



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
“CORDILLERA”

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, QUE NORME LAS ACCIONES LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA PIERRE DE COUBERTIN, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017.

Proyecto de Investigación + Desarrollo + Innovación previo a la obtención del  
Título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos – Personal

Autor: Jeanette Alexandra Villena Viteri

Tutor: Ing. Diana Méndez

Quito, Octubre, 2017



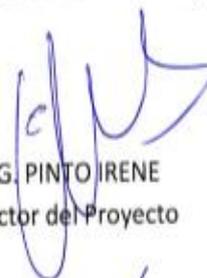


## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Septiembre de 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) JEANETTE ALEXANDRA VILLENA VITERI de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES QUE NORME LAS ACCIONES LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA PIERRE DE COUBERTIN, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO , AÑO 2017.. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017 una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

  
ING. MENDEZ DIANA  
Tutor del Proyecto

  
ING. PINTO IRENE  
Lector del Proyecto

  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA  
Adm. R.R.H.H. y M.  
ING. FRANKLIN CEVALLOS  
Director de Escuela

  
ING. GALO CISNEROS  
Coordinador de la Unidad de Titulación



---

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las propiedades legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que se ha llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

**Jeanette Alexandra Villena Viteri**

C.C:

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Jeanette Alexandra Villena Viteri portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1803336526 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, QUE NORME LAS ACCIONES LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA PIERRE DE COUBERTIN, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017; con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

CEDULA \_\_\_\_\_

Quito, a los \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser tan generoso conmigo y haberme dado tantas bendiciones, mi agradecimiento profundo al ser que da sentido a mi vida mi pequeño hijo Alexander Guerrón Villena que es y será siempre mi inspiración, a la Ing. Maricela Aguilar a quien agradezco por ser esa amiga incondicional que siempre está a mi lado para apoyarme, quien siempre ha confiado y ha creído en mí, a la Ing. Dianita Méndez mi tutora que ha sido un ángel en mi vida y quien me ha brindado su apoyo que ha sido fundamental para culminar este objetivo, a mi familia por su apoyo y todos quienes confiaron en que podía lograr este triunfo.

## DEDICATORIA

Con mucho amor dedico mi trabajo a mi querido hijo que es mi compañero de lucha y con quien he aprendido a crecer, dedico con un cariño profundo a mi mejor amiga Maricela Aguilar que ha sido quien me ha apoyado incondicionalmente, a mi novio y amigos que con todo su apoyo también hicieron posible este logro.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1 Contexto .....	1
1.1.1 Macro .....	4
1.1.2 Meso.....	5
1.1.3 Micro .....	6
1.2 Justificación.....	6
1.3 Definición de matriz (“T”).....	8

1.3.1 Análisis de la Matriz (“T”) .....	9
CAPÍTULO II .....	13
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	13
2.1. Mapeo de Involucrados.....	13
2.2. Análisis de Matriz de Involucrados .....	14
CAPÍTULO III.....	19
PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	19
3.1. Árbol de Problemas.....	19
3.1.1. Análisis de Árbol de Problemas.....	19
3.1. Árbol de Objetivos .....	22
3.1.1. Análisis de Árbol de Objetivos .....	22
CAPÍTULO IV.....	24
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	24
4.1. Matriz de Análisis de Alternativas.....	24
4.1.1 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas.....	24
4.2. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	28
4.2.1. Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos .....	29
4.3. Diagrama de Estrategias .....	32
4.3.1. Análisis de diagrama de Estrategias .....	33

---

4.4. Matriz de Marco Lógico.....	36
CAPÍTULO V .....	40
PROPUESTA.....	40
5.1 Descripción de la herramienta metodológica.....	40
5.2 Etapas de la investigación .....	41
5.2.1 Población.....	41
5.2.2 Recolección de la información.....	41
5.2.3 Validez de la información .....	42
5.2.4 Análisis de datos .....	42
5.2.5 Modelo de la encuesta.....	42
5.2.6 Presentación de los resultados de la encuesta .....	44
5.2.7 Análisis de los resultados de la encuesta .....	55
5.3 Diagnóstico .....	56
5.4 Desarrollo del Manual de Funciones.....	59
5.4.1 Organigrama propuesto.....	59
5.4.2 Delimitación de los objetivos de cada área .....	61
5.4.3 Definición de los cargos.....	65
5.4.3.1 Gestión Administrativa .....	65
5.4.3.1.1 Dirección:.....	65

5.4.3.1.2 Admisiones .....	68
5.4.3.1.3 Acompañamiento .....	69
5.4.3.2 Gestión Financiera .....	70
5.4.3.2.1 Presupuestos.....	70
5.4.3.2.2 Recaudación y Pagos .....	71
5.4.3.2.3 Contabilidad.....	72
5.4.3.3 Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales.....	73
5.4.3.3.1 Activos .....	73
5.4.3.3.2 Bienes de Consumo.....	74
5.4.3.3.3 Vehículos .....	75
5.4.4 Gestión del Talento Humano .....	76
5.4.4.1 Nómina.....	76
5.4.4.2 Seguimiento Docente .....	78
5.4.4.3 Capacitación.....	79
5.5 Definición de los perfiles de cada cargo .....	80
COMPETENCIAS .....	80
5.5.1 Gestión Administrativa .....	81
5.5.1.1 Dirección.....	81
5.5.1.2. Admisiones .....	82

---

5.5.1.3. Acompañamiento .....	83
5.5.2 Gestión Financiera .....	84
5.5.2.1 Presupuestos .....	84
5.5.2.2 Recaudación y Pagos.....	86
5.5.2.3 Contabilidad .....	87
5.5.3 Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales.....	88
5.5.3.1 Activos .....	88
5.5.3.2 Bienes de Consumo.....	89
5.5.3.3 Vehículos .....	90
5.5.4 Gestión del Talento Humano .....	91
5.5.4.1 Nómina.....	91
5.5.4.2 Seguimiento Docente .....	92
5.5.4.3 Capacitación.....	93
CAPÍTULO VI.....	95
ASPECTOS DEL PROYECTO.....	95
6.1 Aspectos administrativos .....	95
6.2 Aspectos humanos.....	96
6.3 Aspectos tecnológicos.....	97
6.4 Cronograma de actividades para la presentación del producto final.....	98

---

6.5 Presupuesto para la presentación del producto final y su difusión .....	99
CAPÍTULO VII .....	100
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFÍA .....	100
7.1 Conclusiones .....	100
7.2 Recomendaciones .....	102
7.3 Bibliografía .....	103
ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 MATRIZ "T" .....	9
Tabla No 2 Matriz de Involucrados .....	14
Tabla No 3 Matriz de Análisis de Alternativas .....	24
Tabla No 4 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos .....	28
Tabla No 5 Marco Lógico Propósito 1 .....	36
Tabla No 6 Pregunta 1 .....	44
Tabla No 7 Pregunta 2 .....	45
Tabla No 8 Pregunta 3 .....	46
Tabla No 9 Pregunta 4 .....	47
Tabla No 10 Pregunta 5 .....	48
Tabla No 11 Pregunta 6 .....	49
Tabla No 12 Pregunta 7 .....	50
Tabla No 13 Pregunta 8 .....	51
Tabla No 14 Pregunta 9 .....	52
Tabla No 15 Pregunta 10 .....	53
Tabla No 16 Pregunta 11 .....	54
Tabla No 17 Cronograma de Actividades .....	98
Tabla No 18 Presupuesto .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No 1</b> Mapeo de Involucrados .....	13
<b>Figura No 2</b> Árbol de Problemas .....	19
<b>Figura No 3</b> Círculo Vicioso.....	20
<b>Figura No 4</b> Árbol de Objetivo .....	22
<b>Figura No 5</b> Diagrama de Estrategias .....	32
<b>Figura No 6</b> Pregunta 1 .....	44
<b>Figura No 7</b> Pregunta 2 .....	45
<b>Figura No 8</b> Pregunta 3 .....	46
<b>Figura No 9</b> Pregunta 4 .....	47
<b>Figura No 10</b> Pregunta 5 .....	48
<b>Figura No 11</b> Pregunta 6 .....	49
<b>Figura No 12</b> Pregunta 7 .....	50
<b>Figura No 13</b> Pregunta 8 .....	51
<b>Figura No 14</b> Pregunta 9 .....	52
<b>Figura No 15</b> Pregunta 10 .....	53
<b>Figura No 16</b> Pregunta 11 .....	54
<b>Figura No 17</b> Organigrama Actual .....	58
<b>Figura No 18</b> Organigrama Propuesta .....	60
<b>Figura No 19</b> Gestión Administrativa.....	61
<b>Figura No 20</b> Gestión Financiera.....	62
<b>Figura No 21</b> Gestión Manejo de los Recursos Institucionales .....	63

<b>Figura No 22</b> Gestión del Talento Humano .....	64
<b>Figura No 23</b> Competencia .....	80

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1 Encuesta.....	105
Anexo No 2 Personal Administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin ubicada en el Distrito Metropolitano De Quito.....	106
ANEXO No 3 Recepción de Información Secretaria General.....	107

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de un Manual de Funciones para que los colaboradores de la escuela Pierre de Coubertin de la ciudad de Quito, puedan contar con un documento formal que les permita definir sus funciones de manera adecuada de manera que contenga toda información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

La finalidad de este documento por lo tanto consiste en el mejorar la productividad del elemento humano aumentando los niveles de rendimiento laboral del personal administrativo de la escuela, una vez que tengan bien definidos los perfiles de sus cargos, para aprovechar de esta manera al máximo los recursos entregados para su funcionamiento.

El elemento clave consiste en el manejo óptimo del tiempo para el desempeño efectivo y eficiente de cada una de las funciones encomendadas, reflejando estas en el logro de las metas y los objetivos planteados por la institución.

La investigación fue realizada para solventar la falta del Manual de Funciones en la escuela Pierre de Coubertin por lo cual los beneficiarios del presente trabajo son directamente los directivos y el personal administrativo.

Prima la recolección de la información de campo para poder detectar de primera fuente las falencias que afecta a la institución y los problemas que podrían presentarse al no tener una estructura adecuada.

### **ABSTRACT**

The present work aims to carry out the necessary information for the creation of a Function Manual so that the collaborators of the Pierre de Coubertin School in the city of Quito can have a formal document that allows them to define their functions in a way appropriate to contain all relevant information about the tasks and responsibilities of each job. The purpose of this document is therefore to improve the productivity of the human element by increasing the levels of work performance of the administrative staff of the school, once they have well defined the profiles of their positions, to take full advantage of the resources delivered for its operation. The key element is the optimal management of time for the effective and efficient performance of each of the functions entrusted, reflecting these in the achievement of the goals and objectives set by the institution.

The research was carried out to solve the lack of the Functional Manual at the Pierre de Coubertin School, whereby the beneficiaries of this work are directly the managers and the administrative staff. Press the collection of the field information to be able to detect from the first source the shortcomings that affect the institution and the problems that could arise when not having an adequate structure.

---

## INTRODUCCIÓN

La escuela Pierre de Coubertin se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, sector Guamaní. Se dedica a la educación básica cubriendo las necesidades del sector con eficiencia y efectividad al atender a un buen número de estudiantes del sector cumpliendo el marco regulatorio definido por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Para cualquier institución educativa que necesite optimizar el uso de los recursos disponibles, el no contar con un adecuado manual de funciones que determinen las tareas, responsabilidades y obligaciones del personal administrativo implica un riesgo inminente. Por lo que es importante que los actores que participan en el proceso educativo impartido por esta escuela, altos directivos y planta de profesores, tomen conciencia de la importancia de generar un manual de funciones para mejorar los servicios educacionales que allí se imparten.

En el manual de funciones se pretende plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, así la institución podrá mejorar el rendimiento de sus trabajadores al delimitar sus tareas y promover entre sí la comunicación asertiva.

Con esta meta tan amplia, la presente investigación está estructurada de siete capítulos organizados como se describe a continuación.

EN EL CAPÍTULO I. Constituye el punto de partida de la investigación ya que aquí se identifica el contexto donde se desarrolla el tema, por ende, la justificación de la investigación, y la matriz "T" con sus dependientes conceptualizaciones y posterior análisis.

EN EL CAPÍTULO II. Corresponde al análisis de los involucrados, es decir de los actores que intervienen en el proceso administrativo del centro educativo en estudio. Parte por tanto del establecimiento y descripción de los actores que intervienen en el problema del proyecto en curso, así como de la matriz que analiza estos actores basada en cada uno de sus factores.

EN EL CAPÍTULO III. Corresponde al planteamiento del problema en sí y de los objetivos del estudio. Parte de la exposición del árbol de problemas y del árbol de objetivos con sus respectivos indicadores para identificar el propósito y la necesidad concreta de la institución y encaminar las acciones de este proyecto.

EN EL CAPÍTULO IV. En este capítulo se analiza las alternativas existentes. Está conformado entonces por la parte conceptual del marco lógico que permite describir la medición de los impactos de los objetivos y reflejar las estrategias seleccionadas o propuestas para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.

EN EL CAPÍTULO V. Define la propuesta del Manual de Funciones, el cual se elaborará en base a la información relevante de cada puesto de trabajo de la escuela Pierre de Coubertin obtenida en campo.

EN EL CAPÍTULO VI. Se observan los aspectos administrativos, humanos y presupuestos generales para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, así como también el cronograma de actividades.

EN EL CAPÍTULO VII. Se exponen las conclusiones y recomendaciones que muestran el resultado de la investigación realizada y su posterior socialización en la escuela Pierre de Coubertin para dar cumplimiento con los objetivos planteados.



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 Contexto

Actualmente las herramientas de gestión del talento humano, han tomado una enorme relevancia para la consecución de mejorar la productividad de las organizaciones e instituciones a todo nivel, dentro de estas herramientas, el Manual de Funciones cobra vital importancia, puesto que se constituye en un mecanismo de toma de decisiones y control en el ordenamiento de toda organización al definir las tareas, responsabilidades y obligaciones del recurso humano, teniendo en consideración los diferentes niveles jerárquicos.

Contar con un Manual de Funciones entonces se transforma en vital para toda institución además porque para todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, IWA2, etc.), se constituye en un elemento indispensable. El Manual de Funciones pasa de ser un documento de consulta a un documento para uso interno y diario en las organizaciones, con la finalidad de generar mayor sinergia entre los

colaboradores que conocen cuales son las orientaciones de sus puestos de trabajo al disponer del mismo.

Este instrumento permite por lo tanto minimizar los conflictos que entre las áreas se pudieran suscitar al no tener demarcado los principios y fines de cada puesto de trabajo, marcar responsabilidades que luego pueden ser medidas de manera más productiva y objetiva, fomentar la comunicación asertiva y sobre todo propender al orden de cada organización.

A partir del Manual de Funciones, además, es factible la implementación de otros procesos y sistemas de control muy efectivos como: la evaluación de desempeño, la clasificación del talento humano por escalas salariales, el establecimiento de las líneas de carrera, entre otros.

El Manual de Funciones es entonces un instrumento dinámico y flexible, de manera que pueda adaptarse a los cambios que la misma globalización en el mundo empresarial exige.

Se debe recalcar entonces, que este instrumento requiere constante actualización para adaptarse a los nuevos requerimientos, de manera que en conjunto se proceda a establecer mejoras desde el proceso de selección, de manera que el personal contratado responda a los mismos y por ende el desempeño del personal mejore y se consolide en la Cultura Organizacional misma.

“Actualmente esta herramienta es usada de manera obligatoria por parte de las grandes corporaciones a nivel mundial, las mismas que se basan en el nuevo enfoque

de la Gestión del Talento Humano de las Instituciones, asumir el nuevo papel de empresa efectiva y competitiva aceleró la introducción de nuevas formas de organización y de producción”. (Castaño González, 2012., págs. 9(1), 149-158.)

Buscando definiciones de este instrumento, se puede acotar según (Chumpitaz, 2015., págs. 6(1), 64-73.) que:

La existencia de un control influye en las diferentes áreas de la empresa maximizando oportunidad, eficiencia de las operaciones, rentabilidad, y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera. El entorno o el ambiente forma al personal para que desarrolle sus actividades y cumpla con sus responsabilidades. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las reglas para enfrentar cualquier riesgo. Todo este proceso es supervisado para proporcionar un grado de seguridad razonable en los objetivos de la empresa.

Afirma (de Materi, 1988, pág. 2.) que el Manual de Funciones:

Es un documento o libro que contiene todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir su misión adecuadamente.

Por lo que se puede concluir de manera anticipada que contribuye a todos los procesos productivos y administrativos de la institución o empresa donde es elaborado.

En base al criterio de estos autores, el Manual de Funciones permite entonces definir las competencias laborales, y proporcionan ayuda estratégica tanto a las empresas y microempresas que los que ponen en práctica, ya que les clarifica la forma como se

realizan las diferentes actividades por parte de los recursos humanos que cada una de ellas posee. Es de suma importancia entonces para el correcto desarrollo de las actividades y decisivo para una adecuada administración.

Todos los autores ratifican la importancia del Manual de Funciones, para esta investigación se lo categoriza como vital para una adecuada organización tanto a nivel operativo como administrativo, ya que otorgan de manera clara y específica las actividades y el perfil de cada puesto de trabajo que describe.

Considerado la Escuela Pierre de Coubertin, institución relativamente joven y que por lo tanto puede adaptarse a cualquier cambio que le asegure mejorar los procesos educativos que maneja; es de vital importancia que cuente con un Manual de Funciones que les ayude a establecer los parámetros de las actividades que día a día ejecuta todo su personal administrativo en apoyo al proceso educativo que maneja.

### **1.1.1 Macro**

Analizando la recopilación de información sobre el Manual de Funciones en el Ecuador se debe resaltar que existe una gran variedad de empresas e instituciones que no poseen este tipo de documentos. Su uso más bien se asocia con las grandes corporaciones y empresas, que en definitiva tiene todos sus procesos estandarizados. Sin embargo, debido a que la mayor parte del universo de las organizaciones e instituciones no utiliza este tipo de herramienta, bien se puede determinar que no hay un control eficiente y eficaz de las funciones que ejercen cada uno de los

trabajadores. Se ratifica entonces la importancia de contar con esta herramienta para que el desarrollo de las actividades en el interior de cada empresa o institución, se realice con seguridad, sin temor a errores y en constante mejora.

### **1.1.2 Meso**

Al investigar sobre la realidad dentro de las instituciones de educación básica de la provincia de Pichincha, se puede constatar que, existen un desinterés sobre la implementación de un Manual de Funciones para personal administrativo. Esto determina un completo desequilibrio en el cumplimiento de las funciones asignadas por lo que afecta directamente en la comunicación asertiva dentro de las instituciones educativas; al no tener de forma clara y definida las actividades que cada persona tienen que realizar a diario. Se ratifica nuevamente que es fundamental la implementación de un Manual de Funciones en estos centros educativos. Actualmente se cuenta tan solo con una breve descripción de los cargos administrativos que se presentan como requisito de manera anual por parte de las instituciones de educación a sus entes rectores, el Ministerio de Educación. En el mismo, solo se da un alcance al personal docente en sus labores y acciones; las cuales no se articulan con las acciones del personal administrativo, que son el soporte para que la culminación de la labor educativa.

### **1.1.3 Micro**

En el sur del Distrito Metropolitano de Quito sector La Victoria, Guamaní; la escuela Pierre de Coubertin requiere la incorporación de un Manual de Funciones, que le permita establecer la normativa directa hacia el personal administrativo dándoles a conocer sus responsabilidades dentro de la institución; evitar problemas en el momento de llevar a cabo sus actividades diarias; prescindir o eliminar los tiempos muertos; contrarrestar la confusión de las responsabilidades al momento que las actividades son realizadas; y reducir la sobrecarga laboral del personal docente trasportando esas actividades al personal de soporte que constituye el personal administrativo de la institución.

### **1.2 Justificación**

En base a la necesidad formulada en los párrafos anteriores, y en respuesta a una época de complejidades y cambios como lo que atravesamos en la actualidad; se determina la importancia que debe tener la gestión ordenada del Talento Humano en las instituciones, se justifica la formulación del Manual de Funciones para la Escuela Pierre de Coubertin con el objetivo de delimitar, controlar, evaluar, e incentivar las funciones que los empleados realizan en su lugar de trabajo.

Es de vital importancia entonces el realizar la investigación para solucionar este problema, a través de la aplicación y profundización de los conocimientos obtenidos

en el aula, para a futuro obtener mejores resultados en el desempeño del personal docente y administrativo de la escuela Pierre de Coubertin.

La mejor gestión y desempeño del personal permitirá que la institución crezca exitosamente de una manera ordenada, por lo que comunicarles y mantenerles correctamente informados sobre las obligaciones que tienen, sus responsabilidades y por tanto sus derechos; es fundamental para que en un futuro no existan inconvenientes ni consecuencias irremediables.

El Manual de Funciones cubrirá los vacíos detectados en la institución en lo concerniente a la asignación de los deberes, funciones y responsabilidades.

En atención ahora a que la escuela Pierre de Coubertin es una institución de educación primaria y secundaria relativamente joven, el desarrollo de un Manual de Funciones tiene aplicabilidad inmediata ya que permitirá precisar la responsabilidad y participación de cada actividad generada en la escuela, así como contribuir a la mejora del ambiente institucional en el área de la comunicación interna del personal, y colaborar de forma sistemática a su gestión administrativa.

Finalmente cabe resaltar que las autoridades de la institución Pierre de Coubertin presentan un interés directo en el desarrollo de éste proyecto ya que colaborara con la generación de una herramienta de gestión institucional útil y fundamental para la administración de los recursos humanos.

### 1.3 Definición de matriz (“T”)

La matriz T es una herramienta diseñada para evaluar y facilitar el cambio de fuerzas diferentes que compiten entre sí. En ella confluyen las fuerzas impulsoras (Divina Forces), las cuales facilitan el cambio; y las fuerzas Bloqueadoras (Restraining Forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas para relacionarlas entorno a la búsqueda del cambio potencial.

El análisis de la matriz de fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo, porque ayuda a determinar hasta donde el cambio puede ser difícil; y permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso una vez planteada la solución propuesta; e incluso para poder dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

**Tabla No 1 MATRIZ "T"**

Situación Empeorada	Problema Actual				Situación Mejorada
Inadecuada asignación de funciones actividades al personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin lo que determina que los procesos se retrasan y no se entregue un producto educacional de calidad.	La carencia de un Manual de Funciones determina que exista una sobrecarga laboral en algunos de los cargos del área administrativa.				Adecuada asignación de funciones actividades al personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin lo que determina que los procesos mejoren y se entregue un producto educacional de calidad.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Identificar las funciones de cada puesto de trabajo	2	5	5	2	Incumplimiento de objetivos al no tenerlos escritos de manera clara y precisa
Desarrollar el Manual de Funciones	1	5	5	2	Desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores para la elaboración del Manual
Socializar el Manuel de Funciones	1	4	5	2	Desinterés y resistencia al cambio
Implementar un proceso de capacitación al personal administrativo de la escuela	3	4	4	3	Desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores en la planificación, poco presupuesto.

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

### 1.3.1 Análisis de la Matriz ("T")

La matriz T permite determinar que en la situación actual existe sobrecarga laboral para el personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin que se deriva una situación empeorada debido a la inadecuada asignación de funciones y actividades.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende contribuir a la situación mejorada que implica el asignarlas funciones de manera correcta y congruente con los perfiles del personal administrativo; y contribuir de esta manera a la mejora de la comunicación asertiva y la satisfacción del personal.

Las fuerzas impulsadoras que van a permitir alcanzar la situación mejorada son:

- a. Identificar las funciones de cada puesto de trabajo.
- b. Desarrollar el Manual de Funciones.
- c. Socializar el Manual de Funciones.
- d. Implementar un proceso de capacitación al personal administrativo de la escuela.

En contrapartida, las fuerzas bloqueadoras que podrían tener repercusión para alcanzar la situación mejorada son:

- a. Incumplimiento de objetivos al no tenerlos escritos de manera clara y precisa.
- b. Desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores para la elaboración del Manual.
- c. Desinterés y resistencia al cambio.
- d. Desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores en la planificación, poco presupuesto.

Para la identificar las funciones de cada puesto de trabajo se estima que su nivel de intensidad sea bajo para el proyecto de investigación, y que con la aplicación e implementación del proyecto se espera que su potencial para el cambio sea alto; el personal desconoce las funciones que debe realizar, por lo que en su afán de atender las necesidades que se presenten, duplican esfuerzo limitando su productividad. Entonces el reorientar sus acciones en torno a actividades bien definidas y delimitadas es parámetro de notable ayuda para alcanzar la situación mejorada. La fuerza que bloquea este tema es por tanto el incumplimiento de objetivos al no

tenerlos escritos de manera clara y precisa que presenta también un nivel de impacto alto.

Para la desarrolla el Manuel de Funciones, existe también un nivel bajo, con la aplicación del proyecto se espera tener un potencial de cambio alto ya que permitiría la definición precisa de las actividades que cada puesto de trabajo debe realizar y en conjunto presentar un servicio de apoyo a la calidad del producto educacional. La fuerza bloqueadora relacionada con esta fuerza impulsadora es el desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores para la elaboración del Manual que presenta un nivel de impacto y potencial para el cambio también altos lo que determina que el desarrollo del proyecto tendrá un impacto profundo generado por el cambio que implica su aplicación.

Para la socialización del Manual de Funciones, el nivel de impacto y el potencial de cambio son bajos, se pretende a través de la socialización del producto final se mejore la productividad del personal. La fuerza bloqueadora que interviene con esta fuerza impulsadora es el desinterés y resistencia al cambio que posee un nivel de impacto alto pero un potencial del cambio bajo, por lo que se pretende con el desarrollo del proyecto lograr mayor interés y compromiso por parte de todos los colaboradores para comprender y desarrollar los objetivos de cada uno de sus cargos o puestos de trabajo.

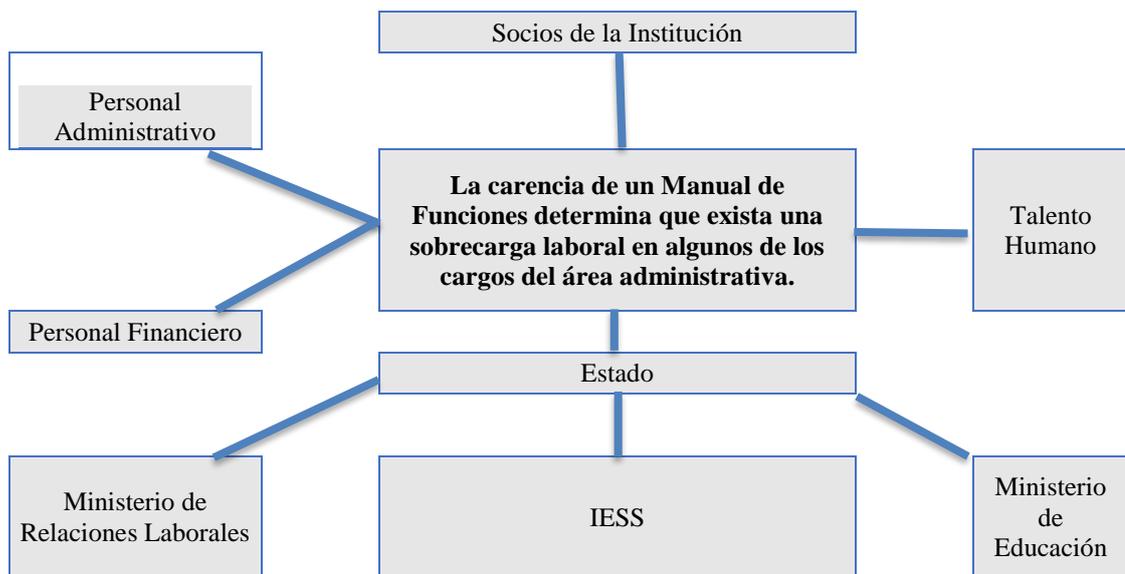
Finalmente, para la implementación de un proceso de capacitación al personal administrativo de la escuela y debido a que no existen objetivos claros asignados a

cada puesto de trabajo para el personal administrativo, su nivel de impacto es medio. Desarrollando el proyecto se pretende lograr que exista una correcta verificación de objetivos por parte de cada supervisor de cada área, por lo que su potencial de cambio es medio alto. La fuerza bloqueadora que interviene con esta fuerza impulsadora es el desinterés por parte de las autoridades y los colaboradores para la capacitación que como se indicó no están definidos, tienen un nivel de impacto medio alto y un potencial de cambio medio. Al momento, el personal administrativo no cumple con las metas establecidas por la institución, pero con el proyecto se pretende lograr un potencial de cambio y es por eso por lo que se le da un parámetro de cambiar esta situación.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

#### 2.1. Mapeo de Involucrados



**Figura No 1** Mapeo de Involucrados

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

## 2.2. Análisis de Matriz de Involucrados

**Tabla No 2 Matriz de Involucrados**

Actores Involucrados	Interes sobre el Problema Central	Problemas Percibidos	Recursos, Mandatos, Capacidades	Interes Sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Socios de la Institución	Asignar recursos suficientes para la elaboración del Manual	Poco interes en implementar propuesta	Recursos financieros presupuestados anuales.	Adecuada asignación de funciones y actividades al personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin	Desvinculación de sus organismos importantes de la institución
Talento Humano	Contar con una adecuada información de las actividades o funciones	Desinterés por parte del personal administrativo para realizar sus funciones	Infraestructura, normas y políticas. Decisiones gerenciales efectivas.	Disminuir la sobrecarga laboral del personal administrativo	Desvinculación de la escuela Pierre de Coubertin por aspectos económicos
Personal Administrativo Personal Financiero	Mejorar los canales de comunicación asertiva	Poca información sobre los procesos de gestión administrativa	Interés directo de la capacitación de sus actividades laborales	Comunicación asertiva	Despido del personal
Estado	Cumplir con los contratos legalizados según la normativa vigente	Levantamiento adecuado de la información	Infraestructura, Reglamentos Interno Personal docente	Reconocimiento y aprobación del tema de un tiempo determinado	Desaprobación del proyecto

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Al proceder con el análisis de la Matriz de Involucrados claramente se puede identificar 4 involucrados:

- Los Socios de la Institución.
- El departamento de talento humano, el personal administrativo y financiero de la Institución.
- Los clientes externos e internos.
- Estado, Ministerio de Educación-Ministerio de Relaciones Laborales.

El primer actor involucrado corresponde a los socios de la escuela Pierre de Coubertin, quienes tienen un interés directo sobre el problema que aborda la presente investigación, y que corresponde la elaboración y puesta en uso del Manual de Funciones para la determinación de las competencias laborales del personal de la institución. Se perciben sin embargo problemas en el tema debido al poco interés en la participación del personal para el proceso de capacitación y la limitación en cuanto a la asignación de recursos para proceder con este proceso debido a la restricción de recursos financieros, los mismos que están delimitados en el Plan de Operaciones Anuales de la Institución (POA).

Es interés de este actor por ende el responder a la normativa establecida por el Ministerio de Educación que actúa a través del ente rector del ramo, el Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales (MRL), y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que establecen como mandato en el código de trabajo Art:3 la Libertad de Trabajo y Contratación; donde se dispone la libertad que posee el trabajador para dedicar su esfuerzo a labor lícita. Lo cual es objetivo del presente trabajo de investigación al buscar en la elaboración del Manual de Funciones para determinar un trabajo justo y digno, identificando los conflictos potenciales y manteniendo una buena relación con los organismos de control (Escuela Pierre de Coubertin).

Finalmente, en cuanto a este actor, importante por tanto para los contar con personal que desempeñen sus funciones con eficiencia.

En orden de importancia, el segundo actor involucrado es el personal de la Institución, cuyo interés es la búsqueda de mejorar los canales de comunicación asertiva. En torno al cual se percibe como problema el desinterés por parte del personal administrativo para realizar sus funciones al no tener claro los objetivos de cada uno de sus puestos de trabajo y en base a los recursos de infraestructura con los que cuentan, los mandatos de normas y políticas establecidos (como cumplir con el horario definido en cada uno de sus contratos, portar su respectivo uniforme, mantener limpio su lugar de trabajo); y responder en su labor diaria con capacidades de decisiones gerenciales efectiva

Este grupo presenta interés sobre el proyecto con el fin de disminuir la sobrecarga laboral con la que al momento trabaja el personal por lo que se generan conflictos potenciales que podrían derivar incluso en la disolución de la Institución educativa.

El tercer actor involucrado corresponde a los clientes tanto internos como externos, el interés sobre el problema central es la atención adecuada que el personal administrativo debe brindar hacia los padres de familia de los estudiantes. Por lo que se ha encontrado problemas inherentes a la poca información sobre los procesos administrativos de la gestión en la Institución.

Al considerar el mandato definido en el Plan Nacional del Buen Vivir objetivo 2, que determina como primordial: "Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad".

Si se parte del conocimiento de que los clientes externos poseen recursos económicos bajos por lo que mejorar la productividad de la Institución en general sería de gran ayuda para los usuarios de la Institución puedan contar con servicio de calidad sin tener que desembolsar grandes cantidades de dinero.

El desarrollo de una buena comunicación asertiva por parte del personal administrativo con los clientes externos, objetivo inmerso en el proyecto de investigación, repercutiría sobre el poder adquisitivo del cliente externo, al evitarles hacer gastos innecesarios por la falta de conocimiento de la actividad institucional, por ejemplo.

En relación a los clientes internos en cambio, el principal actor constituye el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) quienes, al contar con una adecuada información sobre las actividades o funciones de cada puesto de trabajo, podrán organizar mejor su jornada laboral y responder a los objetivos planteados por la institución de manera eficiente y efectiva, en la búsqueda de su crecimiento y desarrollo profesional y personal. Es evidente que existe un desinterés por parte del personal al realizar sus funciones, pero esto se debe al desconocimiento de las mismas. Por ende, RRHH no dispone de las bases necesarias para poder medir la productividad del personal, quien debido a la sobrecarga laboral no aporta con decisiones efectivas y que en muchos casos sería preferible ser desvinculados principalmente por la limitación del presupuesto y la duplicación de esfuerzos o funciones.

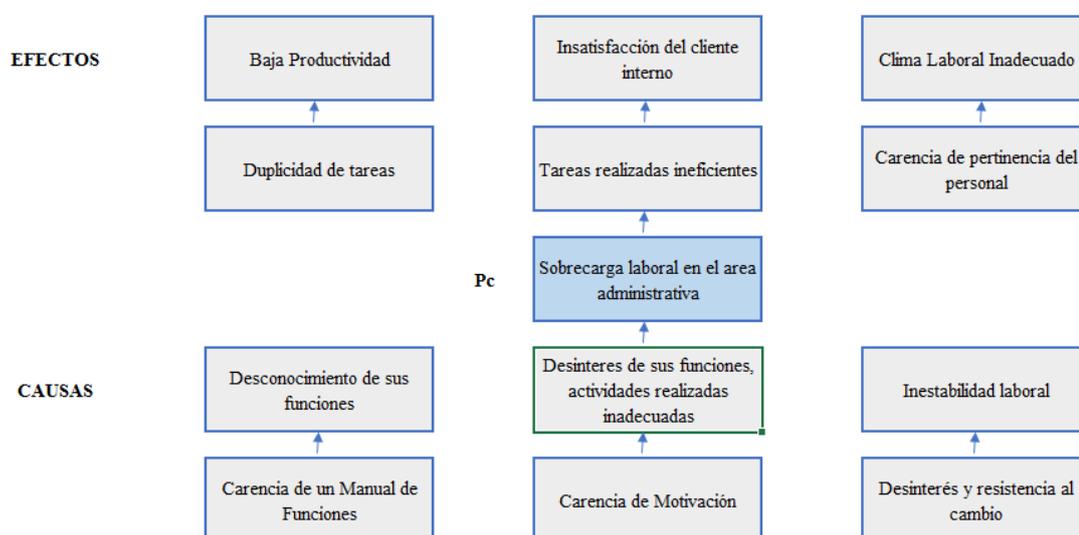
El último actor involucrado es el Ministerio de Educación debido a que la institución debe cumplir con lo que la normativa determina como la legalización de los contratos en el ente rector MRL; la afiliación del personal al IESS y la aplicación de la normativa definida por el ente rector que constituye el MEC. El interés de este actor es entonces que la información esté adecuadamente levantada para que los compromisos de la Institución con él se cumplan a cabalidad.

Se espera que el Ministerio de Educación al final apruebe la implementación del Manual de Funciones de la Institución con el fin de iniciar su aplicación en el lugar.

## CAPÍTULO III

### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.1. Árbol de Problemas



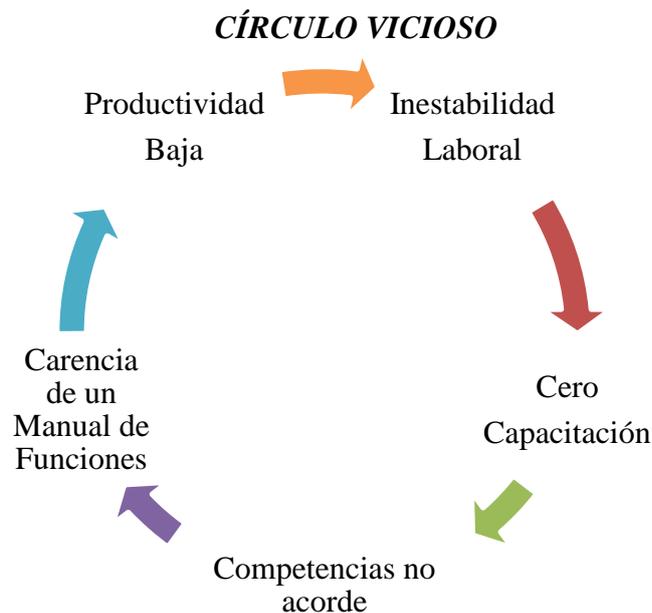
**Figura No 2** Árbol de Problemas  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

#### 3.1.1. Análisis de Árbol de Problemas

En el presente proyecto se identifica como problema central la carencia de un Manual de Funciones que determina que exista una sobrecarga laboral en algunos de los cargos del área administrativa de la escuela Pierre de Coubertin ya que los

mismos no tienen claras y definidas las funciones que deben realizar. Este problema deriva en una baja productividad y estabilidad laboral incierta; el que se profundiza al haber carencia de capacitación en cada área.

Esto es consecuencia directa de que no existe un manual de funciones y las competencias de cada puesto de trabajo no están definidas acorde a los perfiles de los mismos, por ende, existe un desconocimiento de funciones, realizando la duplicidad de actividades ocasionando nuestro problema central con sobre carga Laboral. Haciendo una especie de círculo vicioso que repercute sobre la productividad de todo el personal.



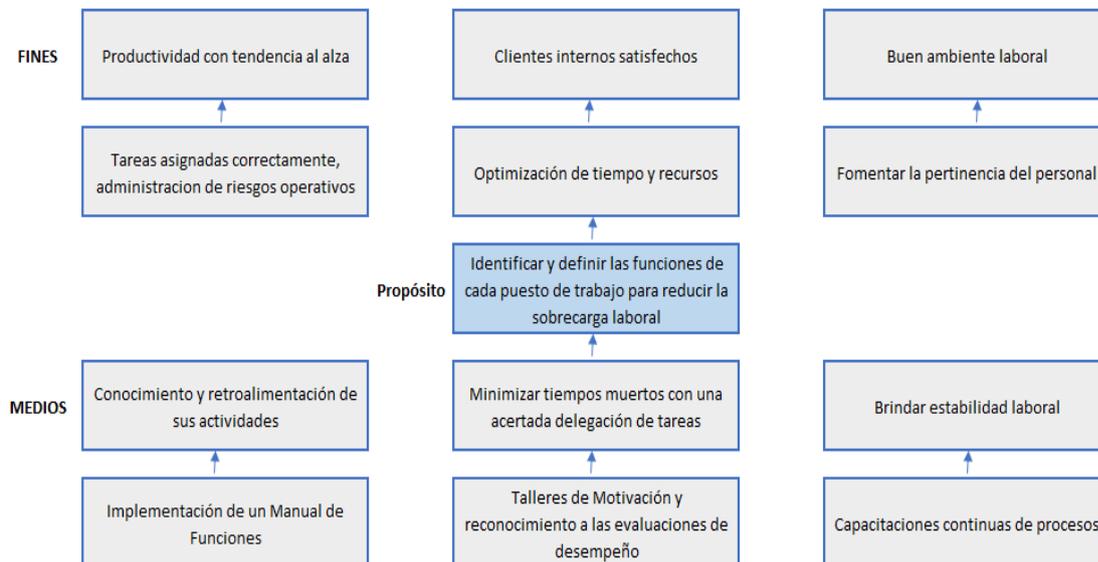
**Figura No 3** Círculo Vicioso  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

La carencia de capacitación en cada área responde al desinterés presentado también por los directivos, lo cual profundiza el problema central y tiene como efecto directo la desmotivación laboral del personal, la ejecución de tareas realizadas ineficientes, el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales que se derivan y ratifican en la baja productividad generalizada con una insatisfacción de nuestros clientes.

En forma directa, esta baja productividad desencadena en el desinterés-resistencia al cambio y la inestabilidad laboral ya que el personal no cumple con los objetivos de sus puestos de trabajo al tener definidas las labores que deben realizar, lo que se refleja en la inconformidad de las autoridades y de los clientes externos de la institución.

En síntesis, la sobrecarga laboral disminuye la productividad del personal y genera problemas de fondo que repercuten en el desenvolvimiento de toda la institución, viéndose entonces afectados incluso los usuarios de proceso educativo.

### 3.1. Árbol de Objetivos



**Figura No 4** Árbol de Objetivo  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

#### 3.1.1. Análisis de Árbol de Objetivos

En base al Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos busca determinar la forma positiva para resolver el problema fundamental que constituye el identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo para reducir la sobrecarga laboral del personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin, por lo que este pasa a ser el objetivo general a cumplir. Para esto, se parte de la necesidad de la implementación de un manual de funciones e identificar las competencias acordes a los perfiles de cada puesto de trabajo para realizar una adecuada asignación de funciones.

De allí se derivaría la promoción de un Plan de Capacitación para cada área, de manera que se pueda disponer a futuro con el personal idóneo y motivado en cada área de trabajo, capacitado para cumplir con las metas y objetivos en el ámbito de gestión institucionales, y que a largo plazo se alcance un rendimiento eficiente.

Definiendo así un sendero claro que permita a la Institución Educativa alcanzar las estrategias organizacionales planteadas en los plazos establecidos y con la optimización de los recursos asignados.

Transformando el círculo vicioso en un círculo virtuoso que genere productividad y satisfacción al personal que al tener una correcta asignación de funciones, actividades y responsabilidades podrá responder con una mejor eficiencia y eficacia en los procesos administrativos de la institución; que se resume en disponer de un recurso humano motivado con un adecuado ambiente laboral generando la pertinencia y la estabilidad de nuestro personal, alineados a las metas institucionales.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.1. Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla No 3 Matriz de Análisis de Alternativas

Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Catg.
Estandarizar las funciones del personal administrativo de la Escuela Pierre de Couberti, con el manual de funciones de cargos para optimizar los procesos y la organización administrativa.	5	3	5	5	5	23	Alta
Diagnosticar las funciones de todo el personal administrativo de la escuela Pierre de Couberti.	5	5	5	4	3	22	Alta
Delimitar las funciones del personal en función de los alcances y obligaciones de cada departamento.	5	5	5	5	4	24	Alta
Cubrir con la comunicación asertiva de la institución entre sus trabajadores para beneficiarse de un buen ambiente laboral.	4	4	3	3	3	17	Medio

Fuente: Escuela Pierre de Coubertin

Elaborado por: Jeanette Alexandra Villena Viteri

#### 4.1.1 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas

A través de la Matriz de Análisis de Alternativas se identifican los objetivos más relevantes que facilitan el propósito del proyecto de investigación. En torno a esta

temática se han identificado lo cual se ha identificado cuatro objetivos que se detallan, todos ellos relacionados o que tienen como punto de partida el desarrollo del Manual de Funciones que permitirá definir los cargos para optimizar los procesos y promover la organización administrativa:

- a. Estandarizar las funciones del personal administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin.
- b. Diagnosticar las funciones del personal administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin.
- c. Delimitar las funciones del personal administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin.
- d. Contribuir en la comunicación asertiva de los trabajadores de toda la Institución para beneficiarlos de un buen ambiente laboral.

En cuanto al primer objetivo que constituye la estandarización de las funciones del personal, se debe recalcar que posee una categorización ALTA debido a que su impacto sobre el propósito, su factibilidad financiera, social y política es ALTA (5); mientras que su factibilidad técnica es MEDIA (3); dando en conjunto una incidencia total de 23 puntos, que corresponde a la segunda categoría más alta, por ser la cuestión misma del proyecto de investigación, su punto de partida o su razón de ser; razón por la que tiene una gran probabilidad del cumplimiento del objetivo.

En relación al segundo objetivo específico que corresponde al diagnóstico de las funciones del personal, su impacto sobre el propósito, factibilidad y son ALTA (5);

mientras que su factibilidad social MEDIA ALTA (4) y su factibilidad política MEDIA (5). Lo que determina que la técnica que se va a utilizar para dar a conocer el Manual de Funciones va a ser exitosa para el cumplimiento del objeto de la investigación y a su vez se cuenta con los recursos económicos que permitan la adecuada elaboración del proyecto, el apoyo social al mismo MEDIO ALTO debido al compromiso que manifiestan las autoridades de la institución, y el apoyo político MEDIO debido a la resistencia al cambio presentada por el personal de la Institución. Todo lo que da una valoración de 22, también ALTA como el objetivo anterior por lo que su probabilidad de cumplimiento tiene la misma categorización.

El tercer objetivo identificado corresponde a la delimitación de las competencias de las funciones del personal, al mismo que de acuerdo a los procesos administrativos le equivale una valoración total de 24 puntos ALTA. Lo que se debe a que su impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, financiera y social son ALTA (5) ya que se presenta con todas las capacidades para dar a conocer el proyecto. Solo la financiera política es MEDIO ALTA (4). Se resume que se dispone de los recursos económicos necesarios para el desarrollo idóneo del levantamiento adecuado de los perfiles de cargo así como su documentación necesaria y requerida por la institución; y cuenta con el apoyo social requerido y de la institución educativa. Mientras que su factibilidad política es MEDIA ALTA ya que se está proceso de cumplimiento de las normas y políticas que han establecido en la institución. Por lo que en resumen se ratifica su alta probabilidad de lograrse.

Finalmente, el cuarto objetivo es la contribución en la comunicación asertiva de los trabajadores de toda la Institución para beneficiarlos de un buen ambiente laboral cuya valoración es MEDIA al tener una ponderación total de 17 puntos. Lo que se debe a que su impacto sobre el propósito es MEDIO-ALTO (4), al igual que la factibilidad técnica mientras que la factibilidad financiera, social y política MEDIA (3). Lo que determina que para contribuir a la comunicación asertiva de la Institución en general, existen condiciones positivas y negativas a las que se les debe poner interés para que la ejecución del Manual de Funciones tenga el impacto esperado en productividad.

## 4.2. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Tabla No 4 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Catg.
Estandarizar las funciones del personal administrativo de la Escuela Pierre de Couberti, con el manual de funciones de cargos para optimizar los procesos y la organización administrativa.	5	3	5	5	5	23	Alta
Diagnosticar las funciones de todo el personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin.	5	5	5	4	3	22	Alta
Delimitar las funciones del personal en función de los alcances y obligaciones de cada departamento.	5	5	5	5	4	24	Alta
Cubrir con la comunicación asertiva de la institución entre sus trabajadores para beneficiarse de un buen ambiente laboral.	4	4	3	3	3	17	Medio

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

#### **4.2.1. Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos**

Una vez determinados y existiendo alta potencialidad para alcanzar los objetivos planteados en el apartado anterior, regresando al objetivo general del presente estudio que consiste en la elaboración del Manual de Funciones para la adecuada designación de actividades en la escuela Pierre de Coubertin de la ciudad de Quito, teniendo en consideración que el logro factible del objetivo general radica de un análisis interno de la institución; en la misma que el producto de investigación debe ser correctamente difundido para que su aplicación no quede en tan solo escrito.

Analizando entonces en este momento la Matriz de Impacto de Objetivos presentada, es menester recalcar que, en torno a los objetivos planteados, pero considerando el primero de estos, que consiste en la estandarizar las funciones del personal de la institución a través del Manual de Funciones. Se tiene que, en su factibilidad de lograrse, tiene impacto MEDIO ALTO (4) el evaluar las acciones de cada trabajador en base a sus labores con un alto nivel de mejora; por lo cual su impacto de género es ALTO (5) al propender a la equidad e igualdad de todos los trabajadores; considerando entonces que su impacto de ambiental es MEDIO ALTO (4) debido a que su aplicabilidad generaría sin duda un clima laboral adecuado para el personal; siendo entonces su relevancia también MEDIO ALTO (4) debido a que encaminaría a la existencia de pausas activas para el personal porque lo que les favorecerá a eliminar tiempos muertos; y, siendo su sostenibilidad MEDIO ALTO (4) debido al mínimo interés que el personal presenta ante el cambio. En síntesis, el impacto del primer objetivo tiene una totalidad 21 (MEDIO-ALTA) debido a que su consecución permitirá aumentar el rendimiento de los trabajadores al tener un

conocimiento claro de las funciones que les corresponde realizar y que estarán plasmadas en el Manual de Funciones.

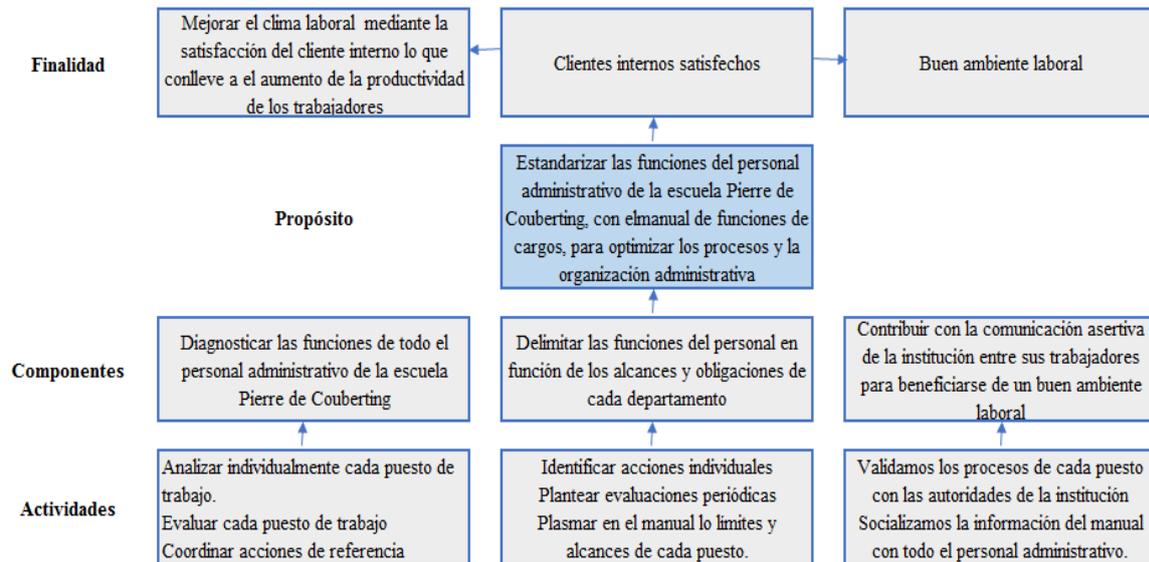
En relación al segundo objetivo específico que corresponde al diagnóstico de las funciones del personal, lo que parte como se hizo mención en párrafos anteriores, del análisis interno adecuado para poder determinar el punto de partida de este estudio. Cabe mencionarse que su factibilidad de lograrse tiene un impacto MEDIO-ALTO (4) debido a que necesitar comparar las actividades laborales existentes para poder optimizar su desempeño; por lo cual su impacto de géneros es de igual manera MEDIO-ALTO (4) ya que al definir las funciones y aclararlas, el clima laboral que se obtenga será el óptimo; de manera que su impacto de ambiental es MEDIO-ALTO (4) porque permitirá tener un control para que las funciones y tareas no sean repetitivas; siendo entonces su relevancia MEDIO-ALTO (4) ya que permitirá el establecimiento de deberes, derechos y obligaciones del personal en base a cada una de sus actividades; y, sostenibilidad MEDIO-ALTO (4) ya que las personas al tener conocimiento de lo que deben hacer, lo aceptaran y ejecutaran de manera efectiva. Determinando en conjunto entonces que el segundo objetivo tenga un impacto de 20 que le da una categorización también de MEDIO-ALTA.

Para el tercer objetivo identificado que corresponde a la delimitación de las competencias de las funciones del personal, su factibilidad de lograrse tiene un impacto ALTO (5) ya que establece las acciones a seguir del trabajador; su impacto de géneros es también ALTO (5) al fomentar la igualdad de género; su impacto del ambiental es ALTO (5) al permitir desarrollar un amplio interés en la seguridad del

personal al permitir crear un clima laboral óptimo; su relevancia ALTO (5) debido a la participación de las directivas como del personal para alcanzar el objetivo común; y, su sostenibilidad MEDIO-ALTO (4) debido a los mínimos aportes por parte del personal. Determinando en conjunto un nivel de impacto ALTO (24) para este objetivo.

Finalmente, el cuarto objetivo que corresponde a la contribución en la comunicación asertiva de los trabajadores de la Institución, siendo su factibilidad de lograrse ALTO (5) ya que ayuda a un mejor entendimiento y comprensión entre los trabajadores; su impacto de género ALTO (5) ya que elimina malos entendidos en el personal; su impacto del ambiental MEDIO-ALTO (4) ya que distribuye la carga laboral; su relevancia MEDIO-ALTO (4) ya que requiere la coordinación entre las áreas de trabajo; y, su sostenibilidad MEDIO-ALTO (4) ya que su aplicación exigirá competencias varias por parte del personal. Determinado un impacto total del cuarto objetivo ALTA al alcanzar un valor de 23.

### 4.3. Diagrama de Estrategias



**Figura No 5** Diagrama de Estrategias

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

#### **4.3.1. Análisis de diagrama de Estrategias**

El Diagrama de Estrategias tiene como intención identificar de manera sistematizada las acciones a seguir, para poder dar cumplimiento al objetivo planteado en el proyecto, por lo tanto, siendo la finalidad última al aumento de la productividad y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin; el propósito u objetivo general de esta investigación, es el estandarizar las funciones del personal administrativo de la Institución, a través de la elaboración y sociabilización del Manual de Funciones de los cargos de la escuela con la intención de optimizar los procesos y las organizaciones administrativas existentes o mejorarlas de ser el caso.

Dentro de este marco, los componentes de los objetivos específicos, definidos y analizados en párrafos anteriores, que consisten en síntesis en diagnosticar las funciones, estandarizarlas y delimitarlas en el Manual de Funciones, y contribuir con la comunicación asertiva entre los trabajadores de la Institución para beneficiarlos de un buen ambiente laboral; implica la realización de diferentes acciones que se complementan y generan sinergia entre sí.

La estandarización de función requiere en primer lugar del diagnóstico de las mismas, lo cual implica el ejecutar las acciones que siguen:

- a. Evaluar cada puesto de trabajo.
- b. Coordinar las acciones de referencia.
- c. Comparar de manera global.
- d. Analizar de manera individual cada puesto.

Esta labor implica por lo tanto el recopilar toda la información relacionada que permita identificar el por qué y para qué es necesario cada puesto de trabajo, coordinar las acciones de referencia para comparar de manera global y determinar si existen duplicación de esfuerzos así como tiempos muertos; que al final derivan en el análisis individual de cada puesto para poder establecer el perfil óptimo de la persona que lo debe ocupar, los requerimiento y habilidades técnicas requeridas, el perfil educacional y por ende la escala salarial que le debe corresponde en base al tipo de responsabilidad que asume en cada rol y su agregación al proceso educativo.

La forma de proceder para la obtención de la información requerida es a través de entrevistas directas con las personas en cada uno de los puestos de trabajo que ahora funcionan en la Institución.

De manera posterior, una vez definidos los cargos, se debe proceder a delimitarlos en función de los alcances y obligaciones identificadas para cada departamento. Esto implica la ejecución de las actividades que se detalla:

- a. Establecer los procesos globales de gestión
- b. Identificar las acciones individuales
- c. Plasmar los límites encontrados en el Manual, así como sus alcances.
- d. Plantear evaluaciones periódicas.

El establecer los procesos globales de gestión permite determinar las responsabilidades de cada área o departamento por ende facilita la identificación de las acciones individuales y la determinación de tanto los límites como sus alcances; y

en conjunto definir evaluaciones periódicas que permitan ir midiendo la forma como las personas responde a las responsabilidades y límites asignados en el Manual.

Finalmente, y para contribuir con la comunicación asertiva entre los trabajadores de la Institución para beneficiarlos de un buen ambiente laboral, se pretende:

- a. Socializar la información generada en el Manual de Funciones a todo el personal administrativo.
- b. Validar los procesos de cada puesto con las autoridades de la institución.

Actividades que implican la puesta en marcha del producto generado en la investigación por lo que se validara con charlas informativas, lluvia de ideas, establecimiento de compromisos, socialización de objetivos y determinación de resultados que serán medidos para todo el personal de manera que se consiga su incorporación profunda.

Todo proceso de cambio siempre produce reacción por parte de las personas que están acostumbradas a una sola forma de responder sobre sus actividades, por lo que para generar un verdadero compromiso en todos y cada uno de los trabajadores se establecerán indicadores que serán premiados a su cumplimiento.

Por parte de las autoridades se espera una total apertura para dar inicio al proceso y su apoyo para que su ejecución brinde a la institución el aumento de la productividad y rendimiento laboral que a futuro se trasladar a utilizar de manera óptima los recursos humanos, financieros e institucionales con los que la Escuela

Pierre de Coubertin cuenta, y a futuro propender a su crecimiento al poder brindar servicios de calidad a sus estudiantes, planta docente y padres de familia.

#### 4.4. Matriz de Marco Lógico

Tabla No 5 Marco Lógico Propósito 1

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Aumento de la productividad y rendimiento laboral	Se mejora con el conocimiento adquirido sobre el Manual de Funciones, teniendo claro sus actividades con un indicador de: Actividades realizadas sobre actividades asignadas	Registro estadístico en base a las encuestas y entrevistas realizadas al personal administrativo de la escuela Pierre de Coubertin.	Aprobación de las funciones por parte de los jefes de área, para su posterior implementación en el personal de la institución.
Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Reducir la sobrecarga laboral del personal administrativo.	Se reducirán en un futuro los conflictos y la sobrecarga laboral eliminando los sobre tiempos o la generación de horas extraordinarias, teniendo como indicador: actividades diarias sobre jornada laboral normal	Mediante registros generados por el reloj biométrico y evaluación de cumplimiento.	Evaluaciones de desempeño no estandarizadas que afecten al desarrollo del proyecto.
Componentes	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Diagnosticar las funciones de todo el personal administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin.	Evaluaciones de desempeño realizadas sobre personal evaluado.	Evaluaciones de desempeño estandarizadas de la Institución	Bajo cumplimiento, escaso apoyo de las autoridades.
Delimitar las funciones del personal en función de los alcances y obligaciones de cada departamento.	Control de funciones departamentales sobre responsabilidad de áreas.	Planificación en forma trimestral.	Cumplimiento de la planificación.
Contribuir con la comunicación asertiva de la institución entre sus trabajadores para beneficiarse de un ambiente laboral	Medios de comunicación adecuados sobre información real y oportuna.	Sistemas automatizados de TIC'S	Resistencia a la implementación de tecnología.
Actividades	Resumen del Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos
Socializar al personal las funciones determinadas.	\$100.00	Facturas, registro de asistencia, encuestas de satisfacción.	Desinterés por parte de los directivos
Capacitación de los puestos de trabajo.	\$340.00		Organización Inadecuada

Integración entre colaboradores que realicen actividades de Team Building.	\$400.00		Ausencia a la integración por parte de personal administrativo.
--	----------	--	---

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Siendo la primera finalidad el aumento de la productividad y el rendimiento laboral, el desarrollo del Manual de Funciones permitirá estandarizar y delimitar las funciones del personal de la Escuela Pierre de Coubertin; el conocimiento adquirido entonces colaborara a mejorar el tema de productividad y rendimiento al tener todos los cargos claros su visión, misión, objeto, productos e indicadores con los que se va a medir su gestión.

Para esto, la socialización del Manual será un punto clave porque permitirá que cada persona conozca a fondo el fin de ser de cada uno de sus cargos. Propiciando entonces la comunicación asertiva y la mejora paulatina del ambiente laboral de la institución pues cada persona estará dedicada a las funciones que cada uno de los perfiles de cargo le determine. Solo ahí, en conjunto se podrán establecer indicadores que verdaderamente midan la gestión y permitan definir para cada cargo una línea de crecimiento profesional. Cabe resaltar que una vez levantados los perfiles se pondrán a discusión de los jefes de área para su aprobación y posterior difusión.

Como medio de verificación se debe hacer uso de los registros estadísticos creados a partir de las entrevistas con cada persona.

Al alcanzar el primer propósito, se alcanzará también el propósito de reducir la sobrecarga laboral del personal administrativo; lo que a futuro reducir los conflictos entre áreas derivado de la duplicación de funciones. La capacitación del Manual de Funciones permitirá que el 100% de los trabajadores comprendan los límites de sus funciones y la necesidad de trabajar en equipo para impartir con calidad el servicio educativo otorgado a sus beneficiarios por parte de la institución. Generando de esta manera un análisis de gestión de todo el proceso administrativo.

Los componentes puestos en marcha para cumplir los propósitos descrito entonces corresponden a:

- a. Asumir competencias acordes a los perfiles de cargo.
- b. Realizar una adecuada asignación de funciones.
- c. Promover capacitaciones en cada área.

Permitiendo de esta manera que el personal administrativo asumir y cumplir sus funciones en base al perfil profesional que requiere cada puesto de trabajo; conocer los perfiles de sus cargos y de los cargos del personal a su cargo, para poder delegar funciones de manera correcta y asertiva; y crecer profesional y personalmente reflejando su satisfacción en el cumplimiento cabal de sus funciones.

Para lo que se establecerán indicadores que propicien el ascenso y el reconocimiento a las personas que alcancen las metas propuestas; y capaciten al personal en los cambios de la normativa inherente como constituyen los temas de seguridad y salud ocupacional.

Contando sobre la base del interés por parte de los directivos en aplicar al Manual de Funciones; del personal por ejecutarlo y asistir a las capacitaciones impartidas por el departamento de RRHH; las que se enmarcan en torno a las siguientes actividades:

- a. Capacitaciones de los puestos de trabajo.
- b. Encuestas y entrevistas sobre temas relevantes.
- c. Socialización al personal sobre las funciones determinadas.
- d. Integración entre colaboradores que realicen actividades similares.
- e. Socialización del Manual de Funciones.

Se contempla por tanto una inversión de USD 340,00 en cada charla, en base a los detalles descritos en el resumen de presupuesto presentado en la tabla del marco lógico referencia a las capacitaciones.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Descripción de la herramienta metodológica

Para justificar la necesidad de “*Identificar y definir las funciones de cada puesto de trabajo para reducir la sobrecarga laboral*”; se realizó una encuesta que permita validar el clima laboral en la escuela Pierre de Coubertin, con el objetivo de definir la necesidad de diferenciar de manera formal los objetivos de cada puesto de trabajo.

El punto de partida de la investigación es entonces la investigación descriptiva que permite a través como su nombre lo indica, de la descripción exacta de las funciones y responsabilidades de cada cargo, el poder delimitar las acciones del grupo de trabajo y mejorar la productividad laboral.

Con la información obtenida en la encuesta, se procederá al diagnóstico sobre la situación actual de la institución para validar la importancia y oportunidad de elaborar y sobre todo socializar el Manual de Funciones.

---

## **5.2 Etapas de la investigación**

Para la realización del diagnóstico de la institución y poder delimitar cada uno de los cargos se realizará una encuesta al personal administrativo. Con esta se determinará el punto de partida en cuanto a la estructura institucional para establecer la propuesta y definir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Y finalmente plantear la socialización del Manual de Funciones, una vez se ejecute la propuesta presentada.

### **5.2.1 Población**

La Escuela Pierre de Coubertin cuenta con diez servidores encargados de los procesos administrativos, financieros, logísticos, humanos e institucionales. Se define entonces todo este conjunto de personas como la población en estudio.

### **5.2.2 Recolección de la información**

La principal fuente de información constituye la información proporcionada por los involucrados de manera directa en el proceso. Por lo que su recolección se realizó de manera directa de las fuentes primarias a través de la aplicación de la encuesta formulada para el efecto.

Se utiliza a su vez de otras técnicas de recolección de datos como la observación directa en el lugar de estudio y la entrevista (informal).

### **5.2.3 Validez de la información**

Al realizar cruce de información entre los departamentos, se observó que los productos generados en cada uno de ellos tengan concordancia con los objetivos de cada puesto de trabajo. Es aquí donde se pudo visualizar la duplicidad de funciones para poder delimitarla.

### **5.2.4 Análisis de datos**

La información proporcionada por las encuestas se procesará mediante análisis numérico y gráfico para poder determinar la importancia de la elaboración del Manual de Funciones para mejorar la productividad del personal.

### **5.2.5 Modelo de la encuesta**

El modelo de encuesta para medir el impacto que la falta de definición de los perfiles laborales tiene sobre el clima laboral y el desempeño de cada funcionario es la siguiente; cabe resaltar que se realizaron a preguntas cerradas, de modo que la tabulación y análisis sea más objetivo:

### MODELO DE ENCUESTA

Por favor marque con una X la respuesta que corresponda a su apreciación sobre cada tema expuesto.

1. Cuando usted ingreso en el escuela, recibio en forma escrita las instrucciones especificas sobre las funciones que debe desarrollar diariamente?

SI

NO

2. Conoce usted el organigrama de la institucion?

SI

NO

3. Conoce a las funciones y procedimientos de su trabajo?

SI

NO

4. Conoce a quien debe reportar los productos de su trabajo?

SI

NO

5. Considera que tiene opciones para crecimiento profesiona en la institucion?

SI

NO

6. Existe una buena comunicaci3n entre los compa1eros y jefes para mejorar el trabajo

SI

NO

7. Se ha sentido limitado en su trabajo

SI

NO

8. Considera que hace mas de lo que su puesto de trabajo lo requiere

SI

NO

9. Existe seguimiento sobre las actividades que realiza

SI

NO

10. Considera necesario definir y delimitar los perfiles laborales

SI

NO

11. Colaboraria con la implementacio de un manual de funciones

SI

NO

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

## 5.2.6 Presentación de los resultados de la encuesta

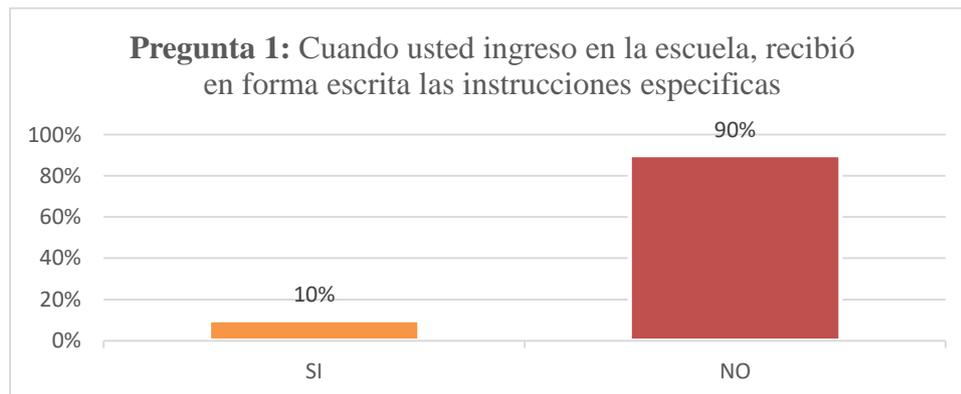
Pregunta 1: Cuando usted ingreso en la escuela, recibió en forma escrita las instrucciones específicas.

**Tabla No 6** Pregunta 1

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 6** Pregunta 1

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: En base a los resultados de la pregunta 1, el 90% de los encuestados (que constituyen el 90% del universo de la investigación), indica no haber recibido en forma escrita las instrucciones específicas de sus puestos de trabajo. Sin embargo de no disponer por escrito de estas instrucciones, en base a lo respondido en la pregunta 3, el 50% indica conocer las funciones y procedimientos de su trabajo; lo que se debe a que la institución tiene más de 5 años de funcionamiento, tiempo en el que cada uno de sus funcionarios se ha ido formando.

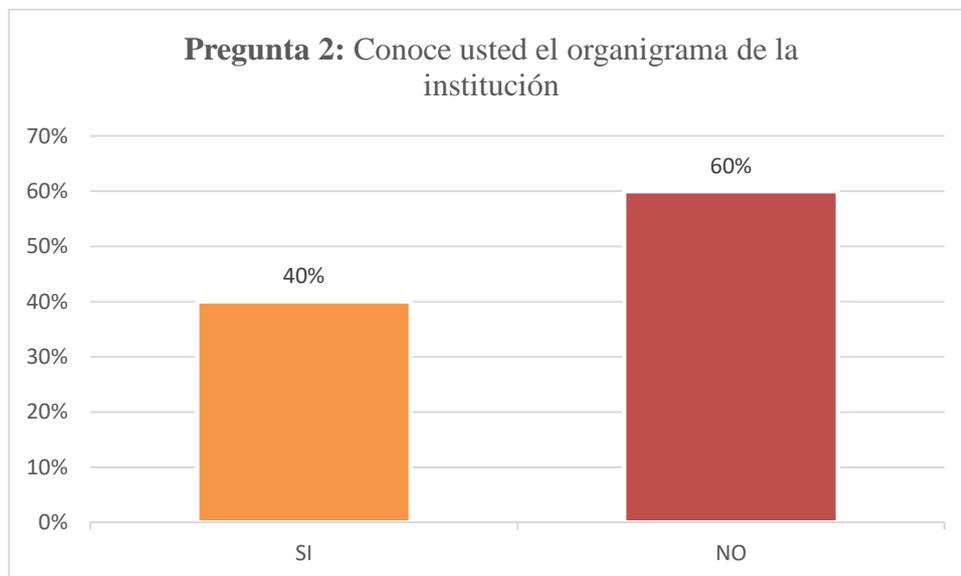
Pregunta 2: Conoce usted el organigrama de la institución

**Tabla No 7** Pregunta 2

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 7** Pregunta 2

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: Al verificar los resultados de la pregunta 2, con la que el 60% manifiesta desconocer el organigrama con el que funciona la institución. A pesar de esto, y en base a los resultados de la pregunta 4, el 60% de los encuestados conoce a quién debe reportar los productos de su trabajo.

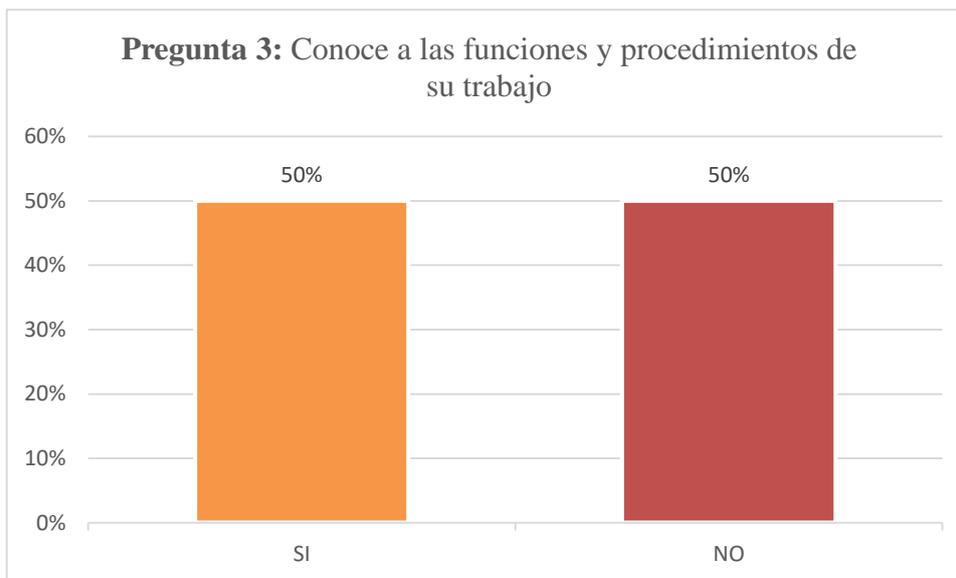
Pregunta 3: Conoce a las funciones y procedimientos de su trabajo

**Tabla No 8** Pregunta 3

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 8** Pregunta 3

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: Al verificar los resultados de la pregunta 3, con la que el 50% manifiesta conocer las funciones y procedimiento de su trabajo el otro 50% indica que desconoce las funciones a cumplir.

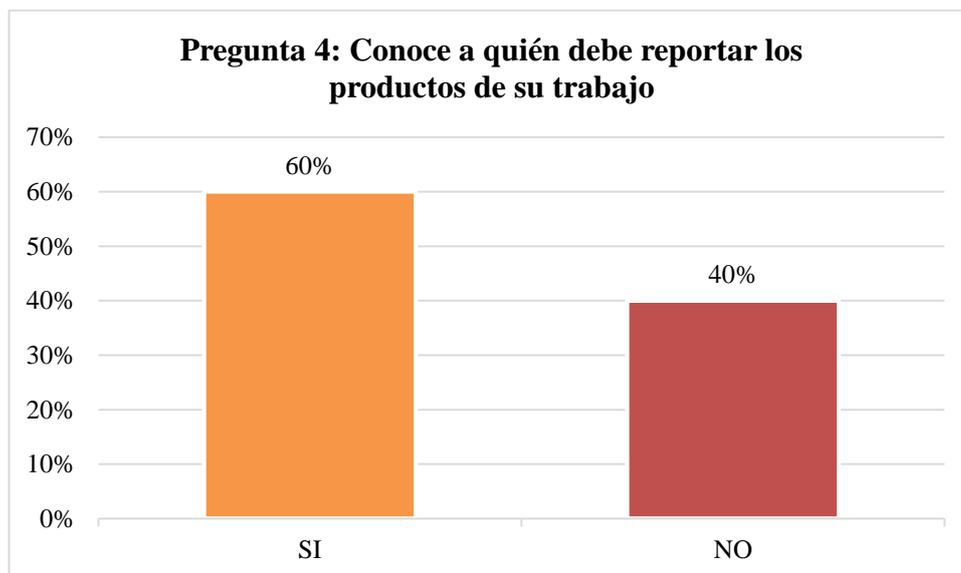
Pregunta 4: Conoce a quién debe reportar los productos de su trabajo

**Tabla No 9** Pregunta 4

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 9** Pregunta 4

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

**Análisis:** Se puede determinar que un 60% de los encuestados conoce a quién debe reportar los productos de su trabajo, el personal que desconoce deberes recibir una inducción que permita tener claro a quien se deberá reportar su trabajo.

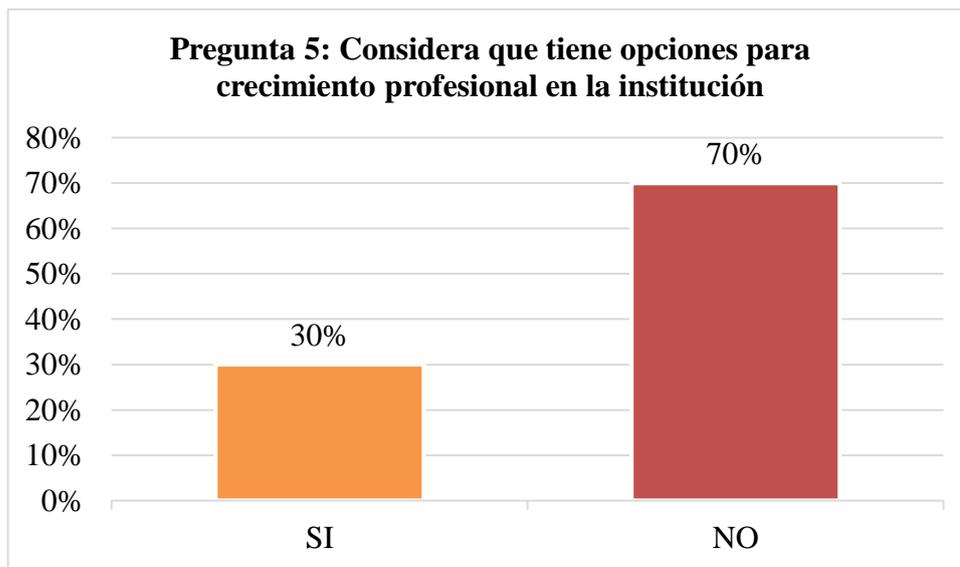
Pregunta 5: Considera que tiene opciones para crecimiento profesional en la institución.

**Tabla No 10** Pregunta 5

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 10** Pregunta 5

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: Al analizar los resultados de la pregunta 5, en base a los cuales el 70% de los encuestados indican que considera que no hay opciones de crecimiento profesional en la institución; se debe a la falta de claridad en la definición de funciones, lo que impide en poder trazar un horizonte de desarrollo profesional e incluso seguridad laboral para los trabajadores.

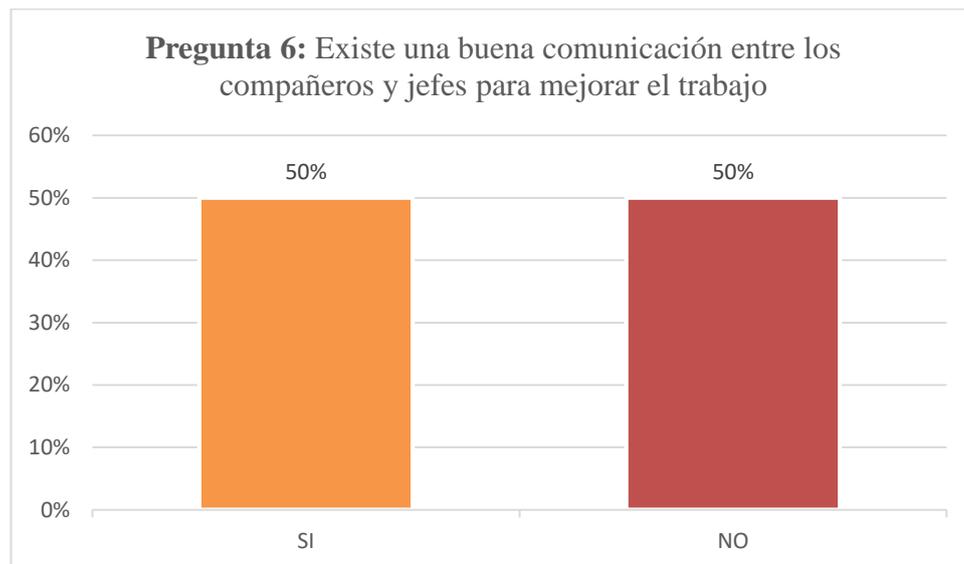
Pregunta 6: Existe una buena comunicación entre los compañeros y jefes para mejorar el trabajo

**Tabla No 11** Pregunta 6

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 11** Pregunta 6

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: Según los resultados de la pregunta 6, que el 50% de las personas consideran que existe una buena comunicación entre los compañeros y jefes para mejorar el trabajo, existe otro porcentaje que opina lo contrario.

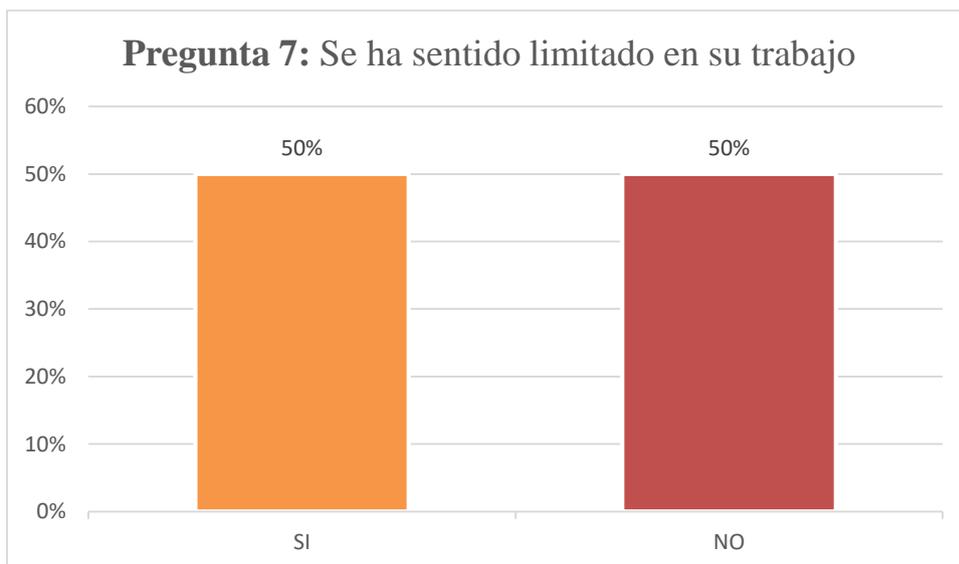
Pregunta 7: Se ha sentido limitado en su trabajo

**Tabla No 12** Pregunta 7

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	10	100%

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 12** Pregunta 7

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: Al tabular las respuestas de la pregunta 7, donde el 50% de las personas consideran que se han sentido limitados en su trabajo, hace referencia a la pregunta número 6 que determina que no existe una buena comunicación entre los compañeros y jefes.

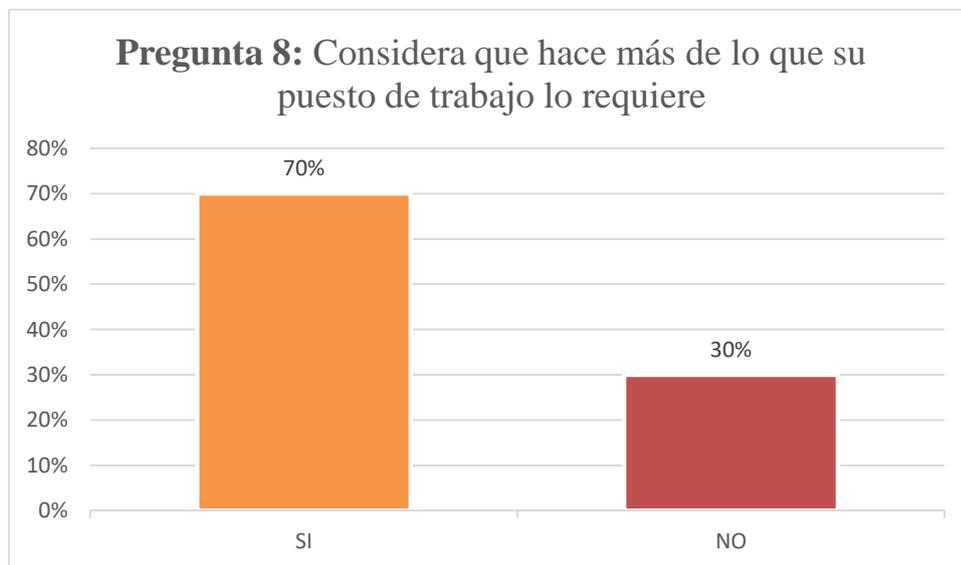
Pregunta 8: Considera que hace más de lo que su puesto de trabajo lo requiere

**Tabla No 13** Pregunta 8

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	10	100%

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 13** Pregunta 8

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

**Análisis:** La mala distribución de funciones se refleja al verificar los resultados de la pregunta 8 donde se puede apreciar que para el 70% de los encuestados, realizan más de lo que su puesto de trabajo lo requiere.

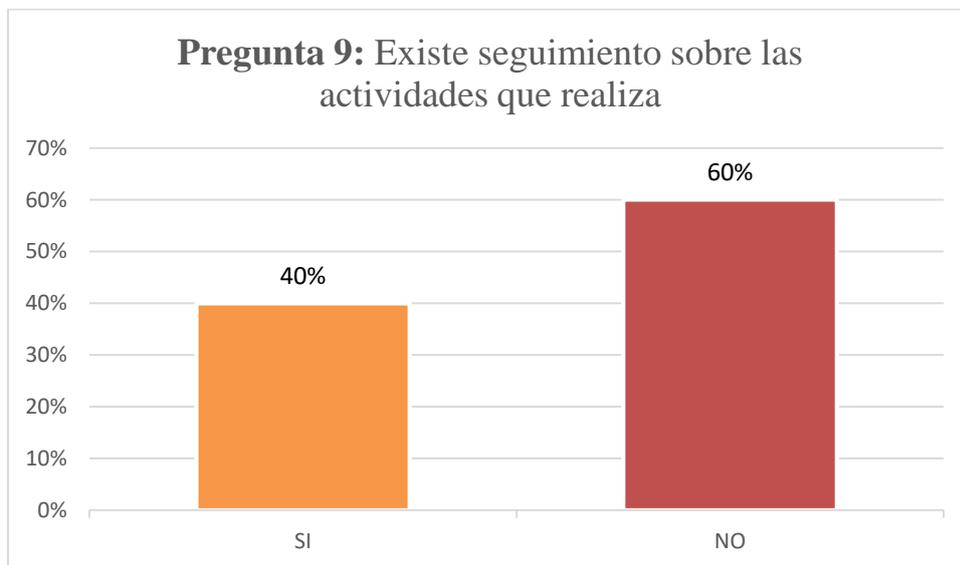
Pregunta 9: Existe seguimiento sobre las actividades que realiza

**Tabla No 14** Pregunta 9

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 14** Pregunta 9

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

**Análisis:** Considerando los resultados de la pregunta 9, el 60% de encuestados considera que no existe seguimiento sobre las actividades que realiza.

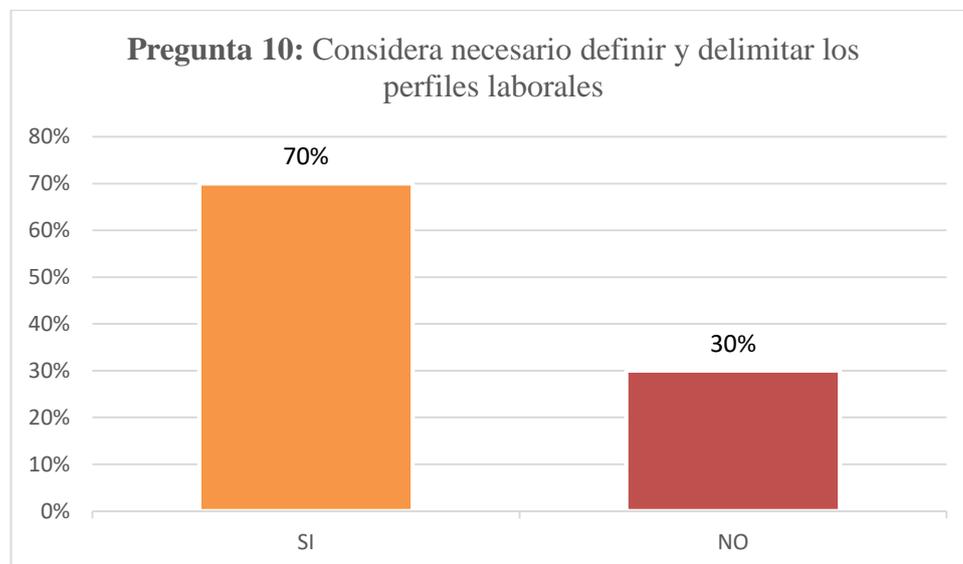
Pregunta 10: Considera necesario definir y delimitar los perfiles laborales.

**Tabla No 15** Pregunta 10

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 15** Pregunta 10

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: La necesidad de contar con el Manual de Funciones se plasma en las preguntas 10, considerando que 70% de las personas encuestadas consideran necesario definir y delimitar los perfiles laborales.

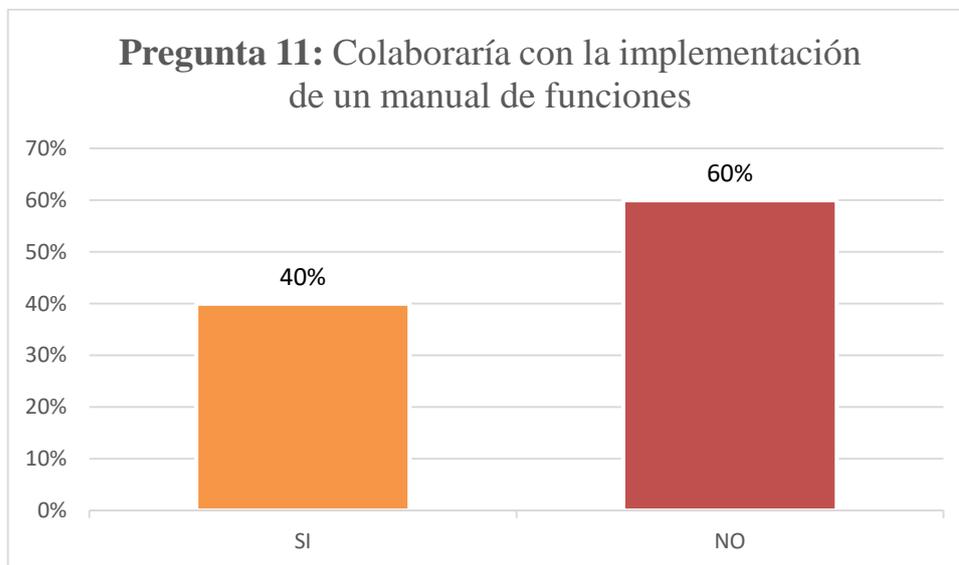
Pregunta 11: Colaboraría con la implementación de un manual de funciones

**Tabla No 16** Pregunta 11

Indicadores	Personas	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Figura No 16** Pregunta 11

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Análisis: La necesidad de contar con el Manual de Funciones se plasma en las preguntas 10, considerando que 70% de las personas encuestadas consideran necesario definir y delimitar los perfiles laborales.

### 5.2.7 Análisis de los resultados de la encuesta

La encuesta realizada al personal administrativo financiero de la Escuela Pierre de Coubertin refleja la importancia del desarrollo de un Manual de Funciones donde se pueda apreciar de manera explícita y clara las directrices para cada puesto de trabajo. Por ejemplo, en base a los resultados de la pregunta 1, el 90% de los encuestados (que constituyen el 90% del universo de la investigación), indica no haber recibido en forma escrita las instrucciones específicas e sus puestos de trabajo. Sin embargo, de no disponer por escrito de estas instrucciones, en base a lo respondido en la pregunta 3, el 50% indica conocer las funciones y procedimientos de su trabajo; lo que se debe a que la institución tiene más de 5 años de funcionamiento, tiempo en el que cada uno de sus funcionarios se ha ido formando.

Igual situación se manifiesta al verificar los resultados de la pregunta 2, con la que el 60% manifiesta desconocer el organigrama con el que funciona la institución. A pesar de esto, y en base a los resultados de la pregunta 4, el 60% de los encuestados conoce a quién debe reportar los productos de su trabajo.

Al analizar los resultados de la pregunta 5, en base a los cuales el 70% de los encuestados indican que considera que no hay opciones de crecimiento profesional en la institución; se debe a la falta de claridad en la definición de funciones, lo que impide en poder trazar un horizonte de desarrollo profesional e incluso seguridad laboral para los trabajadores.

Sin embargo, se manifiesta según los resultados de la pregunta 6, que el 50% de las personas consideran que existe una buena comunicación entre los compañeros y jefes para mejorar el trabajo. Lo que se ratifica al tabular las respuestas de la pregunta 7, donde el 50% de las personas consideran que se han sentido limitados en su trabajo.

La mala distribución de funciones se refleja al verificar los resultados de la pregunta 8 donde se puede apreciar que para el 70% de los encuestados, realizan más de lo que su puesto de trabajo lo requiere. Y a pesar de esto, según los resultados de la pregunta 9, el 60% considera que no existe seguimiento sobre las actividades que realiza.

La necesidad de contar con el Manual de Funciones se plasma en las preguntas 10 y 11, en la primera, el 70% de las personas consideran necesario definir y delimitar los perfiles laborales; sin embargo en base a la pregunta 11, el 60% de los encuestados manifiestan que no brindarían colaboración para la implementación del Manual de Funciones, ratificándose de esta manera la resistencia al cambio que presentan este grupo de personas.

### **5.3 Diagnóstico**

La Escuela Pierre de Coubertin cuenta con diez servidores encargados de los procesos administrativos, financieros, logísticos, humanos e institucionales. Todos quienes poseen títulos de bachiller, contando con una Dirección que posee título

universitario.

Al momento no existe una clara división por departamentos, lo cual dificulta el cumplimiento de las labores administrativas sobre todo de la planta docente, los estudiantes y padres de familia que no conocen a quien acudir para solucionar los problemas que se presenten por el proceso educativo en general.

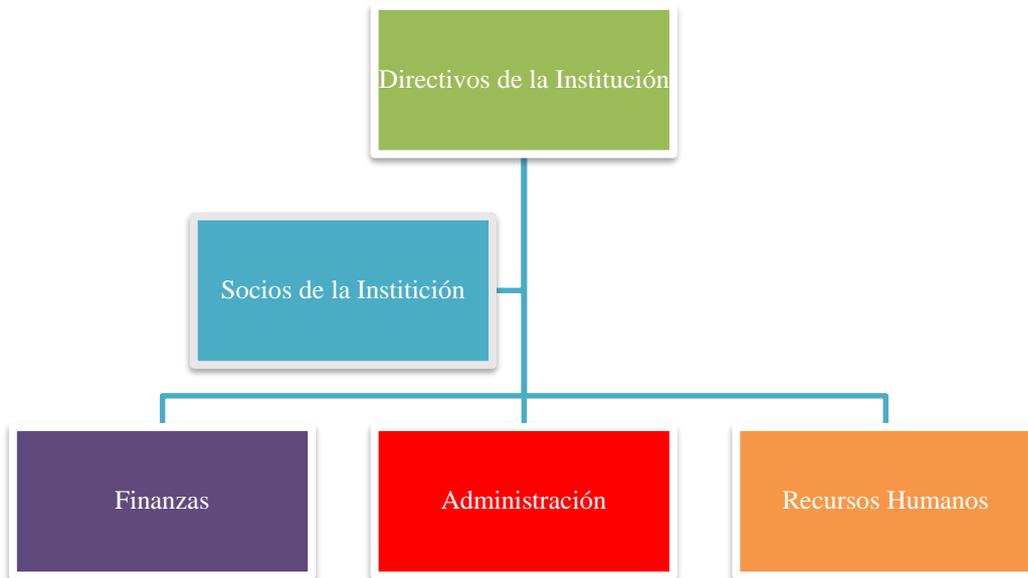
Todos los funcionarios interactúan entre sí, sin asumir responsabilidades y en muchos casos generándose conflictos al tratar de apoyarse para solucionar los problemas que se presenten.

No están habituados a un control en su horario de trabajo ya que sus contratos no tienen definiciones sobre el tema, por lo que en muchos casos no llegan a cumplir las ocho horas determinadas por la ley, no hay control en los permisos y ausencias del personal, el uso de uniformes y sobre todo en el mantener en orden sus puestos de trabajo.

Esta información se obtuvo en base a entrevistas realizadas con el personal, quienes manifestaron su interés por que sus nombres no sean expuestos para evitar problemas por parte de las autoridades y socios de la institución.

La institución está organizada responde a la siguiente estructura:

### ORGANIGRAMA ACTUAL



**Figura No 17** Organigrama Actual

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

Se entiende que la planta docente está inmersa en Recursos Humanos sin embargo al consultar a los entrevistados, estos funcionan como repúblicas independientes que cumplen con sus tareas educativas, pero relegan las labores administrativas al no tener conocimiento del tema ni tiempo para dedicar a realizarlas.

Lo que provoca una profunda desorganización que perjudica el clima laboral en general para todos los trabajadores de la institución. Amerita una intervención urgente para poder delimitar funciones y exigir su cabal cumplimiento.

## 5.4 Desarrollo del Manual de Funciones

Para el desarrollo del Manual de Funciones se parte del diagnóstico realizado a la institución en la base a la investigación de campo para poder proponer un organigrama que permita delimitar cada una de las áreas identificadas, definir cada uno de los cargos y determinar los perfiles de cada cargo.

### OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Estructurar de una forma detallada las competencias, habilidades, aptitudes, autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos del personal administrativo-financiero de la Escuela Pierre de Coubertin; con el propósito de determinar las responsabilidades y obligaciones de cada cargo en base a los perfiles asignados, evitando de esta manera la duplicación de esfuerzos.

### ALCANCE DEL MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones del personal administrativo-financiero de la Escuela Pierre de Coubertin aplica específicamente para este grupo de personas.

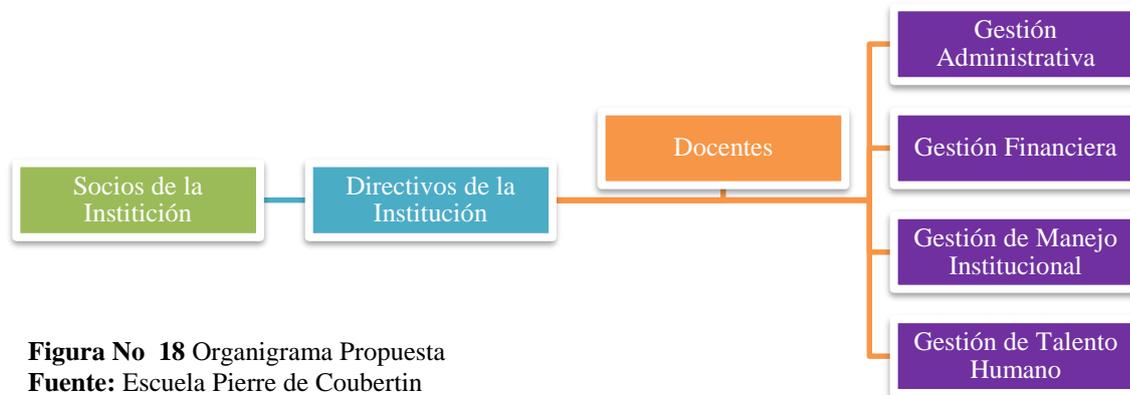
#### 5.4.1 Organigrama propuesto

En base al proceso educativo, y considerando que el personal administrativo en general constituye áreas de soporte a este proceso, se establece que existen 4 áreas fundamentales que se deben definir de manera clara para el buen manejo de la institución y con el fin de orientar los recursos disponibles y optimizar su utilización.

Se parte también de la premisa que el personal administrativo responde a los socios de la Institución, quienes definen al Directivo de la misma.

Con estas consideraciones, las áreas por estandarizar corresponden a:

- a. Gestión Administrativa.
- b. Gestión Financiera.
- c. Gestión de Manejo de los Recursos Institucionales.
- d. Gestión de Talento Humano.



**Figura No 18** Organigrama Propuesta  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

### 5.4.2 Delimitación de los objetivos de cada área

Actualmente las instituciones necesitan un esquema de funcionamiento dinámico que permita a todos los departamentos o áreas que la integran una interacción en sinergia, de manera que puedan responder a los cambios que la globalización de la educación exige.

Por lo tanto, y en base a la organización del personal administrativo planteada, la presente investigación propone la división del mismo en base a su especialización en: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión de Manejo de los Recursos Institucionales, y Gestión del Talento Humano.

En el presente apartado se trabajará con la identificación de la visión y misión de cada una de estas áreas, con el objetivo de orientar su acción como áreas de soporte para el proceso educativo.

La Gestión Administrativa, se refleja en los siguientes procesos:



**Figura No 19** Gestión Administrativa

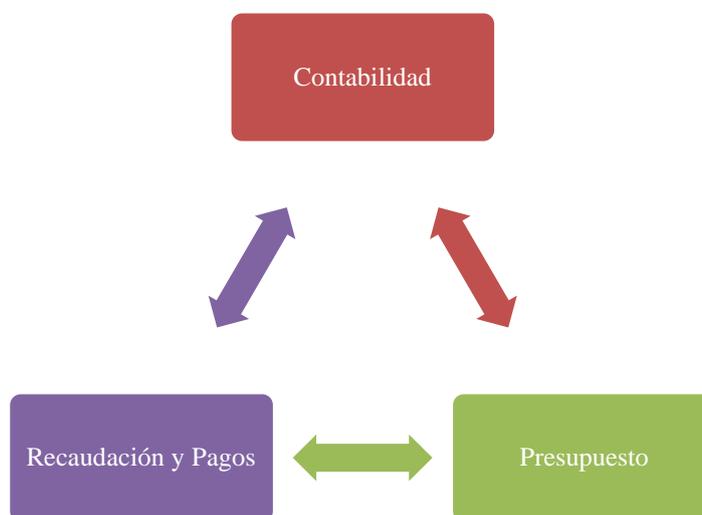
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

La misión de la Gestión Administrativa de la Escuela Pierre de Coubertin es brindar el soporte administrativo eficiente y efectivo para conllevar a que la entrega del servicio educacional se realice en las mejores condiciones en base a los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles. Por tanto, su visión es generar el apoyo administrativo de calidad para que la Institución pueda proyectar su acción sobre la colectividad a la que brinda el servicio educacional. Por lo tanto, sus procesos se encaminarían a cubrir tres áreas: Dirección, Admisiones y Acompañamiento.

La Gestión Financiera, se refleja en los siguientes procesos:

### ***GESTIÓN FINANCIERA***

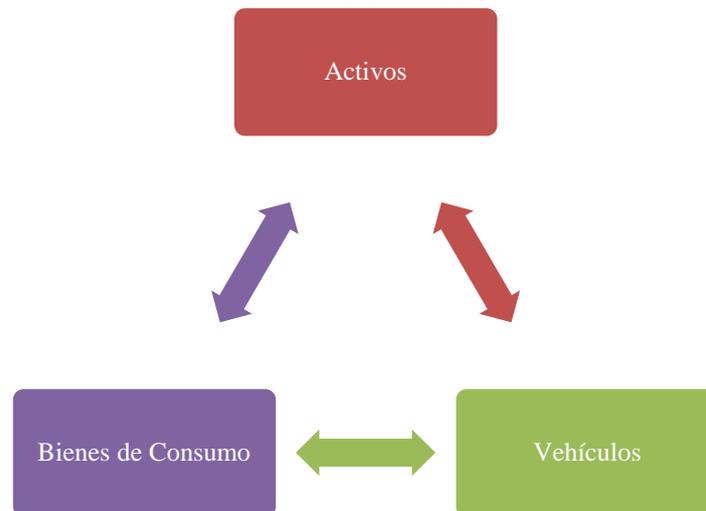


**Figura No 20** Gestión Financiera  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

La misión de la Gestión Financiera de la Escuela Pierre de Coubertin es brindar el soporte financiero eficiente y efectivo para conllevar a que la entrega del servicio educacional se realice en las mejores condiciones en base a los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles. Por tanto, su visión es generar el apoyo financiero de calidad para que la institución pueda proyectar su acción sobre la colectividad a la que brinda el servicio educacional. Por lo tanto, sus procesos se encaminarían a cubrir tres áreas: Presupuestos, Recaudación y Pagos, y Contabilidad.

La Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales, se refleja en los siguientes procesos:

### *GESTIÓN MANEJO DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES*



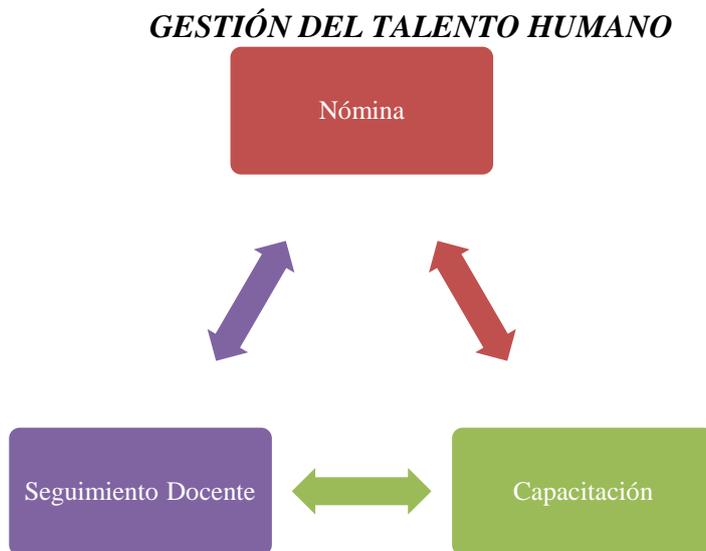
**Figura No 21** Gestión Manejo de los Recursos Institucionales

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

La misión de la Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales de la Escuela Pierre de Coubertin es brindar el soporte logístico y de la administración de los recursos institucionales de manera eficiente y efectiva para conllevar a que la entrega del servicio educacional se realice en las mejores condiciones en base a los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles. Por tanto, su visión es generar el apoyo logístico de calidad para que la Institución pueda proyectar su acción sobre la colectividad a la que brinda el servicio educacional. Por lo tanto, sus procesos se encaminarían a cubrir tres áreas: Activos, Bienes de Consumo y Vehículos.

La Gestión de Talento Humano, se refleja en los siguientes procesos:



**Figura No 22** Gestión del Talento Humano  
**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin  
**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

La misión de la Gestión de Talento Humano de la Escuela Pierre de Coubertin es brindar el soporte en el manejo eficiente y efectivo del talento humano para conllevar a que la entrega del servicio educacional se realice en las mejores condiciones en base a los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles.

Por tanto, su visión es generar el apoyo administrativo de calidad para que la institución pueda proyectar su acción sobre la colectividad a la que brinda el servicio educacional. Por lo tanto, sus procesos se encaminarían a cubrir tres áreas: Nómina, Seguimiento Docente y Capacitación.

### **5.4.3 Definición de los cargos**

En base al organigrama presentado, los puestos de trabajo orientados a ejecutar lo planteado en los objetivos cada una de las áreas propuestas corresponden a lo que se describe a continuación.

#### **5.4.3.1 Gestión Administrativa**

##### **5.4.3.1.1 Dirección:**

##### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: DIRECTOR/A
- Área a la que pertenece: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- Autoridad inmediata: SOCIOS DE LA INSTITUCIÓN

- Funcionarios que le reportan: TODOS LOS FUNCIONARIOS
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

### **Misión del cargo:**

Representar a la Escuela Pierre de Coubertin con capacidad de gestión y visión a futuro en base a la normativa legal existente.

### **Funciones del cargo:**

1. Definir las líneas de acción de la Institución para determinar su orientación pedagógica, así como las políticas institucionales; en coordinación con el Consejo Ejecutivo integrado por los socios, la Junta Académica definida con los docentes de la institución, y los organismos de control que la Institución creare para vigilar y dar seguimiento.
2. Coordinar con el Equipo Directivo la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades institucionales.
3. Elaborar, difundir y administrar la Agenda Académica y Laboral de cada año lectivo.
4. Consolidar indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de las funciones de los docentes y la gestión oportuna de los recursos necesarios para la operación de la Institución.
5. Presentar de manera anual el informe de actividades realizadas en cada año académico al Consejo Ejecutivo y la Junta Académica.

6. Convocar y presidir el Consejo Ejecutivo y la Junta Académica para orientar y asegurar la participación igualitaria de los miembros.
7. Planificar el proceso de mejoramiento continuo en la calidad de la educación de la Institución.
8. Establecer un cuadro de mando para vigilar el desarrollo de las áreas académicas, las comisiones y juntas, áreas y estudiantes.
9. Coordinar con otras instituciones para la realización de convenios que permitan desarrollar el potencial de la Institución, su personal docente, administrativo y estudiantes.
10. Coordinar el desarrollo de las actividades extracurriculares que ofrece la Institución.
11. Gestionar el talento humano y su desarrollo, llamar a concursos de merecimiento y oposición; y establecer desarrollo de carrera dentro de la Institución.
12. Autorizar rotación, permisos y licencias para el personal de la Institución acorde a la normativa vigente.
13. Liderar, revisar y supervisar la ejecución de los planes de seguridad y de gestión de riesgos para cada año lectivo.
14. Firmar como representante legal en toda la documentación exigida por los entes de control como contratos, ingreso al IESS, etc.

#### 5.4.3.1.2 Admisiones

##### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: PROFESIONAL DE ADMISIONES
- Área a la que pertenece: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

##### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que el proceso de admisiones a la Institución se complete de manera eficiente y efectiva.

##### Funciones del cargo:

1. Administrar el Proceso de Admisiones a la Institución desde su inicio a fin.
2. Elaborar y ejecutar el Plan de Admisiones incluyendo los requerimientos de la normativa vigente y formulada por el ente rector del ramo.
3. Supervisar el Proceso de Admisiones de cada año lectivo.
4. Establecer las políticas de admisiones.

### 5.4.3.1.3 Acompañamiento

#### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: TRABAJADORA SOCIAL
- Área a la que pertenece: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

#### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer seguimiento oportuno a todos los casos que en la comunidad estudiantil se presenten y que ameriten un tratamiento personalizado, en base a la normativa vigente y la política establecida en la Institución.

#### Funciones del cargo:

1. Administrar el Proceso de Acompañamiento Estudiantil a la Institución desde su inicio a fin.
2. Elaborar y ejecutar el Plan de Acompañamiento incluyendo los requerimientos de la normativa vigente y formulada por el ente rector del ramo.
3. Supervisar el Plan de Acompañamiento de cada año lectivo.
4. Establecer las políticas de acompañamiento.

### 5.4.3.2 Gestión Financiera

#### 5.4.3.2.1 Presupuestos

##### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: PROFESIONAL DE PRESUPUESTOS
- Área a la que pertenece: GESTIÓN FINANCIERA
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

##### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que el presupuesto de la Institución se programe y ejecute de manera eficiente y efectiva.

##### Funciones del cargo:

1. Administrar el proceso de elaboración del presupuesto de la Institución desde su inicio a fin.
2. Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Anual de Operaciones de la Institución.
3. Ejecutar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria.
4. Establecer las políticas de presupuesto.

#### 5.4.3.2.2 Recaudación y Pagos

##### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: TESORERO/A
- Área a la que pertenece: GESTIÓN FINANCIERA
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

##### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que la recaudación y pagos de la Institución se programen y ejecuten de manera eficiente y efectiva.

##### Funciones del cargo:

1. Administrar el proceso de recaudación de la Institución desde su inicio a fin.
2. Administrar el proceso de pagos y proveedores de la Institución.
3. Administrar las cuentas bancarias de la Institución.
4. Custodiar los valores recibidos como garantía a favor de la Institución.
5. Ejecutar y dar seguimiento a los ingresos y gastos de la Institución.
6. Establecer las políticas de recaudación.
7. Establecer los tiempos y políticas de pago.

### 5.4.3.2.3 Contabilidad

#### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: CONTADOR/A
- Área a la que pertenece: GESTIÓN FINANCIERA
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

#### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para el registro contable de las actividades de la Institución se realice de manera eficiente y efectiva.

#### Funciones del cargo:

1. Administrar el proceso de registro de los movimientos que la empresa realiza.
2. Emitir las retenciones de los pagos.
3. Verificar los documentos habilitantes previo al registro de los pagos.
4. Emitir los estados financieros de la Institución.
5. Elaborar impuestos de la Institución.
6. Establecer las políticas de control previo al pago.

### 5.4.3.3 Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales

#### 5.4.3.3.1 Activos

##### Identificación del cargo

- Nombre del cargo: RESPONSABLE DE ACTIVOS
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DEL MANEJO DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES
- Autoridad inmediata: JEFE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- Funcionarios que le reportan: CHOFER
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

##### Misión del cargo:

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que el manejo adecuado y responsable de los activos propiedad de la Institución se realice de manera eficiente y efectiva.

##### Funciones del cargo:

1. Velar por el buen uso y conservación del local, sus instalaciones y más pertenencias de la institución.
2. Administrar el Proceso de Adquisición de Activos para la Institución desde su inicio a fin.
3. Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento preventivo de los activos de la Institución.

4. Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento correctivo de los activos de la Institución.
5. Elaborar los cuadros de depreciación para el registro contable.
6. Realizar el ingreso y codificación de los activos que la Institución adquiera cada año lectivo.
7. Supervisar el mantenimiento de las instalaciones y labores de limpieza diaria de las instalaciones de la Institución.
8. Aprobar el plan de requerimiento de compras de bienes de consumo y unificarlo con el de activos y servicios para elaborar el Plan Anual de Copras de la Institución.
9. Establecer políticas para el manejo de los activos de la Institución incluyendo vehículos.

#### **5.4.3.3.2 Bienes de Consumo**

##### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: BODEGUERO
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DEL MANEJO DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES
- Autoridad inmediata: RESPONSABLE DE ACTIVOS
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

### **Misión del cargo:**

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que el manejo de los bienes de consumo de la Institución se realice de manera eficiente y efectiva.

### **Funciones del cargo:**

1. Administrar el Proceso de Adquisición de Bienes de Consumo para la Institución desde su inicio a fin.
2. Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento de los inventarios de la Institución.
3. Elaborar los cardex de los inventarios para controlar la entrega a los usuarios.
4. Presentar el plan de requerimiento de compras.
5. Realizar el ingreso y codificación de los bienes de consumo que la Institución adquiera cada año lectivo.
6. Supervisar el mantenimiento de las bodegas y labores de limpieza diaria.
7. Establecer políticas para el manejo de los bienes de consumo de la Institución.

#### **5.4.3.3 Vehículos**

##### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: CHOFER
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DEL MANEJO DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES

- Autoridad inmediata: RESPONSABLE DE ACTIVOS
- Funcionarios que le reportan: NINGUNO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

### **Misión del cargo:**

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para que el manejo de los vehículos propiedad de la Institución se realice de manera eficiente y efectiva.

### **Funciones del cargo:**

1. Velar por el buen uso y conservación del vehículo a su cargo.
2. Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento preventivo del vehículo de la Institución.
3. Elaborar y ejecutar el Plan de Mantenimiento correctivo del vehículo de la Institución.
4. Supervisar el mantenimiento que se realice al del vehículo de la Institución.

## **5.4.4 Gestión del Talento Humano**

### **5.4.4.1 Nómina**

#### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: JEFE DE TALENTO HUMANO
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
- Autoridad inmediata: RECTOR/A

- Funcionarios que le reportan: PROFESIONAL DE SEGUIMIENTO  
DOCENTE Y PROFESIONAL DE CAPACITACIÓN
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

### **Misión del cargo:**

Vigilar el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y normas establecidos para la buena convivencia del personal que labora en la Institución, así como la disciplina estudiantil.

### **Funciones del cargo:**

1. Realizar un plan de acción para orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de conflictos como Inspector General.
2. Coordinar el desempeño de cada uno de los inspectores-docentes de curso en el nivel bajo su responsabilidad.
3. Mantener, custodiar y llevar una base de datos con la documentación correspondiente asistencias, justificaciones y hoja de vida de los docentes, personal administrativo y de servicios.
4. Coordinar la gestión participativa del personal docente en la organización, supervisión y control de toda labor educativa fuera de clases.
5. Mantener cordiales relaciones y una eficiente comunicación con los diferentes estamentos de los estamentos de la Comunidad Educativa a través de la comunicación oportuna de las disposiciones impartidas por las

autoridades de la institución, al personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.

6. Vigilar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones laborales, fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
7. Coordinar actividades de seguimiento docente y la capacitación de todo el personal.
8. Emisión de roles y nómina para pagos.
9. Informar al Rector/a sobre el incumplimiento de las tareas asignadas a los funcionarios de la Institución, sugiriendo de ser el caso las medidas correctivas pertinentes.

#### **5.4.4.2 Seguimiento Docente**

##### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: PROFESIONAL DE SEGUIMIENTO DOCENTE
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- Autoridad inmediata: JEFE DE TALENTO HUMANO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

##### **Misión del cargo:**

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para el seguimiento docente del personal de la Institución se realice de manera eficiente y efectiva.

### **Funciones del cargo:**

1. Administrar el Proceso de Seguimiento Docente de la Institución desde su inicio a fin.
2. Elaborar y ejecutar el Plan de Seguimiento Docente incluyendo los requerimientos de la normativa vigente y formulada por el ente rector del ramo.
3. Supervisar el Plan de Seguimiento Docente de cada año lectivo.

### **5.4.4.3 Capacitación**

#### **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: PROFESIONAL DE CAPACITACIÓN
- Área a la que pertenece: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- Autoridad inmediata: JEFE DE TALENTO HUMANO
- Jornada de trabajo: 07h00 – 16h30 con media hora de almuerzo

#### **Misión del cargo:**

Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno para cumplir el Plan de Capacitaciones Institución de manera eficiente y efectiva.

#### **Funciones del cargo:**

1. Administrar el Proceso de Capacitación de la Institución desde su inicio a fin.

2. Elaborar y ejecutar el Plan de Capacitación incluyendo los requerimientos de la normativa vigente y formulada por el ente rector del ramo.
3. Supervisar el Plan de Capacitación de cada año lectivo.

### 5.5 Definición de los perfiles de cada cargo

Las competencias que definen el perfil de cada cargo corresponden al ser, hacer y aprender por lo que se les puede categorizar bajo el siguiente esquema:



**Figura No 23** Competencia

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

## 5.5.1 Gestión Administrativa

### 5.5.1.1 Dirección

#### Perfil del cargo:

#### FORMACIÓN ACADÉMICA:

La determinada por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Administración efectiva de personal
- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimiento profundo de la LOEI y su Reglamento
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

### **Medidas de desempeño:**

1. Agenda académica institucional socializada entre los miembros de la comunidad educativa.
2. Informe de actividades realizada por año académico.
3. Actas de reuniones convocadas por escrito y firmadas.
4. Certificados y acuerdos de funcionamiento de cada año en vigencia.
5. Sistemas de matrícula y evaluación actualizados.
6. Recepción, sumilla y reporte de los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios de la institución,
7. Asistencia de eventos, talleres y seminarios de capacitación en representación de la Institución.
8. Reconocimientos y logros alcanzados por la institución en los aspectos: académico, sociocultural, deportivo, durante cada año escolar de gestión.

#### **5.5.1.2. Admisiones**

##### **Perfil del cargo:**

##### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo del proceso de admisiones en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento a Plan de Admisiones por año académico.

#### 5.5.1.3. Acompañamiento

##### Perfil del cargo:

##### FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en acompañamiento estudiantil en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años.

## COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

### Medidas de desempeño:

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento a Plan de Seguimiento estudiantil por año académico.

## 5.5.2 Gestión Financiera

### 5.5.2.1 Presupuestos

#### Perfil del cargo:

#### FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de presupuestos en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento al Presupuesto por año académico.
3. Informe sobre elaboración de Presupuesto para cada año académico.
4. Informe sobre seguimiento a certificaciones emitidas por mes y año académico.

### 5.5.2.2 Recaudación y Pagos

#### Perfil del cargo:

#### FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de tesorería en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento a Ingresos por año académico (Gestión de cobro).
3. Informe sobre seguimiento a Ejecución de egresos (Gestión de Pagos) por cada año académico.

4. Informe sobre documentos en custodia por sus vencimientos por cada mes.

### 5.5.2.3 Contabilidad

#### Perfil del cargo:

#### FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de contabilidad en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

1. Informe de actividades realizada por año académico.

2. Informe sobre estados financieros presentados por cada mes y por año académico.
3. Informe sobre impuestos cancelados por cada mes del año académico.
4. Informe sobre retenciones emitidas por cada mes del año académico.

### **5.5.3 Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales**

#### **5.5.3.1 Activos**

##### **Perfil del cargo:**

##### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de activos en instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 3 años y medio.

##### **COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos.

- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

**Medidas de desempeño:**

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe de activos codificados por mes de cada año académico
3. Informe sobre seguimiento a Plan de Mantenimiento preventivo de los activos incluyendo vehículos por año académico.
4. Informe sobre seguimiento a Plan de Mantenimiento correctivo de los activos incluyendo vehículos por año académico.

**5.5.3.2 Bienes de Consumo**

**Perfil del cargo:**

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de bodegas de instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 2 años.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento,

Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos

- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

**Medidas de desempeño:**

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento a Plan de Manejo de Bodegas por año académico.
3. Informe sobre seguimiento a adquisiciones para Bodegas por año académico.

**5.5.3.3 Vehículos**

**Perfil del cargo:**

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Chofer profesional con experiencia de manejo de vehículos de instituciones educativas de más de 50 alumnos, de por lo menos 2 años.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento,

Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos

- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

**Medidas de desempeño:**

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Número de siniestros registrados en vehículo por falta de mantenimiento preventivo y correctivo.

**5.5.4 Gestión del Talento Humano**

**5.5.4.1 Nómina**

**Perfil del cargo:**

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en manejo de Talento Humano de por lo menos 4 años.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Administración efectiva de personal
- Organización y conocimiento de la realidad institucional

- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### **Medidas de desempeño:**

1. Informe de actividades realizada por año académico.
2. Informe sobre seguimiento a Plan de Seguimiento Docente por año académico.
3. Informe sobre seguimiento a Plan de Capacitación por año académico.
4. Informe sobre pago a personal de la institucional por cada mes.

#### **5.5.4.2 Seguimiento Docente**

##### **Perfil del cargo:**

##### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en Seguimiento Docente de por lo menos 3 años.

---

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

- Informe de actividades realizada por año académico.
- Informe sobre seguimiento a Plan de Seguimiento Docente por año académico.

#### 5.5.4.3 Capacitación

##### Perfil del cargo:

##### FORMACIÓN ACADÉMICA:

Profesional de tercer nivel con especialización y experiencia en Capacitación de por lo menos 3 años.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Eficiencia y eficacia en el manejo de recursos
- Organización y conocimiento de la realidad institucional
- Solución y manejo de problemas
- Conocimientos en Administración, Pedagogía y Didácticas, Procesos de Evaluación, Legislación educativa, Código laboral, LOSEP y su Reglamento, Código de la Niñez y de la Adolescencia, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Código de Convivencia Institucional, Código de Derechos Humanos
- Creatividad para innovación
- Compromiso institucional.

#### Medidas de desempeño:

- Informe de actividades realizada por año académico.
- Informe sobre seguimiento a Plan de Capacitación por año académico.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS DEL PROYECTO

#### 6.1 Aspectos administrativos

La Escuela Pierre de Coubertin cuenta con un personal administrativo en funciones y con nombramiento, sin embargo, el Rector de la Institución hace muchas funciones que corresponden a Talento Humano y Administrativo a la vez.

Lo importante es que se cuenta con un equipo formado en la Institución por lo que está totalmente familiarizada con los procesos y requerimientos exigidos por cada uno de los entes rectores a nivel de trabajo, impuestos, regulación de salarios para los docentes, etc.

No cuenta con manuales escritos, sin embargo, cuenta con todo el conocimiento puesto en práctica luego de más de 5 años de funcionamiento.

Este equipo desempeña su labor en: Admisiones, Servicio Social, Capacitación y Seguimiento Docente, Contabilidad, Recaudación, Presupuestos, Control de Activos, Bodegas y Transporte.

Con este personal se realizó la investigación de manera directa con el objetivo de poder a partir de cada una de sus realidades, plantear el diagnóstico para la elaboración del Manual de Funciones.

Se propone la contratación del Jefe de Talento Humano en base al perfil propuesto para que se encargue de liderar el proceso de socialización y adopción del Manual de Funciones, así como emitir las políticas necesarias para su posterior seguimiento.

## **6.2 Aspectos humanos**

El punto de partida es convocar al personal administrativo en funciones para conocer sobre las acciones que se tomarán para la implementación del Manual de Funciones.

Para la contratación del Jefe de Talento Humano se propone convocar a un concurso público a través de los mecanismos con los que la Institución cuenta (red socio empleo), por lo que su costo no tendrá incidencia en el presupuesto de la Institución.

Se recomienda no terminar los contratos de los funcionarios administrativos en gestiones, porque cumplen con los perfiles de cada puesto en cuanto a instrucción y experiencia se refiere.

De esta manera se haría uso del potencial generado en el tiempo con la experiencia que el personal ha ido adquiriendo en el tiempo de permanencia en la Institución. Esto permitiría la optimización de los recursos humanos con los que la Institución cuenta y sobre todo no generar un ambiente de desconfianza en el personal docente y administrativo, al hacerlos en el segundo caso parte del equipo para la implementación del cambio.

Finalmente, se contó con el apoyo institucional del Instituto Cordillera que a través del tutor asignado, permitió en menos del tiempo planificado la elaboración de la investigación, por lo que se agradece por su entrega y profesionalismo.

### **6.3 Aspectos tecnológicos**

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó un computador personal con acceso a internet para poder realizar la recolección de la información, procesamiento y elaboración del producto final que constituye el Manual de Funciones.

## 6.4 Cronograma de actividades para la presentación del producto final

Tabla No 17 Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Contratación del Jefe de Talento Humano																
Publicación del concurso	x															
Recepción de carpetas		x														
Validación de requisitos		x														
Pruebas técnicas y psicométricas			x													
Elaboración y publicación del Acta de ganador del Concurso				x												
Elaboración del Plan de Socialización																
Presentación e inicio de funciones del Jefe de Talento Humano					x											
Trabajo de campo con Gestión del Talento Humano						x										
Trabajo de campo con Gestión Administrativa							x									
Trabajo de campo con Gestión Financiera								x								
Trabajo de campo con Gestión del Manejo de los Recursos Institucionales									x							
Recopilación de información y sugerencias										x						
Elaboración de Propuesta de Sociabilización											x					
Presentación de la Propuesta al Rector												x				
Presentación Formal del Manual																
Lectura y comprensión del Manual					x											
Elaboración de presentación del Manual						x										
Contratación de servicios para la presentación Formal													x			
Convocatoria a personal														x		
Preparación de equipos y lugar															x	
Presentación formal																x

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

## 6.5 Presupuesto para la presentación del producto final y su difusión

Tabla No 18 Presupuesto

PRESUPUESTO	MES 4		TOTAL ACTIVIDAD
	Semana 2	Semana 3	
Contratación de servicios para la presentación formal			
Cóctel para 10 personas	130.00		130.00
Convocatoria a personal			
Elaboración de invitaciones	20.00		20.00
Preparación de equipos y lugar			
Alquiler de equipos		50.00	50.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>150.00</b>	<b>50.00</b>	<b>200.00</b>

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFÍA

#### 7.1 Conclusiones

- Un Manual de Funciones es un documento formal que permite tener organizado de manera clara y precisa todos y cada uno de los puestos de trabajo indispensables para la operación de una empresa.
- Aplicada esta realidad a una institución educativa, el contar con un Manual de Funciones permite la asignación equitativa del recurso tiempo, lo que será determinante en la elaboración del servicio educacional.
- El Manual de Funciones parte de la definición de la estructura organizacional de la Institución para poder describir las funciones de todos los puestos en la empresa.
- El Manual de Funciones incluye la descripción de cada puesto en base al perfil determinado para cada cargo y los indicadores establecidos para la evaluación.
- El cambio en el orden mundial en cuanto a la organización de las instituciones educativas exige contar con este tipo de documentos, para

cumplir todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.); así como para garantizar a través de su uso interno y diario una buena convivencia entre las personas que dan apoyo al desarrollo del producto educacional.

- El Manual de Funciones define de manera clara las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Facilita y promueve una equitativa división del trabajo; aumentando la productividad individual e institucional.
- Finalmente, el Manual de Funciones es el punto de partida para la implementación de otros sistemas organizacionales muy efectivos para la mejora continua de las instituciones, tales como evaluación de desempeño, establecimiento de escalas salariales, planes para el desarrollo de carrera, entre otros.
- Para elaborar un Manual de Funciones se requiere recolectar la información directamente de la fuente primaria, es útil realizar encuestas para definir en el diagnóstico la forma como la elaboración de esta herramienta puede tener un impacto fundamental para mejorar la productividad del recurso humano.
- Una vez establecidos los perfiles y las condiciones que definan cada cargo, es importante el definir indicadores que validen de una forma veraz el trabajo que cada colaborador de la Institución realiza.
- Finalmente, socializar el producto final es fundamental de manera que no quede como letra muerta sino se aplique de manera eficaz para mejorar el desempeño del talento humano.

## 7.2 Recomendaciones

- La principal recomendación constituye la contratación del Jefe de Personal mediante concurso público de merecimiento y oposición; y acorde al perfil también sugerido, para que sea quien lidere el proceso de implementación del Manual de Funciones.
- A futuro, y para implementar de otras certificaciones, se recomienda la elaboración de manuales de funciones para cada cargo, reglamento interno y demás.
- Para la socialización del producto se recomienda involucrar a todo el personal de la institución, asignándoles un rol en su desarrollo, de manera que se tengo su compromiso serio.
- Se debe desarrollar todos los planes de apoyo para la medición del desempeño del personal una vez que esto se familiaricen con las tareas y obligaciones de cada uno de sus cargos, estos planes servirán luego a la máxima autoridad en su gestión.
- Se debe desarrollar también todas las herramientas para evaluación docente y plan de carrera.

### 7.3 Bibliografía

Castaño González, E. J. (2012.). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de investigación*, 9(1), 149-158.

Chumpitaz, D. O. (2015.). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales. *In Crescendo*, 6(1), 64-73.

de Materi, H. B. (1988). *Administración escolar, planeamiento institucional*. Buenos Aires: El Ateneo .

# ANEXOS

## Anexo No 1 Encuesta

Por favor marque con una X la respuesta que corresponda a su apreciación sobre cada tema expuesto.

1. Cuando usted ingreso en el escuela, recibio en forma escrita las instrucciones especificas sobre las funciones que debe desarrollar diariamente?

SI  NO

2. Conoce usted el organigrama de la institucion?

SI  NO

3. Conoce a las funciones y procedimientos de su trabajo?

SI  NO

4. Conoce a quien debe reportar los productos de su trabajo?

SI  NO

5. Considera que tiene opciones para crecimiento profesiona en la institucion?

SI  NO

6. Existe una buena comunicación entre los compañeros y jefes para mejorar el trabajo

SI  NO

7. Se ha sentido limitado en su trabajo

SI  NO

8. Considera que hace mas de lo que su puesto de trabajo lo requiere

SI  NO

9. Existe seguimiento sobre las actividades que realiza

SI  NO

10. Considera necesario definir y delimitar los perfiles laborales

SI  NO

11. Colaboraría con la implementacio de un manual de funciones

SI  NO

**Anexo No 2 Personal Administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin ubicada en el Distrito Metropolitano De Quito.**



**Anexo No 2.1** Rector de la Escuela Pierre de Coubertin

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



**Anexo No 2.2** Personal Administrativo de la Escuela Pierre de Coubertin

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri

### ANEXO No 3 Recepción de Información Secretaria General



**Anexo No 3.1** Secretaria General de la Escuela Pierre de Coubertin

**Fuente:** Escuela Pierre de Coubertin

**Elaborado por:** Jeanette Alexandra Villena Viteri



ed Document:

JEANETTE VILLENNA VITERI (2014-2017)

ed:

2017-09-08 14:17:00

ed By:

jeanette.villenna.viteri

Quito, D.M. 20 de septiembre de 2017

ance:

0 %

SEÑORES.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

PRESENTE.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la propuesta "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, QUE NORME LA ACCIONES LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA PIERRE DE COUBERTIN, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017", desarrollado por la Srta. Jeanette Alexandra Villena Viteri, alumna del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, Carrera Administración de Recursos Humanos, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra Institución.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente.

Ludo Jefferson Paul Analuisa

Rector de la Escuela PIERRE DE COUBERTIN



CAMPUS Sector Victoria Central  
Patricio Romero Barberis y Calle S64A  
Telf: 02-3076792 / 098 4255376 / 098 4255378

Web: [www.pchasicschool.com](http://www.pchasicschool.com)

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** JEANETTE VILLENA (1).pdf (D30446832)  
**Submitted:** 2017-09-08 18:07:00  
**Submitted By:** alevillena.v@hotmail.com  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0