a esto sumemos nuestra vecindad con Colombia, por lo tanto no cerraremos las puertas a ningún estudiante, sea cual fuese su procedencia, credo o sexo.<sup>1</sup>

#### **2.4. Marco Legal**

El Reglamento General a la Ley de Educación manifiesta que “esta Ley, en correspondencia con su propósito, también define los principios y fines que orientan la educación en el marco del Buen Vivir, de la interculturalidad y de la plurinacionalidad, y contiene la regulación esencial sobre la estructura, los niveles, las modalidades y el modelo de gestión del Sistema Nacional de Educación, así como la participación de sus actores”.<sup>2</sup>

Para el desarrollo e implementación de un modelo de Estructura Organizacional eficiente en un centro educativo se deben considerar aspectos como:

##### **2.4.1. Resolución del Ministerio de Educación.<sup>3</sup>**

---

<sup>1</sup> Proyecto Educativo Institucional CEILA

<sup>2</sup> Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

<sup>3</sup> Proyecto Educativo Institucional CEILA

La Escuela de Educación Básica particular “Lago Agrio Amazónico” sus primeros pasos los dio bajo la denominación de Centro Educativo Integral Lago Agrio Amazónico, con Resolución N° 0100-044 de fecha 30 de Mayo 2006, emitida por la Dirección Provincial de Educación Hispana de Sucumbíos ofertando Educación Inicial.

#### **2.4.2. Ubicación del Centro Educativo.**

La escuela de Educación Básica Lago Agrio Amazónico constituido como una institución de carácter privado y regulado por El Ministerio de Educación se encuentra ubicado en la ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, barrio los Almendros, calles Progreso 1102 Y Eloy Alfaro.

*Ilustración 5 Ubicación del Centro Educativo*



**Fuente:** Centro Educativo Integral Lago Agrio

*Ilustración 6 Fachada del Centro Educativo*



**Fuente:** Centro Educativo Integral Lago Agrio

### **2.4.3. Disposiciones del Ministerio de Educación**

En el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A se establece que el Ministerio de Educación, ente rector del Sistema Nacional Educativo debe emitir políticas regulatorias de carácter vinculante para que promotores y representantes legales de instituciones educativas fiscomisionales y particulares, observen y cumplan en los procesos de selección y contratación del personal directivo, docente y administrativo, con el fin de garantizar de esta forma una educación de calidad y calidez, misma que debe ser impartida por personas calificadas, de conducta y moral intachable, salvaguardando siempre el interés superior de los niños, niñas y adolescentes.

De igual forma en el Artículo 2 numeral c se establece “Generar procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal directivo, docente y administrativo de los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales, que sean rigurosos y transparentes”. Y en el Artículo 3 alude que las políticas de selección de personal refieren que los promotores y representantes legales de las instituciones educativas fiscomisionales y particulares deben ejecutar políticas en la selección y contratación de personal directivo, docente y administrativo, en el numeral 1 menciona que se debe elaborar manuales de

selección de personal donde se debe establecer los procedimientos claros que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad; y en el numeral 5 literal a, expresa que se debe definir el perfil del puesto, cargo o función, de acuerdo a la necesidad institucional, en el numeral c) Receptar y verificar la veracidad de la documentación presentada por los postulantes, esta debe cumplir con lo establecido en el perfil del puesto y este instrumento; y, d) La Institución Educativa, como parte del proceso de selección del personal, deberá aplicar evaluaciones psicológicas, la misma que será realizada por personal especializado.

El reforzamiento de los procesos de selección de profesionales que laboran en las instituciones educativas es una prioridad para el Ministerio de Educación. Mediante la emisión y el seguimiento de políticas de contratación de docentes se busca identificar los mejores perfiles para realizar la tarea educativa. El objetivo es garantizar un desarrollo adecuado de los niños y adolescentes, tanto en el ámbito académico como psicológico.<sup>4</sup>

#### **2.4.3.1. Procesos de selección en el sistema educativo fiscal**

Los postulantes deben ingresar sus datos personales a través del Sistema de Información, para luego rendir las evaluaciones psicométricas y de conocimientos específicos. Dentro de las primeras evaluaciones, se valora cualitativamente las competencias de razonamiento numérico y verbal y la personalidad del postulante, en donde se contempla el comportamiento y las actitudes que identifiquen un perfil adecuado para ejercer la docencia dentro de las instituciones educativas públicas del país.

---

<sup>4</sup> Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A.

Los candidatos que superen las primeras evaluaciones pasan a rendir las pruebas de conocimientos específicos (matemáticas, lenguaje, ciencias, naturales, bachillerato), lo que les permitirá alcanzar su elegibilidad y acceder a la fase de méritos y oposición.<sup>5</sup>

#### **2.4.3.2. Procesos de selección en instituciones educativas particulares y fiscomisionales.**

En el caso de las instituciones particulares y fiscomisionales, la contratación de personal docente, administrativo y directivo se reglamenta con base en el Acuerdo Ministerial Nro. 2017-00055-A, emitido el 23 de junio de 2017. Al igual que en el sostenimiento fiscal, se busca asegurar la contratación de un personal docente y administrativo idóneo, honorable y debidamente calificado.

A la par, se establece, como requisito previo a la contratación, la verificación obligatoria de la información provista por el postulante: su perfil académico y sus referencias laborales. Además, se debe realizar una clase demostrativa con los estudiantes con los que va a trabajar, para evaluar su interrelación con el grupo.

Una evaluación permanente del perfil profesional, ético y psicológico refuerza esta política de selección. El personal que labora en las instituciones educativas deberá rendir al menos dos evaluaciones en el año con la asesoría de personal especializado y la observancia de autoridades y padres de familia.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <https://educacion.gob.ec/el-ministerio-de-educacion-fortalece-los-procesos-de-seleccion-de-docentes/>

<sup>6</sup> <https://educacion.gob.ec/el-ministerio-de-educacion-fortalece-los-procesos-de-seleccion-de-docentes/>

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Justificación de la Metodología.

El presente trabajo de investigación posee un enfoque cualitativo, puesto que se analiza la situación actual organizacional del Centro Educativo Integral Lago Agrío, haciendo hincapié al objeto de estudio que es: el diseño de un modelo de Estructura Organizacional eficiente en la Institución.

### 3.2. Metodologías de la Investigación

- **Metodología Hay Group.**- Surge a comienzos de los años 50 Puestos a manos del grupo fundado por "Edward N. Hay", pioneros de la gestión organizacional, en 1943. La metodología Hay Group se fundamenta en tres factores:

*Conocimiento requerido para desempeñar el cargo:* Refiere a la suma total de conocimientos, habilidad o capacidad que se requiere para desempeñar de forma satisfactoria el cargo, lo que comprende el dominio de conocimientos prácticos y la exigencia de integración y coordinación de funciones y recursos a nivel de dirección.

*Clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas de dicho cargo:* Es la iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, resolver problemas, fundamento en los conocimientos del titular del puesto.

*Responsabilidades asignadas:* Alude a las responsabilidades asignadas, como factor clave para responder a acciones y decisiones que se toman en el cargo y las consecuencias que estas pueden desencadenar en la institución.

La metodología Hay Group permite vincular los trabajos, personas, estructura, programas de compensación y desempeño en base a una evaluación de cargos.

- **Descripción de puestos por competencias.-** Para Alles (2013), es: “Es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran la organización en post de los objetivos estratégicos” (p. 51).

La descripción de puestos por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos organizacionales. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas.

### **Competencias Cardinales.**

Alles (2013), menciona que las competencias cardinales son “Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado” (p. 72).

### **Competencias específicas por área.**

Según Alles (2013):

Son aquellas competencias que se relacionan con ciertos grupos o colectivos de personas. En este caso como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas por personas que trabajan en un área en particular. (p. 29)

### **Diccionario de competencias**

El Diccionario de competencias es la herramienta fundamental para gestionar el talento humano, bajo el enfoque por competencias, de ahí que constituye el común denominador en la articulación de las diferentes áreas operativas vinculadas: atracción, retención y desarrollo del talento humano de la institución.

### **Como usar el diccionario de competencias**

El diccionario propuesto identifica dos tipos de competencias:

- a) Competencias transversales: Son aquellas que se han definido como necesarias para todos los trabajadores y trabajadoras de la institución, independientemente del cargo o función que desempeñan
- b) Competencias de Cargo: Son aquellas que más directamente se relacionan con la función específica del trabajador de la institución por lo que no necesariamente se encontrarán todas presentes en cada uno de los cargos definidos

### **Grados de competencias**

En las competencias se marcan grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada una.

- ✓ **Grado A** Alto.
- ✓ **Grado B** Bueno, por encima del estándar.
- ✓ **Grado C** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

### **INSUMOS UTILIZADOS:**

**Entrevista:** Se realizará una entrevista al Rector del Centro Educativo Integral Lago Agrio, para obtener información real e importante acerca de la estructura organizacional actual de la institución, con el fin de conocer los objetivos institucionales, visión del centro educativo, las competencias que debe cumplir el personal a su cargo entre otros aspectos.

**Encuestas:** Se realizarán encuestas a una muestra del personal que labora en el Centro Educativo, enfocadas a conocer si los colaboradores tienen claridad en el alcance de sus funciones, líneas de reporte y objetivos de la institución.

**Focus Group:** Una vez aprobado el presente plan se realizarán talleres al personal que labora en el Centro Educativo Integral Lago Agrio, con el fin de dar a conocer el descriptivo de cargos propuesto que mejorará la gestión estratégica de la institución.

La metodología a utilizar comprende las siguientes fases:

- a) Diagnóstico sobre la situación de la Institución (Misión, Visión, estructura organizacional actual, entrevista, encuesta).
- b) Levantamiento de funciones.
- c) Propuesta Organigrama y manual de funciones.

- d) Diccionario de competencias.
- e) Socialización.
- f) Autorización.

**a) DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.**

Los insumos de la institución en los que se ha basado para el desarrollo de la presente investigación son:

- **Misión.**

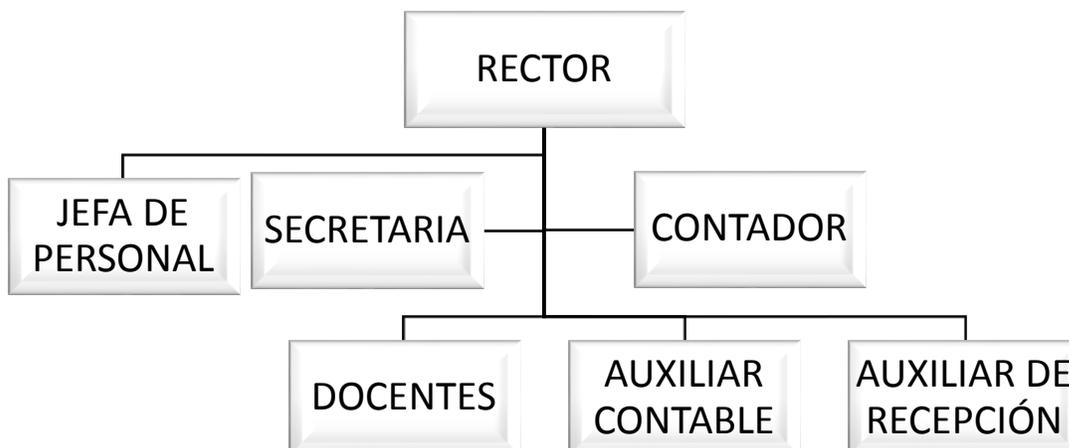
El C E I LA, mantiene cotidianamente un clima pedagógico con el amplio cultivo de valores siendo inclusivos, pacifistas; brindando una educación laica e integral, apegados al constante avance de la tecnología, cimentados en el desarrollo armónico de nuestro contexto.

- **Visión.**

Nuestra Escuela de Educación Básica Particular se desenvuelve en un clima de armonía, cooperación, participación y paz con armonía brindando a Lago Agrio y al país todos los lineamientos exigidos para el buen vivir.

- **Estructura organizacional actual.**

*Ilustración 7 Organigrama actual Centro Educativo Integral Lago Agrio*



**Fuente:** Centro Educativo Integral Lago Agrio

- **Entrevista.**

Se realizó una entrevista al Rector del Centro Educativo Integral Lago Agrio, con la finalidad de conocer su visión acerca de la Estructura organizacional actual de la Institución, la cual se encuentra en el Anexo A.

- **Encuesta.**

La encuesta fue aplicada con el fin de conocer de forma general la situación actual referente a funciones y relaciones de cada puesto de trabajo en el Centro Educativo Integral Lago Agrio.

La cual comprende los siguientes temas generales para su análisis:

- ✓ Tipo de Personal
- ✓ Puesto laboral que desempeña
- ✓ Experiencia laboral en el puesto de trabajo.
- ✓ Alcance del puesto de trabajo

- ✓ Cargo del jefe inmediato.
- ✓ A quien se reporta las actividades que ejecuta en la Institución.

En este caso, para la aplicación de la encuesta no se tomó ninguna muestra, ya que la población a investigar tiene un número reducido, por lo tanto la encuesta fue aplicada a 8 trabajadores entre personal docente y administrativo del Centro Educativo Integral Lago Agrio.

### **Análisis de Resultados**

En base a la tabulación de datos recolectados, a continuación se presenta un análisis de resultados sobre encuestas aplicadas a la muestra del Centro Educativo Integral Lago Agrio, para obtener un diagnóstico de funciones que realiza el personal de la Institución.

***Ilustración 8** Años Laborados del personal del Centro Educativo*

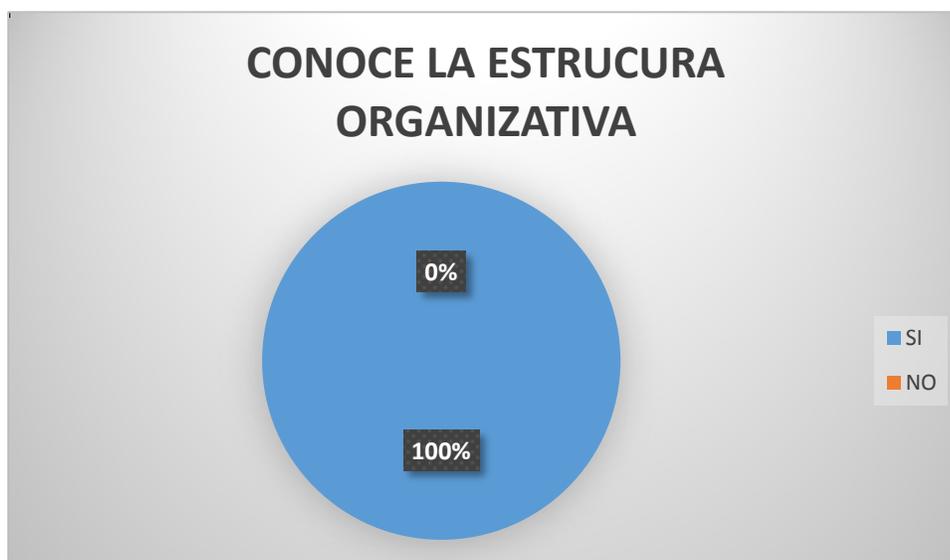


**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

En la gráfica N° 7, se observa que tanto el personal docente como administrativo en promedio han laborado de 4 a 6 años, lo que es equivalente el 62,5%, mientras que en menor proporción se refleja el rango de 1 a 3 años laborados por el personal, en términos porcentuales el 12.5%.

*Ilustración 9 Conoce la Estructura de la Institución*

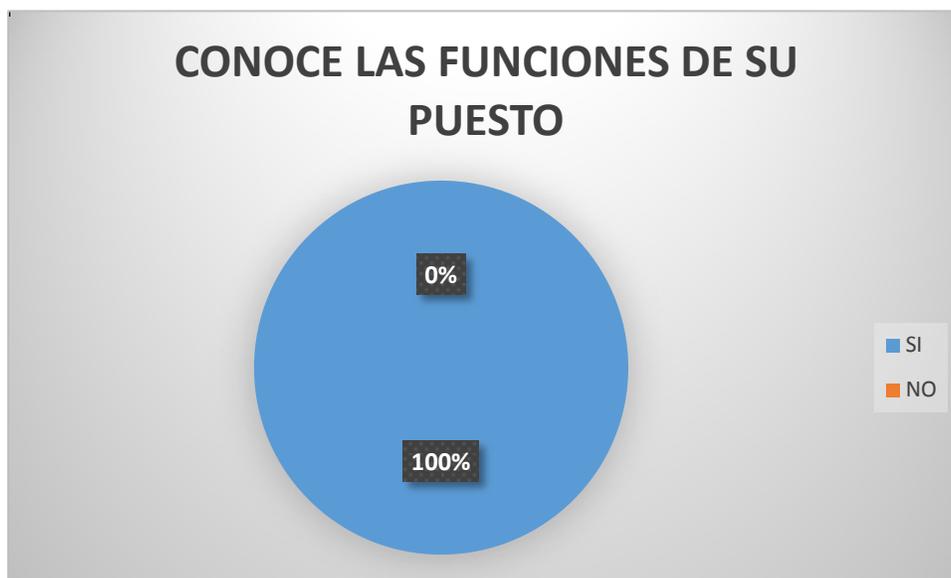


**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

En la gráfica N° 8 se observa que el 100% de los trabajadores afirman conocer claramente la estructura organizativa del Centro Educativo Lago Agrio.

*Ilustración 10 Funciones del puesto de trabajo*

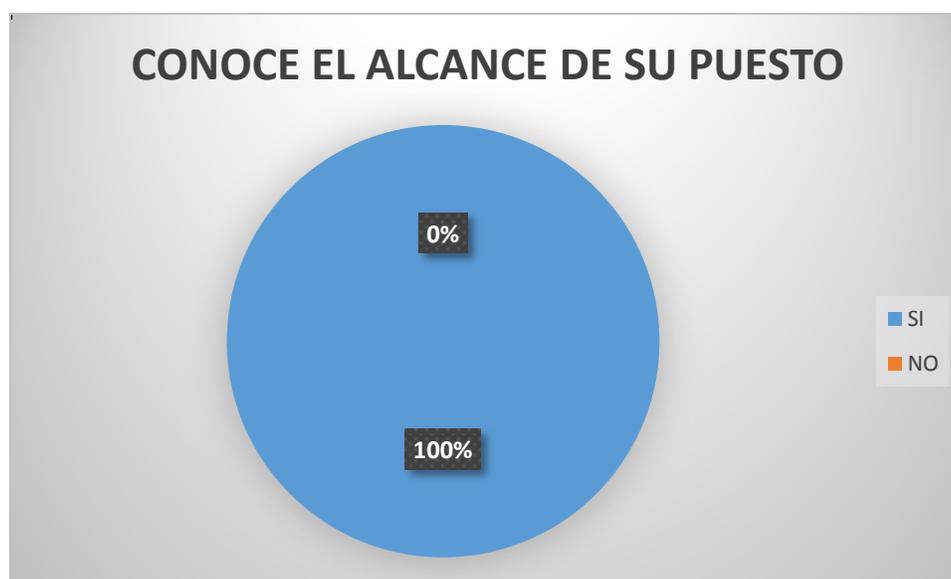


**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

El 100% de los trabajadores conoce de manera general las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo para lograr cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

*Ilustración 11 Alcance del puesto de Trabajo*



**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

El 100% del personal del Centro Educativo conoce exactamente el alcance que tiene su puesto de trabajo dentro de la Institución y como el cumplimiento a cabalidad de responsabilidades apoya a la gestión institucional.

**Ilustración 12** Persona a la que reporta las actividades que desempeña



**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

En promedio el 87.5% del personal que labora en el Centro Educativo conoce que debe reportar las actividades que desempeña dentro de la Institución a la máxima autoridad que es el Rector; mientras que respecto a la valoración del 12.5% es el promedio de la encuesta aplicada al Rector de la Institución ya que como autoridad del plantel él debe reportar sus actividades a la Dirección Zonal de Educación quien es ente regulador.

**Ilustración 13** *Conoce lo que la Institución espera de su función*



**Fuente:** Encuesta aplicada a personal docente y administrativo del Centro Educativo

**Elaboración:** La Autora

El 100% de los colaboradores de la Institución, coinciden en que conocen claramente lo que el Centro Educativo espera de la función que ejercen dentro de la misma, y por ello la asumen con responsabilidad, cumpliendo todas las disposiciones que sean asignadas.

### **Discusión**

En base a las encuestas aplicadas al personal que labora en el Centro Educativo Lago Agrio se observa que en promedio la mayoría tiene conocimiento acerca de la estructura organizacional, sin embargo hay que considerar que el personal conoce empíricamente sobre el tema de estructura organizacional y las responsabilidades que deben ejercer en la misma, por ello es necesario exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, así como establecer un manual de funciones, ya que al contar con una adecuada organización se puede cumplir los objetivos institucionales propuestos, además que se establecen métodos para desempeñar las actividades asignadas a cada trabajador eficientemente. De igual manera además de sistematizar recursos con los

que dispone el Centro Educativo, se puede determinar roles y distribuir actividades y responsabilidades con el fin de simplificar las funciones del personal.

Con la propuesta que se va a realizar en base al diagnóstico de la situación actual del Centro Educativo se pretende dar soporte a los objetivos institucionales mediante el diseño de una estructura organizacional que permita armonizar los recursos de la institución, de tal forma que las tareas que se efectúan estén alineados a las metas y planes establecidos. Por otro lado aunque la institución está compuesta por un número reducido de colaboradores, el asignar funciones y responsabilidades es fundamental, así como delimitar funciones con el objeto de lograr alcanzar un óptimo desempeño del personal.

#### **b) LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES**

Elaboramos en levantamiento de funciones por cargo del Centro Educativo Integral Lago Agrio, la información se observa a continuación:

*Tabla 1 Listado del personal del Centro Educativo Lago Agrio*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>Leonardo Rojas</b>	Rector
<b>Marina Cecilia</b>	Jefe de Administración y Recursos Humanos
<b>Beatriz Trujillo</b>	Secretaria
<b>Ángel Huerta</b>	Contador
<b>Marco Ocampo</b>	Asistente Contable
<b>Mirian Gonzales</b>	Recepcionista

<b>Inés Narváez</b>	Docente
<b>Marcos Roca</b>	Conserje

**Elaboración:** La Autora

### **c) PROPUESTA DE ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES**

#### **Introducción**

La comunidad educativa del Centro Educativo Integral Lago Agrio está integrada por personas que directa e indirectamente se encuentran vinculadas con la institución.

El Manual de funciones es un instrumento de toda organización y tiene por objeto la designación formal de los departamentos de la institución. El presente manual de funciones hace referencia a los perfiles del centro educativo y clarifica las tareas del personal que labora en la institución.

Sin lugar a duda éste manual, es un recurso de mucho valor para mejorar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la organización, y a su vez optimizar los recursos de los cuales hace uso cada cargo de la Institución.

#### **Objetivo del Manual.**

- Normar la estructura interna del Centro Educativo, así como describir las funciones, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y perfil de puestos que la conforman.
- Proporcionar al personal la orientación necesaria a efecto de facilitar su desempeño en cada uno de sus puestos de trabajo.

### **Ámbito de aplicación**

El ámbito de aplicación del presente Manual de Organización y Funciones comprende todas las áreas del Centro Educativo Integral Lago Agrio y su ámbito de aplicación será obligatorio para todo el personal de la Institución.

### **Autoridad**

La máxima autoridad es el Rector del Centro Educativo Integral Lago Agrio, quien dispondrá el adecuado uso del presente Manual de Funciones.

### **Responsable de la implementación y seguimiento.**

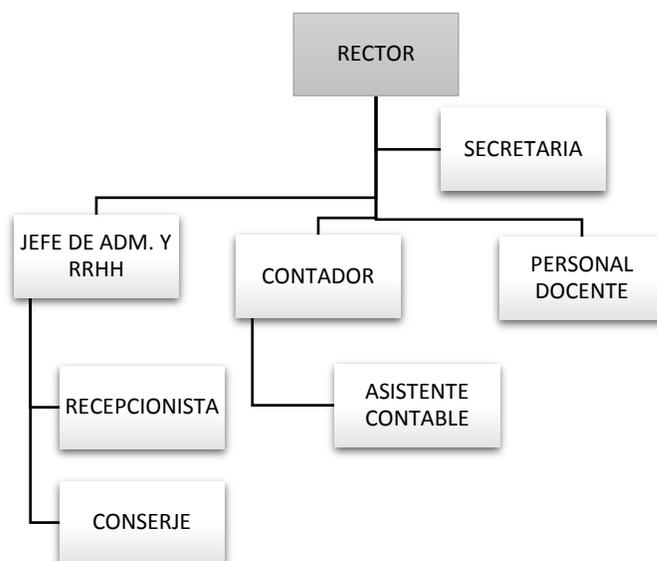
Para asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas en el presente Manual de Funciones se asigna la difusión del uso del presente manual a Jefe de Administración y Recursos Humanos el cual deberá indicar al personal de la Institución, las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña.

### **Base legal**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley General de Educación.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural –LOEI
- Reglamento Interno del Centro Educativo.
- Acuerdo Ministerial N° MINEDU-ME-2015-00099-A Jornada académica y laboral para los docentes Ecuador
- Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A Contratación de personal en instituciones particulares y fiscomisionales.

### **Organigrama propuesto**

*Ilustración 14 Organigrama Propuesto para el Centro Educativo*

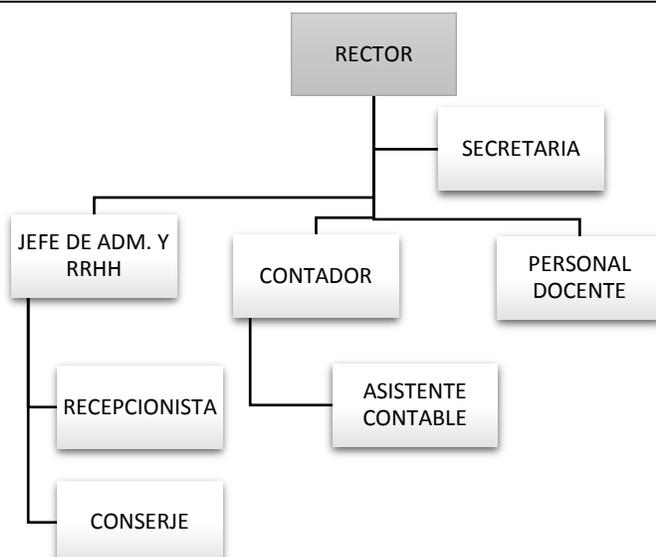


### Manual de Funciones

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Rector	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Director Distrital de Educación	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>	Jefe Administrativo de Recursos Humanos, Contador, Docente.	<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
Planificar, Dirigir y controlar, el Plan Anual Académico de desarrollo académico de la institución, en función de lo establecido, con el fin de garantizar la calidad y excelencia			

de los programas que ofrece la Institución y su operación, conforme las políticas, procedimientos, y la normativa legal vigente.

## ORGANIGRAMA



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Dirigir y Controlar la gestión académica y administrativa de la Escuela con el fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones y reglamento interno del centro educativo.
2. Promover el cumplimiento de reglamentos y los planes de desarrollo.
3. Controlar la implementación de programas académicos, con el fin de asegurar el cumplimiento de planes y proyectos institucionales.
4. Planificar y Controlar la ejecución del plan anual definido por el Ministerio de Educación con el fin de asegurar el cumplimiento de normas y políticas educativas, así como los derechos y obligaciones de actores involucrados.
5. Evaluar el cumplimiento de los resultados de las actividades del personal docente en la escuela, las aulas y la comunidad con el fin de asegurar el cumplimiento de

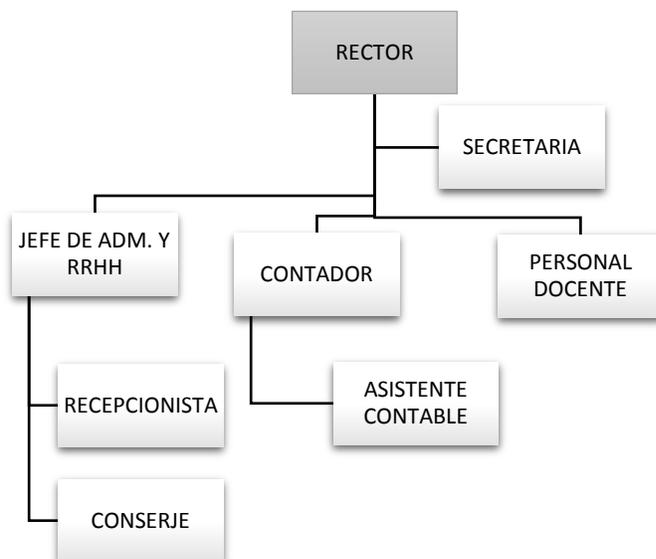
<p>la planificación anual.</p> <p>6. Diseñar e implementar procesos permanentes de autoevaluación, con el fin de contribuir en la elaboración de planes de mejora en base a los resultados obtenidos.</p> <p>7. Autorizar el distributivo de actividades de los docentes del plantel con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones encomendadas a los docentes.</p> <p>8. Establecer acciones para precautelar la seguridad de la comunidad educativa durante la jornada de clases con el fin de garantizar la protección de su integridad física.<sup>7</sup></p>			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Título profesional de docente, Administración de empresas o carreras afines  Maestría en Docencia, MBA		
<b>Experiencia:</b>	5 años		
<b>Conocimiento:</b>	Ley de Educación y su reglamento. Programas y normas de educación. Procedimientos administrativos. Manejo de personal. Programas informáticos. Nivel intermedio.		
<b>Competencias</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética</td> <td><b>De cargo:</b> Impacto e Influencia. Liderazgo. Planificación.</td> </tr> </table>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De cargo:</b> Impacto e Influencia. Liderazgo. Planificación.
<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De cargo:</b> Impacto e Influencia. Liderazgo. Planificación.		
<b>Idioma:</b>	Inglés. Nivel Intermedio.		

<sup>7</sup> Art. 44 del Reglamento a la Ley de Educación Intercultural

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Secretaria	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Rector	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
Asistir, organizar y ejecutar las labores de apoyo administrativas y académicas de la institución, con el fin de contribuir a la continuidad de en los procesos definidos de la institución conforme a los lineamientos de los mismos, de las distintas dependencias con el fin de garantizar un máximo desempeño en la entrega de un servicio, conforme a los			

requerimientos de la Institución.

## ORGANIGRAMA



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

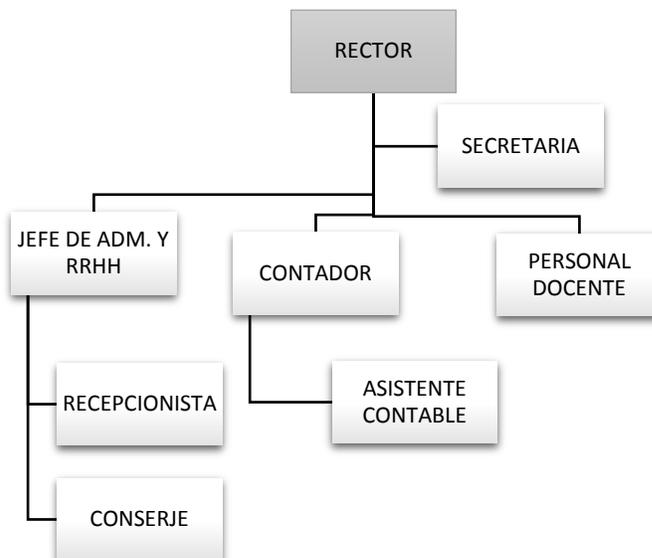
1. Organizar y mantener actualizado el archivo y correspondencia del centro educativo con el fin de garantizar los estándares de calidad institucional.
2. Proveer a los estudiantes y docentes copias y certificados previa autorización del Rector del Plantel.
3. Preparar oficios que requiera la comunidad educativa.
4. Preparar junto con el Rector del centro educativo documentos de matrículas y registros de datos requeridos por el Ministerio de Educación con el fin garantizar el cumplimiento de disposiciones establecidas por el Sistema Nacional de Educación.
5. Administrar el sistema de notas y asistencias de los estudiantes del plantel.
6. Ejecutar la certificación del libro de matrículas, aperturar y cerrar el período

académico.			
7. Organizar las ceremonias de grado, asistir y custodiar los libros de actas de grado.			
8. Asistir en todas las actividades asignadas por la máxima autoridad del centro educativo.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Estudios en curso en la Carrera de Administración de empresas. Egresada en la Carrera de Administración de empresas.		
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de 1 año.		
<b>Conocimiento:</b>	Manejo de archivo. Manejo de herramienta de informáticas. Nivel medio. Kardex. Redacción de correspondencia		
<b>Competencias</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética</td> <td><b>De Cargo:</b> Adaptabilidad y flexibilidad Calidad del trabajo Iniciativa</td> </tr> </table>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Adaptabilidad y flexibilidad Calidad del trabajo Iniciativa
<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Adaptabilidad y flexibilidad Calidad del trabajo Iniciativa		
<b>Idioma:</b>	Inglés. Nivel Básico.		

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Docente	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Rector.	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
<p>Formar integralmente a los estudiantes, con conocimientos científico-tecnológicos, habilidades, actitudes y valores, con conciencia ciudadana y capacidad de competitividad; con el fin de formar estudiantes bajo principios que orientan el PEI, y el proyecto de calidad conforme a la normativa legal vigente y lineamientos de la</p>			

Institución.

## ORGANIGRAMA

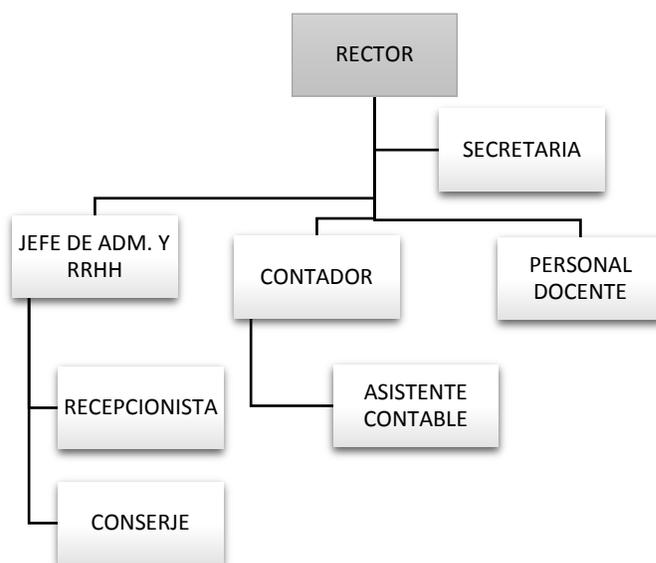


## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Impartir conocimientos científicos tecnológicos, de acuerdo a la malla curricular.
2. Ejecutar las disposiciones educativas con el fin de garantizar el cumplimiento de la Constitución de la República, reglamentos y leyes inherentes a la educación.
3. Cumplir con la planificación académica y actividades complementarias propias de la función docente con el fin de garantizar el cumplimiento del proyecto Educativo institucional y la normativa legal vigente.
4. Participar en la elaboración del Planeamiento y programación de las actividades institucionales.
5. Preparar su planificación académica y presentar a las autoridades del centro educativo y a los estudiantes de la institución.
6. Establecer métodos de evaluación permanente con el fin de asegurar el

<p>cumplimiento de las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.</p> <p>7. Establecer un control de la disciplina de los estudiantes y la convivencia escolar con el fin de garantizar el cumplimiento del manual de convivencia del centro educativo.</p> <p>8. Elaborar material de apoyo necesario para el aprendizaje</p> <p>9. Entregar de acuerdo a la planificación información sobre el desempeño escolar de los estudiantes al término de cada uno de los períodos, con el fin de asegurar el cumplimiento de disposiciones del Sistema Nacional de Educación.</p> <p>10. Asistir a capacitaciones permanentemente y actualizar los conocimientos.</p> <p>11. Fomenta hábitos personales, sociales, de estudio en los alumnos.</p> <p>12. Dar seguimiento y apoyo pedagógico a los estudiantes del centro educativo, superando las dificultades en el aprendizaje y desarrollo de competencias, habilidades y destrezas.</p>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación:</b>	<p>Título profesional universitario en Carrera de Ciencias de la Educación.</p> <p>Para el caso de la Educación Intercultural Bilingüe, los aspirantes deben hablar un idioma ancestral.</p>	
<b>Experiencia:</b>	Experiencia en docencia en instituciones educativas.	
<b>Conocimiento:</b>	<p>Recursos didácticos.</p> <p>Estrategias de enseñanza.</p>	
<b>Competencias</b>	<p><b>Transversales:</b></p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Ética</p>	<p><b>De Cargo:</b></p> <p>Aprendizaje continuo.</p> <p>Comunicación</p> <p>Impacto e influencia.</p>

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Jefe Admin. y de RRHH	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Rector	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>	Contador, Recepcionista, Conserje.	<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
Definir y controlar, los procesos administrativos y de recursos humanos de la institución con el fin de garantizar sus cumplimientos conforme a las políticas legales de procedimientos y normativa legal vigente.			
<b>ORGANIGRAMA</b>			



### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Controlar el registro de asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes del plantel con el fin de asegurar el cumplimiento de disposiciones reglamentarias internas.
2. Mantener un buen clima laboral y organizacional, con el fin de contribuir al cumplimiento de normas de disciplina y convivencia en la institución.
3. Diseñar un archivo documental de los trabajos realizados por los docentes del plantel con su respectivo horario de clases y su distributivo de jornada laboral.
4. Definir y controlar las políticas, procesos y procedimientos de recursos humanos para la Institución.
5. Hacer seguimiento al cumplimiento de estándares educativos.
6. Ejecutar otras funciones que asigne el Rector del Centro Educativo”.<sup>8</sup>

### PERFIL DEL CARGO

<sup>8</sup> Art. 46 del Reglamento a la Ley de Educación Intercultural

<b>Educación:</b>	Título Profesional Universitario en Administración de empresa. Maestría, MBA.	
<b>Experiencia:</b>	De 2 a 3 años.	
<b>Conocimiento:</b>	Ley de Educación y su reglamento. Programas y normas oficiales de educación. Procedimientos administrativos.	
<b>Competencias</b>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Dirección de equipos de trabajo Planificación y organización Comunicación.
<b>Idioma:</b>	Inglés. Nivel Básico.	

**CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO**

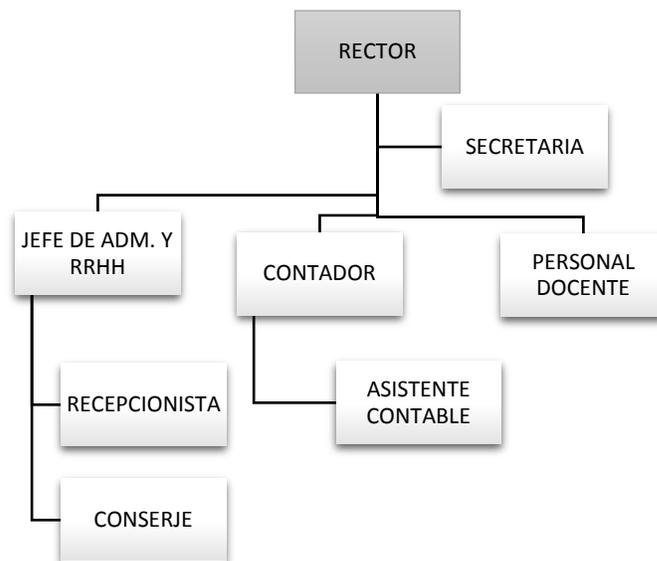
**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Cargo:</b>	Contador	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Adm. Y RRHH	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>	Asistente de Contabilidad	<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018

**PROPÓSITO DEL CARGO**

Dirigir y coordinar los procesos contables del centro educativo, de acuerdo a los principios de contabilidad y las normas establecidas, con el fin garantizar la entrega de la información y cumplimiento de normativas, en función de la legislación vigente.

**ORGANIGRAMA**



### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Dirigir el proceso de contabilización de las operaciones de la Institución en lo concerniente al plan de cuentas y a las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
2. Preparar y presentar información financiera transparente con el fin de garantizar el cumplimiento de disposiciones, leyes y reglamentos establecidos en el plantel.
3. Analizar y preparar los estados financieros e informes con el fin de contribuir con información para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.
4. Presentar mensualmente al Rector de la institución informes sobre el estado financiero y necesidades presupuestarias del centro educativo.
5. Ejecutar el ingreso y control de los registro de gastos de la institución.
6. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución.

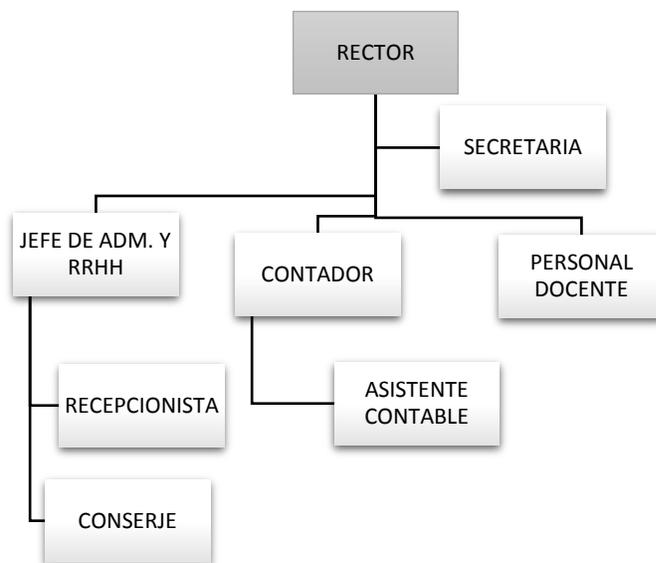
<p>7. Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</p> <p>8. Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.</p> <p>9. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.</p> <p>10. Coordinar junto con el rector de la institución la emisión de comprobantes de pagos con el fin de garantizar el cumplimiento de disposiciones internas de la institución.</p> <p>11. Participar en las auditorías externas e internas y solventar las observaciones que en ella se determinen.</p> <p>12. Participar en la elaboración de inventarios del centro educativo y en las actas de entrega – recepción.</p> <p>13. Elaborar el informe anual de ingresos y egresos de la institución.</p> <p>14. Elaborar los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.</p> <p>15. Presentación del presupuesto anual.</p>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación:</b>	Título Profesional Universitario en Contabilidad y Auditoría (CPA).
<b>Experiencia:</b>	3 años
<b>Conocimiento:</b>	<p>Conocimiento contable, tributario, financiero.</p> <p>Principios de contabilidad.</p> <p>Normativa legal vigente.</p> <p>Ejecutar balance, flujo de caja y nómina.</p> <p>Contabilizar los valores de las matrículas.</p> <p>Pagos de actividades de la institución.</p>

	Herramientas de informática nivel avanzado.	
<b>Competencias</b>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Dirección de equipos de trabajo. Orden y claridad. Iniciativa.

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Recepcionista	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de Admin. Y RRHH	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
Asistir a toda la comunidad educativa, manteniendo buenas relaciones y comunicación con las personas, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales,			

conforme a las políticas y lineamientos de la Institución.

## ORGANIGRAMA



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Atender las llamadas telefónicas, recibir información y transmitirla al personal interesado.
2. Ejecutar el ingreso y despacho de correspondencia, tanto interna como externa, utilizando los medios y criterios establecidos.
3. Asistir a personas que necesiten información sobre el centro educativo demostrando interés y preocupación por resolver satisfactoriamente sus necesidades.
4. Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
5. Ejecutar otras labores asignadas por su jefe inmediato.

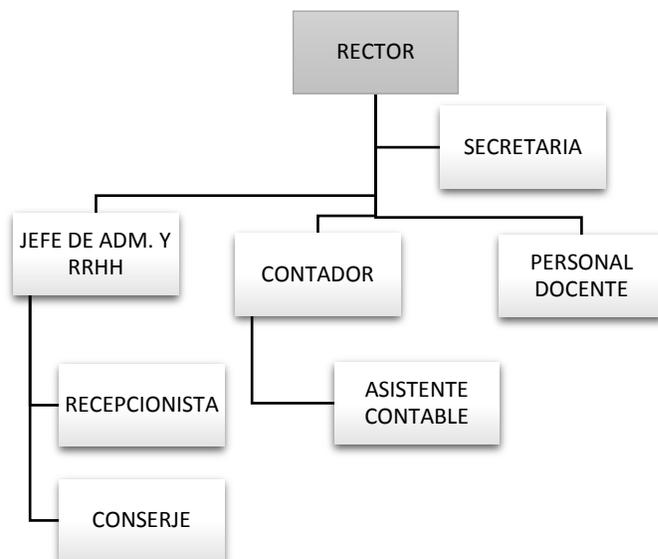
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación:</b>	Estudios en curso o título profesional universitario en carreras Administrativas.	
<b>Experiencia:</b>	1 año.	
<b>Conocimiento:</b>	Herramientas de informática nivel medio. Atención al Público. Atención al cliente.	
<b>Competencias</b>	<b>Transversales:</b>  Orientación al cliente  Trabajo en equipo  Ética	<b>De Cargo:</b>  Adaptabilidad y flexibilidad.  Orden y claridad.  Iniciativa.
<b>Idioma:</b>	Inglés. Nivel básico.	

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Asistente de Contabilidad	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Contador	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018

### PROPÓSITO DEL CARGO

Analizar y ejecutar los procesos contables de la institución, con el fin de garantizar su cumplimiento, en función de las políticas internas y normativa legal vigente.

### ORGANIGRAMA



### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Ejecutar el I registro contable de documentos.
2. Archivar documentos contables para uso y control interno.
3. Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados.
4. Codificar los diversos documentos contables de acuerdo al Manual de Cuentas de la institución y realizar el registro de los asientos de diario, ajustes, reclasificaciones y otros movimientos de naturaleza contable.
5. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.

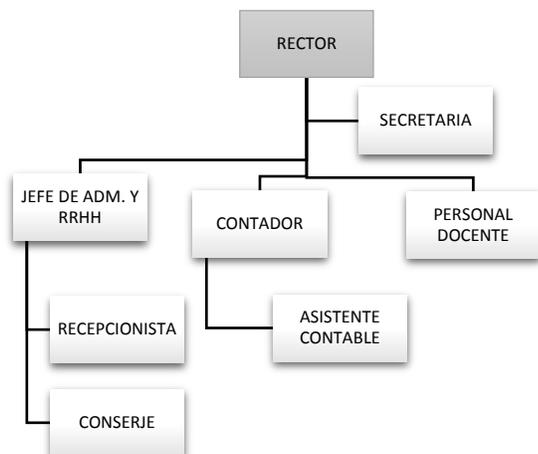
6. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
7. Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
8. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
9. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
10. Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
11. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
12. Recibir la documentación contable que sirve de soporte a las operaciones y transacciones de la entidad, revisando su exactitud.
13. Participar en la elaboración de inventarios.
14. Ejecutar las conciliaciones bancarias.
15. Mantener actualizados los archivos de comprobante y otros documentos de naturaleza contable y mantener el control consecutivo de los documentos.
16. Ejecutar demás tareas asignadas por su jefe inmediato.

#### **PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Estudios en curso, conocimiento en contabilidad y Finanzas.
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años
<b>Conocimiento:</b>	<p>Conocimientos de normas y principios de contabilidad.</p> <p>Manejo de Excel – nivel avanzado</p> <p>Transcripción de datos.</p> <p>Manejo de software contable (Mónica, Visionwin).</p>

<b>Competencias</b>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Pensamiento analítico Planificación. Orden y claridad
---------------------	---	---

<b>CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Conserje	<b>Elaborado por:</b>	Jessenia Rojas
<b>Supervisado por:</b>	Recepcionista	<b>Aprobado por:</b>	Mg. Leonardo Rojas
<b>Supervisa a:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	05/08/2018
<b>PROPÓSITO DEL CARGO</b>			
Ejecutar las labores de apoyo y limpieza general con el fin de garantizar el mantenimiento de las instalaciones de la institución educativa.			

**ORGANIGRAMA****DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1. Ejecutar el aseo de la institución.
2. Cumplir con las disposiciones de la institución.
3. Asistir diligencias solicitadas por la institución.
4. Mantener materiales de aseo entregados por la institución.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	No indispensable	
<b>Conocimiento:</b>	No indispensable	
<b>Competencia</b>	<b>Transversales:</b> Orientación al cliente Trabajo en equipo Ética	<b>De Cargo:</b> Orden y claridad. Calidad del Trabajo.

**d) DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>Orientación al cliente</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de actuar con sensibilidad ante necesidades de un cliente.	
<b>A</b>	Diseña políticas que brinden soluciones de excelencia para todos sus clientes (clientes internos y externos).
<b>B</b>	Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y así brindar soluciones de excelencia.
<b>C</b>	Comprende y se mantiene atento a las necesidades del cliente.

<b>Trabajo en equipo</b>
--------------------------

<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo con el fin de alcanzar los objetivos del mismo.	
<b>A</b>	Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo a la consecución de la estrategia organizacional.
<b>B</b>	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
<b>C</b>	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos.

<b>Ética</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de actuar en concordancia con valores y buenas prácticas profesionales.	
<b>A</b>	Estructura la visión y misión organizacional sobre la base de valores morales.
<b>B</b>	Desempeña su trabajo respetando las buenas costumbres, valores y principios.
<b>C</b>	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de valores morales.

<b>Orientación a resultados.</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para orientar comportamientos propios o de otras personas al logro de resultados.	
<b>A</b>	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
<b>B</b>	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí u otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos.
<b>C</b>	Promueve el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente. Hace

	cambios específicos en los métodos en los métodos de trabajos para conseguir mejoras.
--	---

<b>Impacto e influencia</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de persuadir utilizando argumentos sólidos y honestos.	
<b>A</b>	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta.
<b>B</b>	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
<b>C</b>	Lleva a cabo acciones no habituales para producir un impacto determinado.

<b>Liderazgo</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos, inspirando valores y fijando objetivos. Haciendo seguimiento de los mismos.	
<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
<b>B</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
<b>C</b>	Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

<b>Adaptabilidad y flexibilidad</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de trabajar con eficiencia en situaciones diversas.	
<b>A</b>	Modifica sus objetivos para responder con mayor rapidez a los cambios organizacionales.
<b>B</b>	Adapta su comportamiento a la situación para beneficiar la calidad de decisiones o favorecer la calidad del proceso.
<b>C</b>	Aplica normas que dependen de cada situación para alcanzar objetivos organizacionales.

<b>Calidad del trabajo.</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Basarse en los hechos en la razón.	
<b>A</b>	Entiende y conoce los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.
<b>B</b>	Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
<b>C</b>	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

<b>Iniciativa</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.	
<b>A</b>	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
<b>B</b>	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueda ocurrir en el corto plazo.
<b>C</b>	Toma decisiones en momento de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.

<b>Comunicación</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de escuchar, exponer aspectos y entender a otros.	
<b>A</b>	Posee una habilidad, para identificar momentos para exponer sus ideas, estableciendo la estrategia de comunicación.
<b>B</b>	Selecciona métodos de comunicación adecuados con el fin de lograr intercambios efectivos.
<b>C</b>	Se comunica con otras personas de forma adecuada con otras personas, tanto orales como escritas.

<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de integrar, consolidar y desarrollar con éxito un trabajo en equipo.	
<b>A</b>	Exige alto rendimiento estableciendo estándares de sus colaboradores.
<b>B</b>	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario.
<b>C</b>	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales y asignando actividades a los trabajadores de la institución.

<b>Planificación y organización</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de determinar metas y anticipar prioridades para garantizar la calidad del trabajo.	
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
<b>B</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades,

	controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>C</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

### **Pensamiento analítico**

**DEFINICIÓN:** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

<b>A</b>	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<b>B</b>	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema.
<b>C</b>	Establece prioridades para las tareas según su importancia.

### **Aprendizaje continuo**

**DEFINICIÓN:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.

<b>A</b>	Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
<b>B</b>	Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

<b>C</b>	Mantiene su información técnica, aunque tiene una actitud reactiva.
----------	---

### **Orden y claridad**

**DEFINICIÓN:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información.

<b>A</b>	Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos.
<b>B</b>	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.
<b>C</b>	Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

(Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía, 2009)

### **e) SOCIALIZACIÓN**

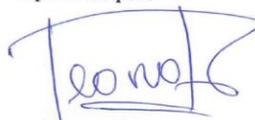
Se realizará la socialización a los trabajadores de la institución de la Propuesta aprobada por el Rector del Centro Educativo Lago Agrio en el Salón Auditorio de la misma, donde se expondrá los beneficios de contar con una estructura organizacional definida junto con un manual de funciones; ya que estas herramientas permiten armonizar los recursos de la institución, de tal forma que las tareas que se efectúan estén alineados a los objetivos institucionales establecidos; aunque la institución está compuesta por un número reducido de colaboradores, el asignar funciones y responsabilidades constituye una pieza fundamental con el objeto de lograr alcanzar un óptimo desempeño del personal.

**f) AUTORIZACIÓN****AUTORIZACIÓN****PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO**

Yo, Cosme Leonardo Rojas con Cédula de Identidad N°. 171105565-5, en calidad de Rector del Centro Educativo Integral Lago Agrio apruebo la Propuesta de MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN Y MANUAL DE FUNCIONES para la Institución, presentada por la Ing. Jessenia Rojas estudiante de la Universidad Internacional SEK Ecuador, ya que va a servir como herramienta de apoyo a la interrelación que tiene cada departamento con su personal, y que este documento sirva como instrumento para mejorar la gestión de talento humano dentro de la Institución.

**Elaborado por:**

Ing. Jessenia Rojas  
**ESTUDIANTE**

**Aprobado por:**

Mg. Leonardo Rojas  
**RECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO  
INTEGRAL LAGO AGRIO**



## **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

1. La presente investigación servirá como herramienta de apoyo para la Institución Educativa como referente en la gestión de talento humano.
2. El tener una estructura organizacional en una institución permite que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas, y de esta forma contribuye a que la organización pueda lograr los objetivos y evitar duplicidad de funciones.
3. El manual de funciones va a permitir que el personal que labora en el Centro Educativo Lago Agrio tenga definido cuales son las tareas y responsabilidades que debe cumplir en la Institución.
4. La descripción de cargos contiene información relevante en función de los requerimientos institucionales, permitiendo la selección del personal idóneo para el mismo, ayudando así a maximizar el desempeño y productividad del personal.

### **4.2. Recomendaciones**

1. Continuar con la implementación de la estructura organizacional propuesta para que el Centro Educativo pueda mejorar la gestión de talento humano dentro de la Institución, y así facilitar la toma de decisiones a nivel estratégico.
2. El manual de funciones debe ser revisado anualmente, de acuerdo a los cambios organizacionales que puedan presentarse en el Centro Educativo Integral Lago Agrio.
3. Garantizar que cada colaborador tenga su manual de funciones y proporcionar el mismo a nuevos ingresos tanto administrativos como docentes.

4. Elaborar una política de selección y contratación, que regule los perfiles de ingreso ajustándose a los funcionales levantados.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Entrevista al Mg. Cosme Leonardo Rojas, Rector del Centro Educativo Integral Lago Agrio.**



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

**ENTREVISTA AL RECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO  
AGRIO**

**OBJETIVO:** *Obtener información real e importante sobre la estructura Organizacional del Centro Educativo Integral Lago Agrio.*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. ¿Cuáles son los Objetivos Institucionales del Centro Educativo?	El Centro Educativo tiene como objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar servicios educativos a la población del Cantón Lago Agrio.</li> <li>• Ofrecer servicios de calidad y calidez.</li> </ul>
2. ¿Conoce usted lo que es Estructura Organizacional?	La estructura organizacional ayuda a que la Institución funcione y determina los roles de las personas dentro de ellas.
3. ¿Cuál es su visión del Centro Educativo?	La visión de la Unidad Educativa es convertirse en referente local y regional como una institución de calidad con altos estándares de calificación nacional e internacional en la parte académica y en la presentación de proyectos educativos
4. ¿Cómo debería ser la estructura organizacional ajustado a su visión del centro educativo?	La estructura no debe ser rígida tiene que ayudar con dinamismo a resolver los problemas administrativos y pedagógicos que en su interior se



	presentan, debe ser una estructura que se adapte a los cambios que requiere toda empresa para que los resultados sean eficientes, eficaces y efectivos.
5. ¿Cómo debería ser la estructura organizacional del Centro Educativo en función de los objetivos y estrategia institucional?	Debe ser una herramienta que facilite el trabajo, gestiones, desempeño de todo el personal pero también debe ser un instrumento que permita el trabajo cotidiano con las metas y visión de la institución.
6. ¿Conoce las competencias que su personal debería tener para cumplir sus funciones?	Todo el personal a mi cargo tiene claro cuáles son sus competencias, cuáles son las habilidades y limitantes para su puesto de trabajo.
7. ¿Cómo deberían mejorar los perfiles del personal del Centro Educativo?	Se deben mejorar con la calificación técnica, abalizar con el título académico del personal, y efectuar un sistema de capacitación que permita al personal actualizar sus conocimientos y estar a la vanguardia de los requerimientos educativos.

*Leonardo*

Mg. Leonardo Rojas

RECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO



**ANEXO B-** Formato de Encuesta aplicada en el Centro Educativo Integral Lago Agrio.



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
 FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO  
 HUMANO

**ENCUESTA AL PERSONAL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO**

*Estimado: La información recolectada es estrictamente confidencial y será únicamente utilizada con fines académicos.*

*Nota: En las preguntas cerradas marque con una X la respuesta de su elección y en las abiertas preguntas abiertas llenar con letra imprenta.*

**1. Tipo de Personal.**

Administrativo ( )      Docente ( )

**2. Sexo**

Masculino ( )      Femenino ( )

**3. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la Institución?**

**4. ¿Cuántos años tiene laborando en la posición?**

1 a 3 años ( )  
 4 a 6 años ( )  
 7 en adelante ( )

**5. ¿Conoce usted la Estructura Organizativa de la Institución?**

Si ( )      No ( )

Explique brevemente.....

**6. ¿Usted tiene claras las funciones de su puesto de trabajo?**

Si ( )      No ( )



7. **¿Usted tiene claro el alcance de su puesto de trabajo?**

Si ( ) No ( )

8. **¿A quién reporta las actividades que realiza en la Institución Educativa?**

9. **¿Conoce Usted lo que la Institución espera de su función?**

Si ( ) No ( )

Explique brevemente.....

**¡Agradecemos su colaboración!**



	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	
--	--	--

**3. PERFIL DURO**Formación AcadémicaExperiencia Previa**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

- 
- 
- 
- 

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por :

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

**ANEXO D – Oficio de aprobación de Diseñar de un modelo de Estructura Organizacional y Manual de Funciones para el Centro Educativo Integral Lago Agrio.**

Lago Agrio, 18 de julio de 2018

Ingeniera  
Jessenia Rojas.  
Presente.

**Ref.: PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO**

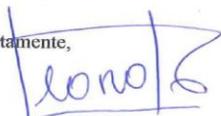
De nuestra mayor consideración:

Referente a la propuesta presentada de un PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO, para su estudio cumpro en informarle lo siguiente:

Su propuesta, técnicamente se encuentra en condiciones de ser aprobado ya que beneficiará a la gestión de la institución facilitando la operatividad y la toma de decisiones a nivel estratégico.

Desándale el mayor de los éxitos, me suscribo.

Atentamente,



Mg. Leonardo Rojas



**RECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL LAGO AGRIO.**

**ANEXO E- FOTOGRAFÍAS**



## Bibliografía

- Alles, M. (2005). ¿Por dónde comenzar? Por el principio análisis y descripción de puestos . En *Desarrollo del Talento Humano basado en competencia* (pág. 84). Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Balarezo, B. (Enero de 2014). *Repositorio UTA*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Burgelman, R. (2002). How strategy-making shapes a company's future. En *Strategy is Destiny* (pág. 11). New York: The Free Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). El contexto ambiental y organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 108). México: McGRAW-HILL.
- Ecuador, M. d. (31 de Mayo de 2007). *educacion.gob.ec*. Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/.../Rendicion\\_2007.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/.../Rendicion_2007.pdf)
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hernández, A., & Hernández, M. (2014). *repositorio.cbachilleres.edu.mx*. Obtenido de [https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/sexta/diag\\_org.pdf](https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/sexta/diag_org.pdf)
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. España: Ariel.
- Petrella, C. (Julio de 2007). *Acercamiento amigable a la burocracia*. Obtenido de <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Acercamiento%20amigable%20a%20la%20burocracia.pdf>
- Robbins, S. (2005). Estructura y diseño. En *Administración* (pág. 234). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- unesco.org. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>