



**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE GRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA**

**ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO**

**TÉCNICO DOMINGO SAVIO - SEDE**

**TARIJA**

**Jorge Abraham Trigo Flores**

**Proyecto de grado para optar al grado de licenciatura en**

**Administración de Empresas**

**Tarija – Bolivia**

**2019**

## **RESUMEN**

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA

**AUTOR:** JORGE ABRAHAM TRIGO FLORES

---

El Instituto Técnico Domingo Savio, enfrenta un problema de mala comunicación, a causa de la inadecuada organización estructural e ineficiente control de las funciones a realizar.

Por lo tanto, el objetivo del proyecto “Diseño de un Sistema Organizacional para el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija”, es poder implementar orden y control, a través un óptimo sistema organizacional, acorde a la realidad de la institución, para mejorar el diseño y estructura actual del Instituto.

El presente trabajo contempla conceptos teóricos que sirven de guía para la elaboración del proyecto, ya que, se inicia analizando la problemática existente, debido a esta información, se elabora la propuesta con base en la optimización de recursos, contar con información oportuna, evitar duplicidad y mal manejo de funciones y actividades por parte del Instituto Técnico Domingo Savio.

---

|                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| <b>CARRERA</b>                  | : Administración de Empresas       |
| <b>TUTOR GUÍA</b>               | : Lic. Carlos Leonardo Ruiz Cuevas |
| <b>DESCRIPTORES O TEMAS</b>     | : Estrategia Operativa             |
| <b>PERÍODO DE INVESTIGACIÓN</b> | : agosto 2019 – febrero 2020       |
| <b>E-MAIL DEL AUTOR</b>         | : atrigo403@gmail.com              |

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, al Universo y a la vida por todas sus bendiciones, a mi familia por colaborarme en mis estudios, y en especial a mi pareja Lic. Ana Cintia Arenas Ortiz por todo su amor incondicional.

A la UPDS, en donde me capacité como profesional universitario y al Lic. Carlos Ruiz, por su tiempo, orientación, ayuda y dedicación para poder desarrollar el presente proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi hermana MSc. Lic. Adriana Sara Trigo Flores, quien es mi inspiración profesional, sintiendo que desde el cielo orienta y guía mis pasos.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 1.1   | ANTECEDENTES.....  | 1 |
| 1.2   | DELIMITACIÓN .....   | 3 |
| 1.2.1 | Límite Sustantivo .....                                      | 3 |
| 1.2.2 | Límite Temporal.....   | 3 |
| 1.2.3 | Límite Geográfico .....                                      | 3 |
| 1.3   | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                              | 3 |
| 1.4   | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                               | 4 |
| 1.5   | SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA Y ABORDAJE DE LA SOLUCIÓN ..... | 5 |
| 1.6   | OBJETIVOS.....   | 6 |
| 1.6.1 | Objetivo General.....  | 6 |
| 1.6.2 | Objetivos Específicos .....                                  | 6 |
| 1.7   | JUSTIFICACIÓN.....   | 6 |
| 1.7.1 | Justificación Científica .....                               | 6 |
| 1.7.2 | Justificación Social .....                                   | 6 |
| 1.7.3 | Justificación Económica .....                                | 7 |
| 1.7.4 | Justificación Personal.....                                  | 7 |
| 1.8   | METODOLOGÍA .....  | 7 |
| 1.8.1 | Tipo de investigación.....                                   | 7 |
| 1.8.2 | Población.....   | 7 |
| 1.8.3 | Fuentes de información .....                                 | 8 |
| 1.8.4 | Métodos.....   | 8 |
| 1.8.5 | Técnicas y procedimientos .....                              | 8 |
| 1.8.6 | Instrumentos.....  | 9 |
| 1.8.7 | Medios.....  | 9 |

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

|       |                                    |    |
|-------|------------------------------------|----|
| 2.1   | DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ..... | 10 |
| 2.2   | PROCESO ADMINISTRATIVO .....       | 11 |
| 2.2.1 | Planeación.....                    | 11 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.2.2  | Organización .....   | 12 |
| 2.2.3  | Dirección .....  | 12 |
| 2.2.4  | Control.....   | 13 |
| 2.3    | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....   | 15 |
| 2.3.1  | Importancia de los objetivos organizacionales .....  | 16 |
| 2.4    | MISIÓN ORGANIZACIONAL .....  | 17 |
| 2.5    | VISIÓN ORGANIZACIONAL.....   | 18 |
| 2.6    | VALORES ORGANIZACIONALES .....   | 18 |
| 2.7    | DISEÑO ORGANIZACIONAL .....  | 19 |
| 2.8    | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....  | 20 |
| 2.9    | ORGANIZACIÓN FORMAL .....  | 21 |
| 2.9.1  | Justificación para la existencia de una organización formal .....  | 21 |
| 2.10   | CONDUCTO REGULAR.....  | 22 |
| 2.11   | ORGANIGRAMA .....  | 22 |
| 2.12   | MANUAL DE FUNCIONES.....   | 25 |
| 2.13   | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....   | 26 |
| 2.14   | POLÍTICAS EMPRESARIALES.....   | 26 |
| 2.14.1 | Importancia de la política organizacional .....  | 26 |
| 2.15   | SISTEMA.....   | 27 |
| 2.15.1 | Características de un sistema .....  | 27 |
| 2.15.2 | Tipos de sistemas .....  | 28 |
| 2.16   | RESEÑA HISTÓRICA .....   | 29 |
| 2.17   | MISIÓN.....  | 29 |
| 2.18   | VISIÓN.....  | 30 |
| 2.19   | INTRODUCCIÓN A LA EDUCACIÓN TÉCNICO MEDIO Y SUPERIOR..   | 30 |
| 2.20   | OFERTA DE CARRERAS TÉCNICAS DEL INSTITUTO TÉCNICO<br>DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA. ....                       | 31 |
| 2.20.1 | Carreras a nivel Capacitación .....  | 31 |
| 2.20.2 | Carreras a nivel Técnico Medio.....  | 32 |
| 2.20.3 | Carreras a nivel Técnico Superior.....   | 35 |
| 2.21   | MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL<br>DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS |    |

|  |    |
|--|----|
| TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS DE CARÁCTER FISCAL, DE CONVENIO Y PRIVADO.....             | 36 |
| 2.22 RESOLUCIÓN MINISTERIAL N.º 0525/2018.....                                     | 38 |
| CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO  |    |
| 3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA.....  | 42 |
| 3.2 CONDUCTO REGULAR.....  | 44 |
| 3.3 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....                                   | 45 |
| 3.4 VALORES INSTITUCIONALES.....   | 46 |
| 3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....   | 46 |
| 3.6 ORGANIGRAMA .....  | 46 |
| 3.7 CLIENTES .....   | 48 |
| 3.7.1 Clientes Internos.....   | 48 |
| 3.7.2 Clientes Externos .....  | 48 |
| 3.8 ANÁLISIS DE FACTORES QUE OCASIONAN LA INEFICIENTE REALIZACIÓN DE PROCESOS..... | 49 |
| 3.8.1 Fidelización del personal .....  | 49 |
| 3.8.2 Rotación del personal.....   | 50 |
| 3.8.3 Motivación y autoestima laboral .....  | 50 |
| 3.8.4 Comunicación.....  | 51 |
| 3.9 ÁREAS O DEPARTAMENTOS DEL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO - SEDE TARIJA.....   | 52 |
| 3.9.1 Dirección Académica.....   | 52 |
| 3.9.2 Secretaría.....  | 52 |
| 3.9.3 Departamento Administrativo Contable .....                                   | 52 |
| 3.9.4 Departamento de Marketing e Informaciones.....                               | 52 |
| 3.9.5 Departamento de Registro .....   | 53 |
| 3.9.6 Departamento de Sistemas .....   | 53 |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA   |    |
| 4.1 INTRODUCCIÓN PROPUESTA.....  | 54 |
| 4.2 PROPUESTA ORGANIGRAMA .....  | 54 |
| 4.3 PROPUESTA CONDUCTO REGULAR.....  | 57 |
| 4.4 PROPUESTA REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL .....                                | 59 |
| 4.5 PROPUESTA VALORES INSTITUCIONALES.....   | 60 |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 4.6  | PROPUESTA POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....               | 61 |
| 4.7  | PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ..... | 65 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES |   |    |
| 5.1  | CONCLUSIONES .....                                      | 66 |
| 5.2  | RECOMENDACIONES.....                                    | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA                               |   |    |
| WEBGRAFÍA                                  |   |    |
| ANEXOS                                     |   |    |



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES**

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones.

Los primeros cronogramas conocidos como procesos fueron inventados en Francia, alrededor de la mitad del siglo XVIII, y fueron desarrollados en Inglaterra algunos años después. Posteriormente, Frederick Taylor realizó aparatos electrónicos en el siglo XX para medir de forma precisa los primeros estudios de tiempos de trabajo formales.

El mercado actual y la sociedad en sí, se encuentra compuesta por organizaciones, por lo cual, debe regirse por la administración que está inmersa en toda actividad del hombre, para lograr sus objetivos en su vida social o empresarial. Por ello, las organizaciones que pertenezcan al ámbito público o privado no pueden prescindir de la administración y los procesos que guían en la elaboración de trabajo a realizar.

El diseño de un Sistema Organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más estables de la organización. Además, permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de esta.

En enero de 2018, la Base Empresarial vigente en FUNDEMPRESA contó con 296.791 empresas, de las cuales se tiene conocimiento que un elevado porcentaje de ellas no cuentan con el diseño de un sistema organizacional, y muchas son manejadas de manera empírica. En el entorno local es común que los negocios o pequeñas empresas no cuenten con una estructura organizacional consistente.

Con respecto a la ciudad de Tarija no se tiene información o fuentes que afirmen a partir de qué año se empezó a aplicar el diseño de procedimientos en las empresas; sin embargo, se sabe que, al aplicar procesos dentro de las organizaciones junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

De 36 institutos técnicos privados que operaban en el departamento de Tarija el año 2015, en la actualidad solo 21 tienen autorización del Ministerio de Educación. Esto porque no cumplían con los requisitos para la formación de profesionales o porque no tenían Resolución Ministerial. Muchos de ellos no cuentan con un apropiado diseño de un sistema organizacional, por lo cual sus funciones se ven ineficientes. (Rivera , 2019)

La Corporación Educativa Tarija S.R.L., después de inaugurar la Universidad Privada Domingo Savio Sede Tarija, identifica la necesidad de contar con carreras técnicas, y decide implementar un instituto de enseñanza superior, el mismo que, conseguida la Resolución Ministerial 752/2009 empezó a funcionar desde el 5 de noviembre de 2008 con tan solo 5 carreras a nivel capacitación y técnico medio, contando con 800 estudiantes, para el año 2009 ya se contaba con más de 1000 estudiantes.

Posteriormente el año 2017, apertura 9 carreras a nivel Técnico Superior con la Resolución Ministerial 0085/2017.

Con una trayectoria de más de 10 años al servicio de la sociedad tarijeña, el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, contando siempre con el deseo de innovación tecnológica y educativa, se encuentra en proceso de desarrollo constante con excelentes resultados, los que permiten que, en el mediano plazo, se termine de construir su propio edificio.

## **1.2 DELIMITACIÓN**

### **1.2.1 Límite Sustantivo**

El desarrollo del presente Proyecto de Grado, está sustentado bajo las herramientas y conceptos que corresponden a la función organizacional del área administrativa, estilos de dirección, integración de cargos y diseño organizacional. Mediante los cuales se plantearán óptimos objetivos, manual de funciones y procedimientos actualizados, además de una cultura organizacional adecuada, dentro de la ciencia de la administración, haciendo énfasis en las teorías de organización.

### **1.2.2 Límite Temporal**

Para elaborar el presente Proyecto de Grado, el período de tiempo considerado sobre el cual se efectuará la recogida de datos y análisis de información, será de la gestión 2018. El proyecto se desarrollará en el transcurso de 6 meses calendario, que abarca el período de agosto de 2019 a febrero de 2020.

### **1.2.3 Límite Geográfico**

El presente proyecto de grado se ejecutará en Bolivia, estado Plurinacional, en el departamento de Tarija, en la provincia Cercado, en el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, ubicado en el Barrio San Roque, Calle Daniel Campos entre Corrado y Domingo Paz (Zona Central).

## **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A través de una observación directa en el servicio que brinda el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, se puede evidenciar que no cuenta con un adecuado sistema organizacional, puesto que, existen dificultades con los canales de comunicación, esto requiere proporcionar información precisa a la hora de ofrecer los servicios, se incrementan los reclamos por falta de respuestas a los requerimientos de los estudiantes, como ser, medios rápidos para dar a conocer las notas, certificaciones, resultados de la evaluación docente, materias según la malla curricular, entre muchas otras, generando una cierta disminución de confiabilidad a los servicios académicos, lo cual no permite la claridad y transparencia de los procedimientos a realizar.

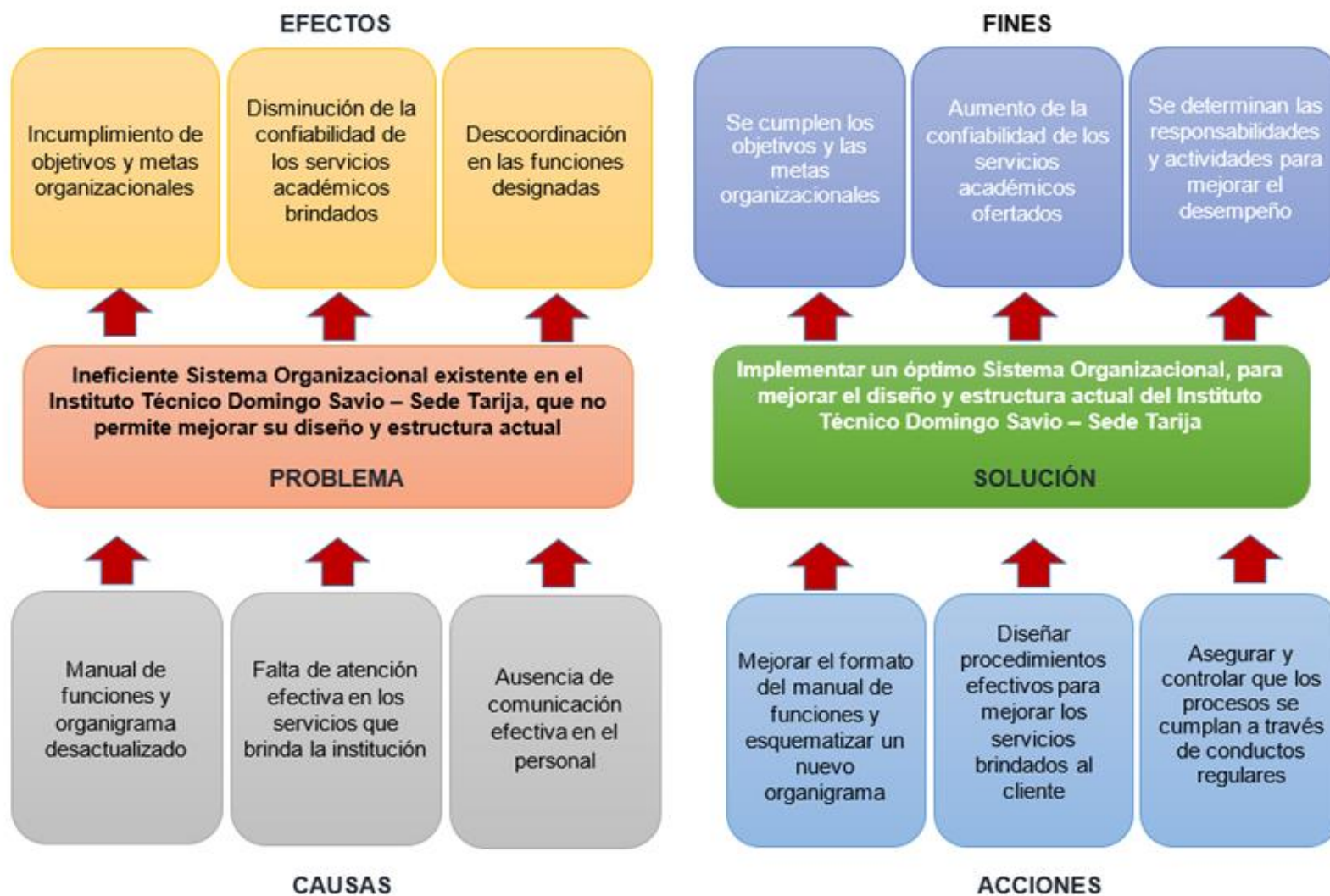
Hay un bajo nivel de competitividad, y descoordinación entre el personal, provocando en varios casos la duplicidad de funciones lo cual lleva a la pérdida de tiempo y recursos económicos.

De no aplicar herramientas de enfoque basado en procedimientos dentro de la organización, esta puede presentar debilidades internas, las cuales repercuten en la falta de compromiso de los empleados, desorganización en los procesos, ausencia de comunicación, falta de pertenencia a la institución, y ante todo se obstaculiza el crecimiento de la institución.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La implementación de un sistema organizacional adecuado podrá mejorar el diseño y estructura actual del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija?

## 1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA Y ABORDAJE DE LA SOLUCIÓN



## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General**

Implementar un sistema organizacional, para mejorar el diseño y estructura actual del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Mejorar los canales de comunicación, para alcanzar una coordinación más óptima.
- Establecer un conducto regular para la administración, por medio de la organización formal, para una adecuada línea de mando.
- Mejorar el servicio de atención al cliente, para poder satisfacer las necesidades de manera más efectiva.
- Realizar la revisión y análisis del manual de funciones, organigrama y reglamento interno de la institución, para poder identificar si va acorde al funcionamiento actual del personal.
- Definir políticas y normas, orientadas al área organizacional, con el objetivo de mejorar la estructura y diseño de la institución.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

### **1.7.1 Justificación Científica**

Lo que se pretende con el presente Proyecto de Grado, es darle orden y sentido al proceso administrativo del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, para alcanzar las metas organizacionales mediante la aplicación del diseño de un Sistema Organizacional, manual de funciones, reglamento interno y temas de enfoque basados en procesos de organización, en donde queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forma parte de la institución, utilizando herramientas tales como el diseño de la estructura y el sistema de selección y desarrollo.

### **1.7.2 Justificación Social**

Con el presente trabajo, se pretende mejorar los procesos administrativos del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, con el fin de ofrecer un servicio mejorado en el área educativa. De esta manera, beneficiar a la población tarijeña

logrando la superación profesional de las personas, para que puedan sentirse realizados. Por lo cual, se pretende también beneficiar, preparando profesionales calificados y en corto tiempo. Además, contando con docentes capacitados y de buen desempeño en el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, brindando a la población en general, el mejor servicio en educación técnico medio y superior, sin la necesidad de tardar muchos años en ser profesional y comenzar a trabajar.

### **1.7.3 Justificación Económica**

La aplicación del presente proyecto permitirá mejorar la eficacia y eficiencia del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, como también el servicio de atención al cliente y público en general, que se traduce en el aumento de productividad, generando así un incremento en las ganancias.

### **1.7.4 Justificación Personal**

Se ha evidenciado la falta de un óptimo Sistema Organizacional, a consecuencia de ello se genera duplicidad de tareas y funciones, atención al cliente ineficiente y documentos desactualizados. Se pretende elaborar una propuesta que mejore el sistema organizacional del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija.

## **1.8 METODOLOGÍA**

### **1.8.1 Tipo de investigación**

- **Exploratoria:** se realizará un análisis interno y actual del Instituto, para obtener la información necesaria y precisa.
- **Descriptiva:** se logrará describir, medir y evaluar los procesos administrativos mediante los elementos que compone el diseño organizacional analizando el entorno interno y actual del Instituto.
- **Cualitativa:** se recogerá los datos, basados en la observación constante y el análisis de cada situación relacionada con el comportamiento del personal, para su posterior interpretación.

### **1.8.2 Población**

Para la elaboración del presente proyecto, la población que se tendrá en cuenta serán las 24 personas que en la actualidad trabajan en el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, a las cuales se aplicará un censo por entrevista.



### 1.8.3 Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** las fuentes primarias de información brindadas del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, los trabajadores tanto administrativos como auxiliares.
- **Fuentes secundarias:** para la elaboración del presente proyecto, las fuentes secundarias de información obtenidas son los documentos que contienen los registros y planillas propias del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, libros específicos de la materia, monografías y tesis referentes al tema, páginas web entre otros.

### 1.8.4 Métodos

Para la realización del presente proyecto, se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método descriptivo:** este tipo de investigación descriptiva permitirá conocer las actitudes predominantes del nivel de satisfacción que tiene el personal administrativo, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.
- **Método cualitativo:** este tipo de investigación recoge los datos o discursos sin medición numérica para revelar interrogantes que se los va a interpretar y analizar.
- **Método analítico:** este método consiste en la extracción de las partes de un todo, para poder investigarlas de manera metódica y minuciosa por separado.

### 1.8.5 Técnicas y procedimientos

Se aplicará la técnica de observación directa, entrevista, selección, estudio y registro de toda la información obtenida, indispensable para el análisis del proyecto.

- **Observación directa**

Siendo esta una información primaria, se tendrá contacto directo con el personal administrativo y auxiliar del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, obteniendo así datos relevantes de este objeto de estudio.

➤ **Entrevista**

Consiste en una interacción oral, en la cual se logra un intercambio de información. Aplicada al personal involucrado en los procesos internos, ya sea administrativo o auxiliar, que desempeña sus actividades dentro del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija.

➤ **Selección**

La información obtenida será filtrada, organizada y seleccionada para una mejor comprensión.

➤ **Estudio**

El análisis de la información obtenida será oportuno, estudiado y adaptado a los esquemas del proyecto.

➤ **Registro**

Anotar cada punto de la información, registrarlo de manera eficiente según como se la vaya obteniendo, para obtener un buen análisis posterior.

### **1.8.6 Instrumentos**

Para las entrevistas se formularán preguntas y una guía de entrevistas, esto para la obtención de información de los estudiantes cuyo resultado proporcionará la información necesaria para la investigación.

### **1.8.7 Medios**

Los medios a utilizar para la realización del presente proyecto de grado serán

#### **Físicos:**

- Libreta de apuntes.
- Equipo de computación.

#### **Audiovisuales:**

- Cámara fotográfica.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr objetivos que no podían alcanzar como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

En su origen, el término significa “función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro”.

A pesar de no existir datos que indiquen con precisión cuando surge la administración, se deduce que se originó a través de la necesidad de lograr objetivos con los recursos que se contaban y con el mayor grado de satisfacción posible. Pero a medida que el ser humano fue evolucionando se desarrollaron habilidades y destrezas que permitieron reconocer la importancia de administrar todos los recursos disponibles. (Martinez, 1990)

Según (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración , 2004) "La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente".

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Chiavenato, 2001)

En la época actual, las condiciones que imperan son: la crisis, como así también, la necesidad de convivencia y trabajo de grupo. Se requiere de una eficiente aplicación de esta disciplina, la cual estará reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa, según la requiera. Existen ciertas características que la hacen diferenciarse del resto, cuyas características son:

- Es universal.
- Es un medio para alcanzar un fin.
- Hace uso de principios, métodos y procedimientos de otras ciencias.
- Se divide el proceso administrativo, este existe simultáneamente.

## **2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Henry Fayol fue el autor que determinó las cuatro funciones vitales en la administración, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su aportación a la disciplina es importante hasta la actualidad.

Se habla de un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueren sus habilidades o aptitudes personales, desempeñando actividades interrelacionadas con el fin de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.

Se le llama proceso administrativo, porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos. (Ricalde, 2016)

### **2.2.1 Planeación**

Se puede definir a la planeación como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar los esfuerzos hacia las metas realistas de desempeño, por lo tanto, es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción. En la planeación se determinan:

- Metas de la organización.
- Estrategias para el logro de objetivos.
- Estrategias para metas planteadas.

En cuanto a los beneficios de la planeación se tiene que:

- Alinea la misión, visión y objetivos planteados por parte de la empresa.
- Impulsa a detectar las causales a los problemas y permite la toma de acciones oportunas para corregir errores en el logro de objetivos.
- Permite elaborar un programa de actividades, trabajo consistente y coherente que tome en cuenta los objetivos, recursos y metas.

En cuanto a los pasos a seguir para poder elaborar una planeación oportuna, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Establecimiento de la filosofía organizacional (definición de misión, visión y valores de la empresa).
- Análisis FODA.
- Identificación de las líneas estratégicas.
- Definición de ajustes organizacionales.
- Establecimiento de Planes Operativos Anuales (POA's).
- Establecimiento de Presupuesto (en cuanto a objetivos y metas)

(García & Valencia, 2007)

### **2.2.2 Organización**

La organización de una empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que la empresa logre los objetivos empresariales que se plantea. Cuando se dispone a crear una empresa, es imprescindible definir cuál va a ser la forma en que se organiza la empresa para que todos sus componentes sepan cuál debe ser el funcionamiento correcto, las funciones que le corresponden, las responsabilidades y las jerarquías. (Caurin, La organización de la empresa, 2018)

La organización empresarial permite llegar a conseguir las metas propuestas de la forma más eficiente posible, teniendo en cuenta, además, que todas las partes estén relacionadas entre sí, logrando que la organización funcione como debería. (Caurin, La organización de la empresa, 2018)

(Ricalde, 2016) Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo u equipo de trabajo, para establecer y reconocer la relación y autoridad necesaria entre las partes.

### **2.2.3 Dirección**

(Argudo, La dirección en el proceso administrativo, 2018) La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas, miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Para dirigir un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder, además, debe tomar decisiones lógicas, aunque también existirán algunas basadas en la intuición; por lo que su experiencia es fundamental.

(Ricalde, 2016) Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, esto implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estrategias para la solución de problemas, así como la toma de decisiones.

(Argudo, La dirección en el proceso administrativo, 2018) En cuanto a las funciones más importantes de la dirección, se encuentran las siguientes:

- Ejecutar los planes.
- Dirigir las acciones del equipo de trabajo.
- Delegar actividades.
- Mantener al equipo motivado.
- Comunicar de manera efectiva.
- Guiar la conducta del personal.
- Ayudar al equipo de trabajo.
- Mantener enfocado al personal.
- Regirse a la misión, visión y valores de la empresa.
- Convocar e incentivar a la participación de todo el equipo.

#### **2.2.4 Control**

(Argudo, 2018) El control en el proceso administrativo es la etapa clave que permite a las organizaciones poder mejorar y rectificar, sobre aquellos posibles errores que se hayan podido generar en las distintas fases de trabajo.

Sin la etapa de control, a pesar de que una empresa realice la definición de sus objetivos medibles y cuantificables, no sería posible realizar pequeñas mejoras que guíen y condicionen el éxito de la organización.

(Ricalde, 2016) Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado, esto implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas.
- Los medios de control que se emplearán.

(Argudo, 2018) El control corresponde a la última de las etapas de las que dispone el proceso administrativo, después de la planificación, la dirección y la organización.

Durante la etapa de control se persigue evaluar si los objetivos y las medidas adquiridas durante la fase de administración han sido las adecuadas, o si, por el contrario, es necesario incorporar ciertos cambios que permitan acercar más sobre los resultados a obtener.

Las funciones del control en el proceso administrativo se pueden definir en relación a los siguientes puntos:

- Automatización de la regulación.
- Objetivo administrativo.
- Capacidad restrictiva.

Para poder implementar correctamente los procedimientos de control sobre la administración de la empresa, es necesario definir con anterioridad las fases en las que es posible englobar las etapas de trabajo:

- Definición de criterios de evaluación.
- Medición del desempeño.
- Comparación de los valores y mediciones.

Una vez que se tiene claro cuáles son las fases del control en el proceso administrativo, llega el momento de pasar a establecer los tipos existentes:

- Control previo.



- Control de vigilancia.
- Control sobre resultados.

El control es fundamental dentro del proceso administrativo, ya que, permite conocer el grado de satisfacción del proceso administrativo y encontrar mejoras. Esto es imprescindible porque cuando acaba la etapa de control empieza de nuevo el ciclo del proceso administrativo, y no se debería empezar si existen posibilidades de mejorarlo, algo que no se puede valorar si no se controlan y evalúan los resultados.

### **2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

(Raffino M. E., 2019) Se denomina objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables.

Como todo objetivo, una vez alcanzadas estas metas, se elegirán otras nuevas y así sucesivamente, guiando el progreso de la organización en base a su proyección futura. Puede decirse que los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa, que además sirven para medir su desempeño: de una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado.

Por otro lado, los objetivos de una empresa le proveen de su legitimidad, ya que una empresa que no alcanza sus metas no logrará convencer a futuros clientes o inversionistas.

Los objetivos de una organización se determinan en base a su plan inicial o su dirección estratégica, lo cual también incluye la respuesta a accidentes e imprevistos que surjan del medio ambiente en que se desempeña. La recuperación de situaciones retadoras, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro del mercado, son sólo algunas posibilidades de objetivos organizacionales de origen externo.

Por el contrario, el crecimiento de la nómina de trabajadores, la maximización de la eficacia de los procesos, la expansión hacia nuevos horizontes, son objetivos de origen interno.

Los objetivos organizacionales se clasifican en base a su proyección en el tiempo, es decir, en la historia de la organización. Así, existen tres tipos diferentes:

- **De largo plazo:** aquellos objetivos de cumplimiento en un tiempo venidero remoto. También se les conoce como objetivos estratégicos, debido a que, guían a los objetivos de mediano y corto plazo, a definir el futuro de la empresa.
- **De mediano plazo:** son una instancia intermedia entre los de largo y corto plazo, sirviendo como una adaptación por áreas de la empresa de los planes necesarios para cumplir con el objetivo general.
- **De corto plazo:** estos objetivos de cumplimiento inmediato (en un rango menor a un año) se diseñan para atender a situaciones puntuales cercanas en el tiempo, y suelen desglosarse por unidad productiva o incluso empleado. Del cumplimiento diario de estos objetivos dependen los de mediano y corto plazo, en el marco de los cuales deben éstos enfocarse.

### **2.3.1 Importancia de los objetivos organizacionales**

Los objetivos de la organización son aquellos elementos materiales, comerciales, sociales y económicos hacia los que las organizaciones orientan sus recursos y energías. Hacen referencia sobre todo a la buena imagen, rentabilidad, utilidad, productividad, responsabilidad social, buena percepción del consumidor y la obtención de un servicio de calidad.

Generalmente, los objetivos que persigue la organización de la empresa se centrarían en la consecución de:

- **Efectividad:** alcanzar las metas de la empresa de todas maneras, logrando beneficios y excedentes. Todo ello, redundará a favor de los empleados, accionistas y la compañía, que ayudarán en el desarrollo de la entidad.

- **Eficiencia:** consiste en la óptima utilización de los recursos disponibles, ya sean económicos, materiales o humanos, para alcanzar con eficacia los objetivos empresariales con el mínimo coste en el tiempo previsto.
- **Eficacia:** este término se refiere a la capacidad de la entidad para responder de una manera rápida y adecuada a las situaciones que se producen en un momento concreto y cumplir con las metas y, satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de un servicio o producto.

Las organizaciones comerciales, industriales y de servicios cuentan con unas metas distintas a las entidades públicas, ya que ante todo buscan conseguir rentabilidad y beneficios, de ahí la importancia de la organización empresarial para mejorar al máximo el rendimiento de la forma más eficiente. (García I. , emprendepyme.net, 2018)

## **2.4 MISIÓN ORGANIZACIONAL**

La definición de misión, en el ámbito empresarial, hace referencia a los motivos o razones por los que existe la compañía. La misión empresarial debe englobar una serie de aspectos básicos como el ¿quiénes somos?, la idea que tienen los propietarios, ¿qué recursos disponen? y ¿qué es lo que les hace especiales con vista a los clientes?

Todas las empresas surgen con el propósito de obtener beneficios y ganar dinero, pero para que un negocio triunfe, debe profundizar en estos detalles recogidos anteriormente y, quedar todo plasmado desde que se realiza el proyecto empresarial donde se describe la empresa.

La misión de una empresa se plasma en una expresión escrita que muestra la razón de ser de la compañía. (García I. , 2017)

Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión de una empresa. depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate,

de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. (Raffino M. E., 2019)

## **2.5 VISIÓN ORGANIZACIONAL**

(Chiavenato, 2011) La visión es una declaración de cómo se ve la organización en un futuro, de un estado deseado.

Sin visión no hay rumbo. Sin rumbo, las acciones no tendrán un objetivo definido. De ahí su importancia.

Se refiere a la imagen a largo plazo que una organización concibe para su futuro, es decir, consiste en una expectativa ideal de lo que se espera para los años venideros. Una cualidad de la visión es que debe ser realista, aunque al mismo tiempo se permite cierto nivel de ambición, con el objetivo de que así no solo se guíe al grupo a dicho futuro esperado, sino también a que funcione como un motivante para continuar con el trabajo. (Luco, 2017)

## **2.6 VALORES ORGANIZACIONALES**

Según (Chiavenato, 2011) Los valores organizacionales son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización.

Los valores en una empresa permiten generar compromiso y convicción en los empleados, pero no por sí mismos.

Si la alta dirección no se apropia de los valores establecidos, poco se puede esperar de los otros niveles. El problema radica en que los directivos no sienten los valores de la empresa como suyos.

Fijar valores organizacionales va más allá de hacer una reunión, definir palabras simpaticantes y ponerlas en la entrada de la empresa. Si ese es el caso, con toda seguridad el ejercicio no servirá. La empresa no percibirá el beneficio de tener al personal trabajando y tomando decisiones teniendo como base unos valores fijados.

Generalmente, las siguientes preguntas permiten reflexionar sobre los valores que se desea para un negocio:

¿En qué creemos como empresa?

¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?

¿Qué queremos que piense de nosotros la sociedad?

Posteriormente, la organización debe adquirir la competencia para implementar los valores establecidos. Esto implica definir estrategias para consolidar la filosofía de la organización. Algunos ejemplos son:

- Actividades o entrenamientos de liderazgo que motiven o inspiren al personal.
- Actividades de inducción y reinducción que enseñen los valores, la historia de la organización, misión, visión y casos de la misma empresa, que den ejemplo de comportamiento guiado por valores.
- Compensaciones y reconocimientos públicos al personal que ejerce la cultura del negocio.

## **2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, Fernández Ríos, Rascado, & Sánchez Manzanares, 2004).

Según (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a obtener efectividad y eficacia. El diseño organizacional no es el único instrumento para lograr la eficiencia y la eficacia organizativa, pero si es uno de sus determinantes.

(Hall, 1996) Menciona que, es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica y el del modelo institucional de estructura. Otra concepción del diseño organizacional es considerarlo como el proceso, por el cual, los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización. (Castillo Herrera & Morales Calderon)

(Castillo Herrera & Morales Calderon) No existe una teoría de la organización, sino varias teorías, las cuales abordan uno o varios aspectos de las organizaciones, con metodologías y análisis diversos, pero un paradigma muy pertinente para el análisis de las pequeñas y medianas es la teoría de las configuraciones de Mintzberg en los enfoques de la planeación estratégica, Por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y mecanismos de coordinación. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

## **2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional en la empresa define una jerarquía específica dentro de una organización. Las empresas de todas las formas y tamaños la usan en gran medida, lo cual proporciona una representación visual de cómo se configura y cómo puede avanzar para lograr los objetivos.

Una estructura organizacional exitosa define el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general; normalmente es ilustrada en algún tipo de gráfico o diagrama.

Por lo tanto, esta determina cómo se asignan, controlan y coordinan los roles, el poder y las responsabilidades, y cómo fluye la información entre los diferentes escalafones de la gestión; resulta un factor principal que afecta los proyectos de una organización.

Dependiendo de las condiciones del mercado, la competencia, la industria y la historia de la empresa, las compañías pueden adoptar diferentes estructuras organizativas en diferentes momentos.

Las empresas requieren una estructura para crecer y ser rentables. Diseñar una estructura organizacional en la empresa ayuda a la alta dirección a identificar el talento que debe incorporarse.

La planificación de una estructura organizacional en la empresa garantiza que existan suficientes recursos humanos para lograr los objetivos establecidos en el plan anual de la compañía, y es de mucha importancia que las responsabilidades estén claramente definidas. (Escobar, 2018)

## **2.9 ORGANIZACIÓN FORMAL**

(Buján Pérez, 2018) Organización formal es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío.

### **2.9.1 Justificación para la existencia de una organización formal**

- **Para facilitar el logro de los objetivos de la organización:** en una organización formal el trabajo se delega a cada individuo de la organización.
- **Para facilitar la coordinación de diversas actividades:** la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de los individuos en la organización está muy bien definida. De esta manera, facilitar la coordinación de las diversas actividades de la organización de manera muy eficaz.
- **Para ayudar al establecimiento de la relación de autoridad lógica:** las responsabilidades de los individuos en la organización están bien definidas. Ellos tienen un lugar definido en la organización debido a una estructura jerárquica bien definida, que es inherente a cualquier organización formal.
- **Permitir la aplicación del concepto de la especialización y división del trabajo:** la división del trabajo entre los individuos de acuerdo a sus capacidades ayuda a una mayor especialización y división del trabajo. Crear más cohesión del grupo.

### **2.10 CONDUCTO REGULAR**

Es el medio empleado para transmitir órdenes, disposiciones, consignas, solicitudes, informes y reclamaciones.

Lo hacen las líneas de mando en cada entorno donde se lleve a cabo el conducto regular, ya sea, de forma escrita o verbal y en forma de cadena jerárquica, para notificar y aprobar acciones o situaciones según su importancia.

Se hace cuando la persona incumple las normas de forma constante en el entorno donde ejerza una actividad. Se puede hacer en cualquier establecimiento el cual tenga una organización.

Se necesitan para solucionar problemas bajo las leyes del lugar o bajo las infracciones de las personas para que tengan un mejor desempeño.

Un Conducto regular, es la cadena jerárquica para notificar, aprobar acciones o situaciones según su importancia. (Herrera Lopez, 2015)

### **2.11 ORGANIGRAMA**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Los organigramas son de suma importancia y utilidad para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y todos aquellos que participan en su diseño y elaboración tienen la necesidad de conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos. (Fleitman, 2000)

Según (Franklin, 2004), los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- Por su naturaleza.
- Por su finalidad.
- Por su ámbito.
- Por su contenido.
- Por su presentación o disposición gráfica.



**1) Por su naturaleza:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro administrativos:** corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** involucran a más de una organización.
- **Meso administrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

**2) Por su finalidad:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.
- **Analítico:** este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que es presentada en un organigrama, permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.
- **Formal:** se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- **Informal:** se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación. (Zuani, 2003)

**3) Por su ámbito:** este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el

sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (Franklin, 2004)

**4) Por su contenido:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas. (Franklin, 2004)

**5) Por su presentación o disposición gráfica:** este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda

utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- **De Bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- **Circulares:** en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras. (Zuani, 2003)

## **2.12 MANUAL DE FUNCIONES**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que, estos podrán tomar las decisiones más acertadas, apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente, en resumen, las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (González, 2012)

### **2.13 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del control interno, las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

"Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación". (Palma, 2010)

### **2.14 POLÍTICAS EMPRESARIALES**

(Caurin, 2018) Es necesario crear políticas empresariales que permiten definir cuáles son los principios de la organización y cuáles son los modos de trabajo y estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.

#### **2.14.1 Importancia de la política organizacional**

Las políticas empresariales, o políticas organizacionales, son muy importantes para la empresa, ya que, se trata de unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. Los emprendedores y PyME's deben ser conscientes de que las políticas de empresa no son cosa de las grandes empresas, sino que son necesarias en cualquier organización.

Con el establecimiento de estas políticas o formas de proceder se homogeneizan las decisiones y los protocolos de actuación en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma, todas las personas saben cómo deben actuar en cada momento en relación a las normas de la empresa.

Así, pues las políticas de empresa sirven como guía a todos los integrantes de la empresa para saber qué hacer en cada momento ante diferentes situaciones, que

pueden ser extraordinarias o de utilización diaria. Cuando se dispone a crear una empresa, es fundamental establecer estas políticas como hoja de ruta para toda la empresa.

Gracias a las políticas de una empresa, esta transmite a sus trabajadores qué es lo que quiere, y qué hay que hacer para conseguirlo. Existen diferentes clases de políticas según los parámetros a los que se haga referencia. Por ejemplo, pueden existir políticas internas para el cumplimiento de todos los trabajadores o políticas que afectan a la actividad de un departamento.

Cabe destacar que las políticas organizacionales no son leyes, pero sí son reglas de una empresa. Por ello, el incumplimiento de ellas puede llegar a acarrear sanciones para los trabajadores dependiendo de la gravedad del asunto. (Caurin, Políticas empresariales, 2018)

## **2.15 SISTEMA**

(Yirda, 2019) La definición de sistema indica que se trata de una serie de elementos que están interconectados entre sí y cuyo funcionamiento es como un todo. Los elementos que conforman los sistemas pueden ser diversos, como un grupo de lineamientos o principios perfectamente estructurados acerca de una teoría, ciencia o materia.

### **2.15.1 Características de un sistema**

Las características resaltantes son:

- **Propósito u objetivo:** todos los sistemas deben tener un propósito, tanto los objetivos como las relaciones que se dan dentro de él, difunden la distribución con la que se busca cumplir con un objetivo.
- **Globalismo o totalidad:** los sistemas en su totalidad son de origen orgánico, por ello, si existe una acción que provoca modificaciones en cualquier elemento del sistema, es probable que se den restauraciones en el resto de los elementos, a causa de la relación que hay entre cada uno de ellos. Las consecuencias totales de dichos cambios se presentarán como un ajuste del

sistema, todo esto es de gran relevancia a la hora de entender el significado de sistema y el estudio de los mismos.

- **Entropía:** teniendo en cuenta el significado de Sistema, la entropía es definida como la tendencia que tienen los sistemas para desgastarse, desintegrarse, para bajar los estándares e incrementar la aleatoriedad, a mayor entropía, mayor es la simplicidad de los sistemas.
- **Homeostasis:** es el equilibrio común que hay entre las partes, generalmente los sistemas tienden a adaptarse, para de esa forma lograr un balance internamente que le permita hacerles frente a los cambios del medio en el que se encuentra.
- **Sinergia:** acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto.

### **2.15.2 Tipos de sistemas**

Los sistemas pueden ser muy variados y su tipología es también extensa, sin embargo, existen ciertas características que permiten su identificación, como por ejemplo de acuerdo a su constitución, éstos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Sistemas Abstractos:** son los que están conformados por planes, conceptos, hipótesis, ideas, etc. En este caso, los símbolos son la representación de los objetos y atributos, los cuales en muchas ocasiones solo existen en la mente de las personas, este es un dato importante para entender el significado de sistema abstracto.
- **Sistemas Físicos o Concretos:** constituidos por maquinaria, equipos, objetos o cualquier cosa tangible, se pueden describir con términos cuantitativos de su desempeño.

De acuerdo a la naturaleza de los sistemas, se pueden clasificar en:

- **Sistemas Cerrados:** característicos por el hecho de no tener intercambio con el medio que lo rodea, ya que se distinguen por ser bastantes cerrados

de cualquier influencia del ambiente. De esa manera, al no ser influenciados por agentes externos, ellos tampoco pueden causar ningún cambio en el exterior.

- **Sistemas Abiertos:** son completamente opuesto a los cerrados, ya que como su nombre lo indica, tienen intercambio con el medio a su alrededor a través de entradas y salidas, éstos tienen la capacidad para intercambiar energía y materia con su medio ambiente de forma regular. Se adaptan de forma efectiva, ya que, para poder vivir, deben acoplarse a las constantes modificaciones del medio. (Yirda, 2019)

## **2.16 RESEÑA HISTÓRICA**

La Corporación Educativa Tarija S.R.L., después de inaugurar la UPDS Tarija, identifica la necesidad de satisfacer carreras técnicas y decide implementar un instituto de enseñanza superior, el mismo que, conseguida la Resolución Ministerial 752/2009 empezó a funcionar desde el 5 de noviembre de 2008 con tan solo 5 carreras a nivel capacitación y técnico medio, contando con 800 estudiantes, para el año 2009 ya se contaba con más de 1000 estudiantes.

Posteriormente el año 2017, apertura 9 carreras a nivel Técnico Superior, las cuales son: Administración de empresas y PyME's, Contaduría General, Mercadotecnia, Diseño de Interiores, Construcción civil, Topografía y Geodesia, Secretariado Ejecutivo, Comercio Internacional y Administración Aduanera, y Turismo, con la Resolución Ministerial 0085/2017.

Con una trayectoria de más de 10 años al servicio de la sociedad tarijeña, el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, contando siempre con el deseo de innovación tecnológica y educativa, se encuentra en proceso de desarrollo constante con excelentes resultados, los que permiten que, en el mediano plazo, se termine de construir su propio edificio.

## **2.17 MISIÓN**

Desarrollar la capacidad intelectual de nuestros estudiantes, incentivar la aplicación de sus conocimientos especializados e impulsar su formación como emprendedores

socialmente responsables, para satisfacer la demanda de las empresas e instituciones de la región.

### **2.18 VISIÓN**

Alcanzar liderazgo, prestigio y reconocimiento nacional entre los institutos de capacitación y/o formación técnica a través de procesos de calidad y mejora continua.

### **2.19 INTRODUCCIÓN A LA EDUCACIÓN TÉCNICO MEDIO Y SUPERIOR**

La fuerza laboral en Bolivia está compuesta en 53% por licenciados, 35% por técnicos y 12% en obreros. El 60% de los licenciados se concentran en Santa Cruz. El estudio concluye que en Bolivia hay un exceso de licenciados, insuficiencia de profesionales técnicos egresados de centros con acreditación ministerial y la suficiente cantidad de obreros para los distintos sectores. La fuerza laboral requeriría, según los resultados, una mayor especialización y experiencia para cubrir los requerimientos y necesidades de los distintos sectores.

La mayor demanda de licenciados y técnicos se encuentra en empresas públicas y privadas, al igual que en colegios de profesionales. El estudio destaca que, en términos generales, existe un desequilibrio en la bolsa de trabajo en Bolivia, porque la oferta se reduce a siete carreras: Ciencias Jurídicas, Medicina, Administración de Empresas, Odontología, Auditoría, Ingeniería de Sistemas y Arquitectura. Mientras que la demanda de las profesiones va por otro orden: Auditoría, Administración de Empresas, Economía, Medicina, Ciencias Jurídicas e Ingeniería Industrial que, en conjunto, representan más del 50% de la demanda total de profesiones entre 2005 y 2009. A nivel de formación técnica, existe una gran concentración de la oferta de carreras en Secretariado Ejecutivo y Lingüística. En cambio, los anuncios de trabajo para profesionales técnicos se distribuyen entre Agronomía, Diseño y Electrotecnia - Electrónica.

A modo de conclusiones, el estudio destaca que en la bolsa de empleos en Bolivia las ingenierías tienen poco peso en la dinámica del mercado nacional y que existe un exceso de demanda de auditores, lo que debe corresponder a que las empresas demandan auditores periódicamente de forma temporal. (Trabajopolis, 2011)



Actualmente, las carreras a Nivel Técnico se han convertido en una práctica solución para acceder al mundo laboral a corto plazo. En este entorno, los sueldos de los trabajadores a nivel técnico no tienen nada que envidiar a los de profesionales de otras ramas universitarias.

Existe una gran demanda de profesionales que ofrezcan soluciones rápidas y a la vez que sean capaces de adaptarse en un entorno laboral cambiante y en el menor tiempo posible.

A diferencia de las carreras universitarias, las carreras técnicas están pensadas para realizarse en pocos años, ya sean, dos años o tres años y, por lo tanto, la inversión económica es mucho menor.

A través de una carrera técnica se puede tener un estudio más puntual, debido a su orientación a la práctica, es decir, poder aplicar lo aprendido, es por eso que un profesional técnico es más objetivo.

## **2.20 OFERTA DE CARRERAS TÉCNICAS DEL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA.**

### **2.20.1 Carreras a nivel Capacitación**

Las carreras de capacitación tienen mucha aceptación en el mercado tarijeño, debido a los conocimientos impartidos, esenciales para cualquier fuente laboral; y por su corta duración, siendo el tiempo medido en meses tan solo. El estudiante es doblemente beneficiado, al contar con mayor conocimiento y obtener una certificación a la culminación de la carrera, que respalda lo aprendido, siendo esto fundamental para la hoja de vida y/o currículum.

El Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, cuenta actualmente con tres carreras a Nivel Capacitación las cuales son:

- **Operador en Windows:** esta carrera permite utilizar los diferentes programas de una computadora, en la cual se enseña de manera introductoria el funcionamiento de la PC en formato de Windows; y el manejo eficiente de los paquetes informáticos de Microsoft Office, como ser: Microsoft PowerPoint, Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Outlook.

Además del impartir el manejo correcto del internet a través de los distintos navegadores web.

- **Mantenimiento y Reparación de Computadoras y Redes:** en esta carrera se enseña el manejo correcto del equipo de computación, además del ensamblaje y reparación de la PC, instalación de paquetes informáticos y aplicaciones, eliminación de virus informáticos, limpieza y mantenimiento preventivo y conexión entre dos o más equipos por medio de la red, entre muchas más funciones que son impartidas.
- **Diseño y Decoración de Interiores:** esta carrera está relacionada al área de arquitectura y urbanismo, donde permite la realización de manualidades, maquetas, planos y diseños de decoración, siendo una gran oportunidad para quienes quieran desempeñarse en esta rama.
- **Asistente de Gerencia:** esta carrera permite planificar, organizar e implementar actividades de soporte directivo, cumpliendo roles relacionados con la organización de cualquier empresa.
- **Asistente administrativo:** esta carrera capacita para una correcta gestión, organización y planificación. Atendiendo y realizando tareas administrativas de soporte y apoyo dentro de cualquier empresa.
- **Diseño y Publicidad:** esta carrera imparte conocimientos sobre técnicas de expresión gráfica y el correcto manejo de diferentes programas de edición.
- **Gestión y Organización de Eventos:** esta carrera capacita para poder liderar la organización y realización de cualquier tipo de evento social, ya sea, para entidades públicas y/o privadas.
- **Hotelería:** esta carrera imparte conocimientos sobre el buen desempeño que se debe realizar en las funciones de un sector específico, como la recepción o la administración de establecimientos hoteleros.
- **Base Técnica de la Banca:** esta carrera imparte conocimientos relacionados a la banca y capacita para poder aplicarlos en cualquier entidad financiera.

### **2.20.2 Carreras a nivel Técnico Medio**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, tiene a disposición una alta gama de carreras a Nivel Técnico Medio, con gran demanda en el mercado local.

Con tal solo dos años de estudio, cualquier persona con deseos de superación profesional puede llegar a titularse en corto plazo.

La oferta de carreras a nivel Técnico Medio del Instituto Técnico Domingo Savio Sede Tarija, es la siguiente:

- **Marketing y ventas:** esta carrera permite ser efectivo al momento de efectuar alguna venta, ya sea de bienes o servicios, escogiendo el cliente adecuado para hacer efectiva la venta, además de aprender a diseñar estrategias de ventas, y poder utilizar herramientas como ser las redes sociales, para llegar a un público masivo, incrementando las posibilidades de ventas. Permite el desempeño en cualquier tipo de empresa, ya que, cualquier empresa que desee incrementar sus ingresos debe vender lo que produce o sirve.
- **Auxiliar contable:** con esta carrera se aprende a registrar las actividades u operaciones contables de una empresa o negocio, además de poder manejar y controlar el ingreso y egreso monetario, así como controlar los pagos impositivos e interpretar los resultados económicos. Brindando la posibilidad de trabajar en empresas de bienes y servicios, comercio o industrias.
- **Administración técnica:** en esta carrera se obtiene conocimientos sobre planificación, dirección, coordinación y control de una empresa, ya sea en el área productiva, contable, de ventas y/o diseñando estrategias que permitan un crecimiento constante a dicha empresa. Además de poder lograr algún emprendimiento. Brindando oportunidad laboral en empresas o negocios pequeños, medianos o grandes, ya sean de servicio, comercio o industria.
- **Perito en banca:** permite desarrollar la capacidad para evaluar la capacidad de pago de una persona o empresa que solicita un crédito, conocer todos los procesos bancarios, supervisión de créditos y, cómo realizar un seguimiento óptimo de clientes. Brindando oportunidad laboral en cualquier tipo de entidad financiera (banco, cooperativa, fondos financieros, etc.).
- **Construcción:** permite ser capaz de interpretar planos de ejecución que conforman la documentación de cualquier proyecto, dirigir obras de pequeña

envergadura, identificar materiales de construcción y, confeccionar croquis detallados. Al mismo tiempo, también un profesional en esta área se puede desempeñar como electricista, plomero o albañil.

- **Decoración de Interiores:** esta carrera permite transformar ambientes de todo tipo, realizar desde el pintado innovador en paredes, cambio de muebles y otros, hasta la modificación de iluminación justa para hacer de ese ambiente un agradable espacio. Crea la iniciativa de trabajar remodelando tiendas o negocios, clínicas o consultorios, departamentos o dormitorios, eventos, guarderías, colegios y jardines entre otros.
- **Secretariado administrativo:** el profesional técnico en Secretariado administrativo, es quien se encarga de los procedimientos de una empresa, a través de la gestión administrativa del personal.  
Se encarga de proponer e instrumentar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para salvaguardar los bienes institucionales, verificar la exactitud y seguridad de los datos contenidos en el registro de las operaciones presupuestales y contables.
- **Gestor en trámites aduaneros:** en esta carrera, se aprenden todos los procesos normativos para la importación y exportación de productos, su comercialización y cómo evitar incautación de bienes. Brindando oportunidad laboral en la Aduana Nacional, despachadoras de aduanas boliviana e incluso emprender un propio negocio en este rubro.
- **Guía turística:** su formación se basa en la capacidad de informar de manera eficiente a los turistas, contando con un conocimiento amplio sobre lugares de interés turístico, edificios, casas y/o sitios relevantes. Capaces de relatar todo, por lo general, los profesionales de esta área trabajan en rutas preestablecidas y visitan una lista de lugares previamente seleccionados. Sus servicios son comúnmente requeridos por hoteles, centros de recreación, agencias de viajes, museos, sitios históricos, entre otros. Esta profesión puede, además, desempeñarse de manera independiente.

### 2.20.3 Carreras a nivel Técnico Superior

Actualmente, en el mercado laboral requieren profesionales técnicos superiores, capacitados y enfocados a resolver problemas de manera rápida y eficiente. Siendo muchos profesionales en cargos similares a los de un profesional en licenciatura.

En tres años de estudio, logra profesionalizarse cualquier persona que anhela una fuente laboral en corto tiempo.

Es por eso que, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, brinda al mercado tarijeño las carreras con mayor demanda, las cuales son:

- **Mercadotecnia:** con esta carrera se logra la capacidad de elaborar estrategias para incrementar las ventas de cualquier tipo de empresa o negocio, utilizando distintas técnicas, aplicables actualmente como ser las redes sociales, entre otras. A su vez, también permite poder crear un propio emprendimiento productivo.
- **Contaduría General:** esta carrera ofrece poder contar con habilidades en los sistemas contables, desarrollando y aplicando normas vigentes, con la finalidad de analizar e interpretar los estados financieros que contribuyan a la toma de decisiones de la empresa, privada o pública.
- **Administración de Empresas y PyME's:** tendrá la capacidad de planificar, dirigir y controlar las diferentes áreas de una empresa, también estar preparado para desarrollar nuevos negocios e incluso desarrollar propios emprendimientos.
- **Construcción Civil:** la formación en esta carrera es idónea para la supervisión de trabajos de construcción, calcular rendimientos de mano de obra, materiales, maquinarias, desarrollar croquis asistidos por computador y otras funciones referentes a la construcción. Apoyan y ayudan a los profesionales y directivos en los proyectos de construcción. El trabajo incluye el diseño de planos, la estimación de costes, la planificación de los métodos de trabajo y la organización de los subcontratistas.
- **Topografía y Geodesia:** esta carrera permite realizar levantamientos topográficos, determinar la ubicación, posición y otras características del

terreno y su relieve, utilizando instrumentos de medición de distancias, ángulos, elevaciones, contornos del suelo y subsuelo.

- **Diseño de Interiores:** diseñar y transformar ambientes tales como interiores de vivienda, negocios, oficinas y/o jardines, stand y escenarios, incluso trabajar en el diseño y transformación de muebles, es lo que enseña esta carrera. Brindando el poder trabajar de manera dependiente e independiente.
- **Secretariado Ejecutivo:** aplicar tanto procedimientos como sistemas de la gestión de comunicación, información y documentación en la empresa, son entre las muchas aptitudes que se desarrollan al estudiar esta carrera. Inculcando la capacidad de resiliencia a diversas situaciones dentro de la empresa.
- **Comercio Internacional y Administración Aduanera:** diseñar estrategias de venta de productos y/o servicios a otros países, siendo capaz de exportar o importar en el mercado externo. Permitiendo trabajar en cualquier empresa en crecimiento, que busca crecer o ampliar su mercado fuera del país.
- **Turismo:** en esta carrera se forman profesionales con creatividad y responsabilidad, para que puedan ofrecer paquetes turísticos con la planificación, formulación y evaluación de proyectos, orientados al desarrollo del turismo comunitario, regional, departamental e incluso nacional.

## **2.21 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS DE CARÁCTER FISCAL, DE CONVENIO Y PRIVADO**

### **CAPÍTULO I OBJETO Y ALCANCE**

**Artículo 1.- (OBJETO).** El Manual de Organización y Funciones tiene por objeto definir las relaciones de dependencia jerárquica y la Estructura Organizativa de los Institutos Técnicos y Tecnológicos; así como describir objetivos y funciones generales y específicas de cada Unidad Organizacional en sujeción al marco normativo vigente.

**Artículo 2.- (ALCANCE).** El presente Manual de Organización y Funciones (MOF), es de aplicación obligatoria para todos los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado a nivel nacional.

**Artículo 3.- (RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN).** I. Es responsabilidad de la Máxima Autoridad o responsable del Instituto Técnico o Tecnológico la implementación del presente Manual.

II. El seguimiento y supervisión estará a cargo de la Dirección Departamental de Educación correspondiente, a través de las Subdirecciones de Educación Superior de Formación Profesional.

**Artículo 4.- (MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL).** I. Los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, dependen de las disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Educación Superior Técnica Tecnológica, Lingüística y Artística dependiente del Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional.

**Artículo 5.- (BASE LEGAL).** La base legal se detalla a continuación:

- Resolución Ministerial N.º 350/2015 de 02 de junio de 2015.
- Resolución Ministerial N.º 787/2015 de 20 de octubre de 2015.
- Resolución Ministerial N.º 2600/2017 de 18 de septiembre de 2017.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL**

**Artículo 6.- (ESTRUCTURA INSTITUCIONAL).** En el marco del Artículo 8 del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, la estructura institucional es la siguiente:

CUADRO N° II. 1: ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

| INSTITUTO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO DE CARÁCTER FISCAL, DE<br>CONVENIO Y PRIVADO |  |
|--|--|
| NIVEL  | ESTRUCTURA                             |
| NIVEL DELIBERATIVO   | CONSEJO INSTITUCIONAL                  |
|  | CONSEJO ACADÉMICO                      |
| NIVEL EJECUTIVO  | RECTORA O RECTOR                       |
|  | DIRECTORA O DIRECTOR<br>ACADÉMICO      |
|  | DIRECTORA O DIRECTOR<br>ADMINISTRATIVO |
| NIVEL OPERATIVO  | JEFA O JEFE DE CARRERA                 |
|  | PLANTEL DOCENTE                        |
|  | PERSONAL ADMINISTRATIVO                |

**Fuente:** Manual de Organización y Funciones para el personal Directivo, Docente y Administrativo de los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado.

## 2.22 RESOLUCIÓN MINISTERIAL N.º 0525/2018

La Paz, 16 de abril de 2018

### VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Parágrafo I del Artículo 90 de la Constitución Política del Estado, establece que el Estado reconocerá la vigencia de institutos de formación humanística, técnica y tecnológica, en los niveles medio y superior, previo cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos en la Ley.



Que el Numeral 1 del Artículo 45 de la Ley N.º 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, señala que los Institutos Técnicos e Institutos Tecnológicos de carácter fiscal, privado y de convenio, desarrollarán los siguientes niveles: Capacitación, Técnico Medio-post bachillerato y Técnico Superior.

Que el Artículo 104 del Decreto Supremo N.º 29894 de 7 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo, señala las atribuciones del Ministro de Educación, entre otras: gestionar y garantizar el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional, así como ejercer tuición plena en todo el Sistema Educativo Plurinacional velando su calidad y pertinencia.

Que el Parágrafo II del Artículo 8 del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, aprobado por Resolución Ministerial N.º 350/2015 de 2 de junio de 2015, modificado por Resolución Ministerial N.º 787/2015 de 20 de octubre de 2015 y Resolución Ministerial N.º 2600/2017 de 18 de septiembre de 2017, establece lo siguiente: *“Los institutos Técnicos y Tecnológicos, en función a la oferta curricular y población estudiantil, deberán funcionar bajo la siguiente estructura: 1 Nivel Consultivo: a) Consejo Técnico Tecnológico Socio-comunitario Productivo; 2. Nivel Deliberativo: a) Consejo Institucional, b) Consejo Académico, 3. a) Rector, b) Directo Académico, c) Director Administrativo; 4. Nivel Operativo: a) Jefe de Carrera, b) Plantel Docente, c) Personal Administrativo.*

### **CONSIDERANDO:**

Que el Informe Técnico IN/VESFP/DGESTTLA N.º 0060/2018 de 19 de febrero de 2018, emitido por el Profesional V en Evaluación de Proyectos y Diseño Curricular dependiente de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística del Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional, señala que a la fecha no existe un Manual de Organización y Funciones para el personal Directivo, Docente y Administrativo de los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, por lo que, se ha visto la necesidad de elaborar el referido Manual que permita definir las relaciones de

dependencia jerárquica y la estructura organizativa de los referidos institutos, así como establecer objetivos, funciones generales, específicas y responsabilidades del personal Directivo, Docente y Administrativo de cada Instituto, sujeto al marco normativo vigente, establecido en el Parágrafo II del Artículo 8 del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, aprobado por Resolución Ministerial N.º 350/2015 de 2 de junio de 2015, modificado por Resolución Ministerial N.º 787/2015 de 20 de octubre de 2015 y Resolución Ministerial N.º 2600/2017 de 18 de septiembre de 2017, por cuya razón se elaboró el Manual de Organización y Funciones para el personal Directivo y Administrativo de los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado y concluye recomendado la emisión del instrumento legal que apruebe el mismo.

Emitido por el Profesional VI en Normas de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística dependiente del Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional, en mérito a los argumentos técnicos expresados en el Informe Técnico IN/VESFP/DGESTTLA N.º 0060/2018 de 19 de febrero de 2018, concluye que en el marco de la Disposición Transitoria Tercera de la Ley N.º 070 de 20 de diciembre de 2010, de la Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez” y el Artículo 8 del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, aprobado por Resolución Ministerial N.º 350/2015 de 2 de junio de 2015, modificado por Resolución Ministerial N.º 787/2015 de 20 de octubre de 2015 y Resolución Ministerial N.º 2600/2017 de 18 de septiembre de 2017, se sugiere la emisión de la Resolución Ministerial que apruebe el Manual de Organización y Funciones para el personal Directivo, Docente y Administrativo de los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, mismo que tiene por objeto establecer objetivos, funciones generales, específicas y responsabilidades del personal directivo, docente y administrativo de cada instituto Técnico y Tecnológico de carácter Fiscal, de Convenio y Privado, por no contravenir ninguna normativa en actual vigencia.

**POR TANTO:**

El Ministro de Educación en uso de las atribuciones conferidas por Decreto Supremo N.º 29894 de 7 de febrero de 2009.

**RESUELVE:**

**Artículo 1.- (APROBACIÓN).** Aprobar el **Manual de Organización y Funciones para el personal Directivo, Docente y Administrativo de los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado** que, en Anexo, constituye parte integrante de la presente disposición normativa.

**Artículo 2.- (CUMPLIMIENTO).** El Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional a través de la Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística, las Direcciones Departamentales de Educación a través de las Subdirecciones de Educación Superior de Formación Profesional, los Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, Convenio y Privado, quedan encargados de la implementación y cumplimiento del referido Reglamento.

# **CAPÍTULO III**

## **DIAGNÓSTICO**

### **3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA**

A continuación, se describirán las principales características a nivel interno del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, siendo este el objeto de estudio. Posteriormente, se realizará un análisis de dicha información.

La Corporación Educativa Tarija S.R.L., después de inaugurar la Universidad Privada Domingo Savio Sede Tarija, identifica la necesidad de satisfacer carreras técnicas y decide implementar un instituto de enseñanza superior, el mismo que, conseguida la Resolución Ministerial 752/2009 empezó a funcionar desde el 5 de noviembre de 2008 con tan solo 5 carreras a nivel capacitación y técnico medio, contando con 800 estudiantes, para el año 2009 ya se contaba con más de 1000 estudiantes.

Posteriormente el año 2017, apertura 9 carreras a nivel Técnico Superior con la Resolución Ministerial 0085/2017.

Con una trayectoria de más de 10 años al servicio de la sociedad tarijeña, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, contando siempre con el deseo de innovación tecnológica y educativa, se encuentra en proceso de desarrollo constante con excelentes resultados, los que permiten que, en el mediano plazo, se termine de construir su propio edificio.

El Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, actualmente cuenta con más de 3000 estudiantes inscritos, cursando en los diferentes turnos (mañana, tarde, noche), ya sea, en nivel Técnico Medio (○), Técnico Superior (✓) y Capacitación (•), mismas carreras que se encuentran divididas en las siguientes áreas:

#### **Área Empresarial (Técnico Medio y Superior):**

- ✓ Administración de Empresas y PyME's.
  - Administración Técnica.
- ✓ Perito en Banca.
- ✓ Mercadotecnia.
  - Marketing y Ventas.

**Área Construcción y Urbanismo (Técnico Medio y Superior):**

- ✓ Construcción Civil.
  - Construcción.
- ✓ Diseño de Interiores.
  - Decoración de Interiores.
- ✓ Topografía y Geodesia.

**Área Gestión y Turismo (Técnico Medio y Superior):**

- ✓ Secretariado Ejecutivo.
  - Secretariado Administrativo.
- ✓ Comercio Internacional y Administración Aduanera.
  - Gestor en Trámites Aduaneros.
- ✓ Turismo.
  - Guía Turística.

**Capacitación:**

- Operador en Windows.
- Mantenimiento y Reparación de PC y Redes.
- Diseño y Decoración de Interiores.
- Asistente de Gerencia.
- Asistente Administrativo.
- Diseño y Publicidad.
- Gestión y Organización de Eventos.
- Hotelería.
- Base Técnica de la Banca.

Cabe recalcar que, el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, brinda las carreras técnicas con mayor aceptación en el mercado laboral de la región, por lo cual, tiene una alta demanda y se proyecta a un crecimiento continuo, siendo esto un aspecto bastante favorable para la institución. Actualmente, se puede evidenciar que son mayores los índices de profesionales técnicos que perfilan a diversos puestos de trabajo, con requerimientos más específicos. Siendo una carrera técnica la opción más viable para toda aquella persona que desea en un corto periodo de estudio, con menores costos, lograr obtener un título profesional.

En cuanto al sistema modular que presenta el Instituto, consiste en ofertar una materia al mes, según corresponda la carrera, siendo indistinto al turno (mañana, tarde, noche). Esto se convierte provechoso, como a su vez un problema, debido a que, los estudiantes prefieren este tipo de servicio por el hecho de contar con mayor tiempo, para sus otras actividades cotidianas, pero al no realizar una proyección de materias posteriormente a la cursada, evitan ser constantes, se descuidan, y el instituto presenta una inestabilidad de afluencia en aulas cada cierto tiempo.

Siendo también motivo de ausencia, el hecho de no conocer las notas de manera oportuna, los estudiantes muestran cierta molestia por no contar con un servicio ágil y rápido, como ser una aplicación móvil, medio por el cual se les notifique sus notas, materias de malla curricular correspondientes, mensajes o comunicados de importancia, recordatorios de fechas de exámenes parciales, finales y otros.

### **3.2 CONDUCTO REGULAR**

En el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, la comunicación se torna confusa y en muchas ocasiones el mensaje que se quería o se debía dar a conocer tiene problemas a la hora de ser difundido, esto se debe a la descoordinación entre el personal y, a que no existe una buena comunicación vertical y horizontal, dicha situación perjudica más al personal subordinado Auxiliar – Becario, quienes solo deben cumplir órdenes de sus inmediatos superiores, viéndose en situaciones de desorientación por no tener el mensaje completo, la comunicación no fluye correctamente, y es ahí cuando se comienzan a presentar los inconvenientes.

Se pudo evidenciar a través de conversaciones con el personal, que uno de los problemas en los conductos regulares que aplica la institución actualmente, es en las reuniones programadas entre los encargados de área junto con la máxima autoridad competente, siendo que generalmente se torna más perjudicial que provechoso, debido a que, se tocan temas redundantes que en ocasiones no son relevantes, teniendo por detrás problemas que si deberían ser esclarecidos y puntuales a dar una solución oportuna para el bien común de la institución. De igual manera sucede en las reuniones entre el personal Auxiliar – Becario junto con la máxima autoridad competente, ya que, en ocasiones se tocan temas repetitivos sin llegar a una solución directa, e incluso la opinión o propuesta que se llegase a plantear por parte de este personal, no logra aplicarse a corto ni a mediano plazo, generando molestias entre el personal subordinado por no ser tomado en cuenta.

La comunicación electrónica como conducto regular, es otro problema de la institución, debido a que, los mensajes por correos electrónicos, en varias ocasiones, no son enviados, recibidos y/o revisados de manera oportuna, generando desentendimiento en temáticas que se deberían abordar.

### **3.3 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

A través de una encuesta realizada, se pudo observar que el personal del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, desconoce gran parte de sus funciones, siendo que las mismas están en el Manual de Funciones y Responsabilidades, que rige actualmente la institución.

Dichas funciones, son ejecutadas por el personal cotidianamente, y en ocasiones de manera empírica, desconociendo sus limitaciones y tareas competentes, debido a una desactualización que presenta dicho manual.

El Manual de Funciones y Responsabilidades del Instituto, no muestra algunas funciones que actualmente realiza el personal, siendo perjudicial al momento de regirse ciertas tareas.

De igual manera, el Instituto presenta inconvenientes al no contar con un Manual de Funciones y Responsabilidades para el personal Auxiliar – Becario, puesto que,



dicho personal en su mayoría son jóvenes estudiantes que están iniciándose en el ámbito laboral, estos jóvenes se encuentran en constante aprendizaje de todo lo que conlleva un trabajo formal, por lo cual, el Instituto debe guiarles de manera oportuna.

(Véase **Anexo 1**) Encuesta sobre Manual de Funciones, realizada al personal del Instituto Técnico Domingo Savio.

(Véase **Anexo 2**) Manual de Funciones y Responsabilidades Instituto Técnico Domingo Savio (actualmente establecido y aplicado)

### **3.4 VALORES INSTITUCIONALES**

El Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, no cuenta con valores institucionales documentados, los cuales, al ser un conjunto de principios éticos y profesionales que guían las actividades que denotan de alguna manera el buen espíritu de la institución, llegan a ser de vital importancia.

De tal manera se ve la necesidad de plantear valores institucionales, siendo éstos, una base estable, que sirve de guía e influye en el desempeño del personal, permitiéndole tomar decisiones para ejecutar acciones de manera correcta, oportuna y eficiente.

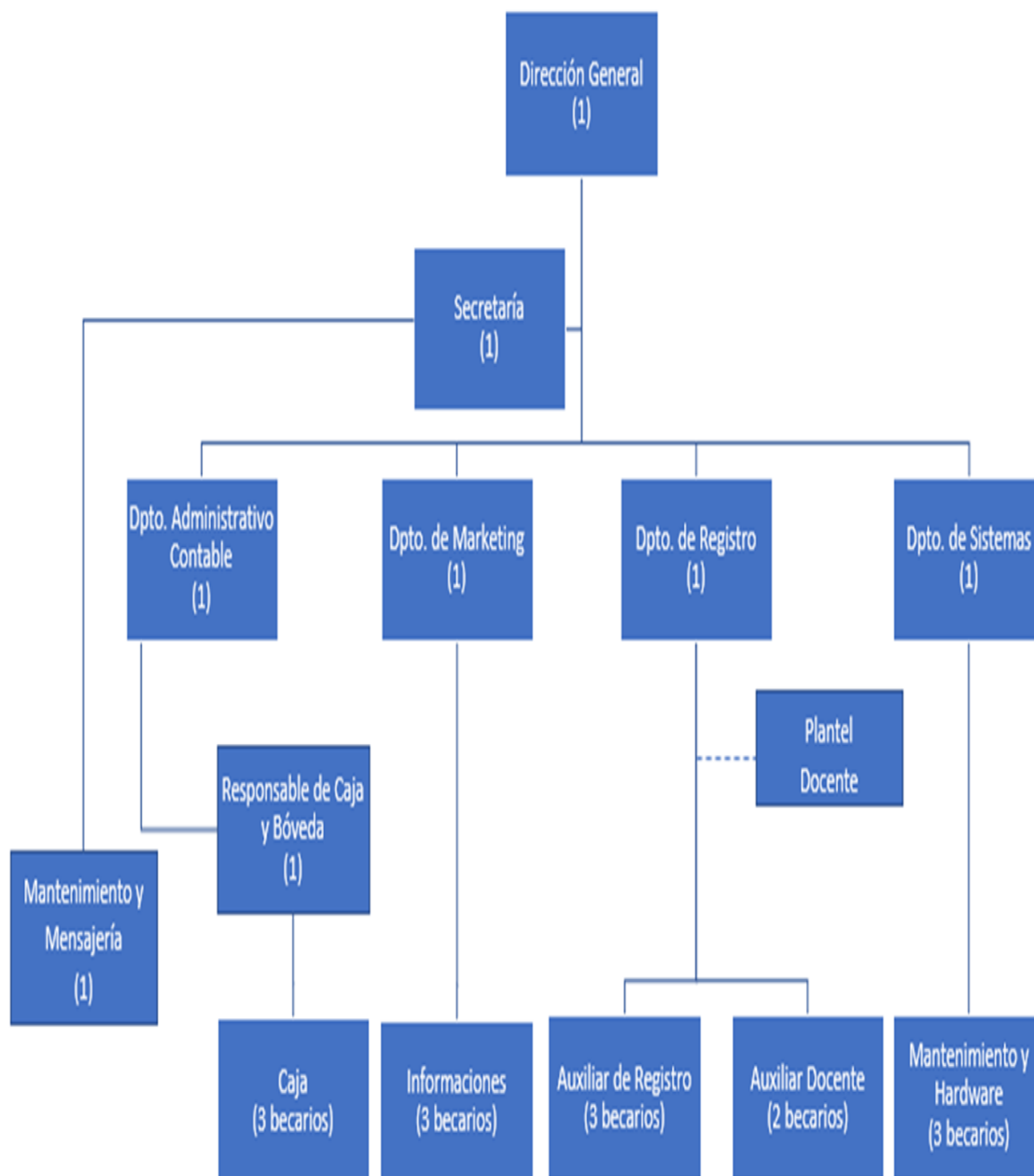
### **3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Actualmente, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, no cuenta con políticas institucionales documentadas, que se establezcan como una guía, para los miembros del personal. Políticas que sirvan como límites, dentro de los cuales, el personal pueda operar en distintos asuntos. Estos lineamientos proporcionarían un marco de acción lógico y consistente.

### **3.6 ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición administrativa que integra el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija.

CUADRO N° III. 1: ORGANIGRAMA INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO



**Fuente:** Instituto Técnico Domingo Savio.

Se pudo evidenciar que el organigrama del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, no va acorde al funcionamiento del personal, debido a que, no refleja puestos de trabajo que actualmente ejercen funciones, como ser “Diseño Gráfico y Call Center”.

Además del hecho de solo plasmar gráficamente el puesto de “responsable de área” en el Dpto. Administrativo – Contable, siendo que los demás departamentos también requieren de un personal en un puesto similar, para contar con mayor apoyo en las actividades designadas.

### **3.7 CLIENTES**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, cuenta con dos tipos de clientes:

- Clientes internos.
- Clientes externos.

#### **3.7.1 Clientes Internos**

- Personal administrativo de la Institución.

#### **3.7.2 Clientes Externos**

- Estudiantes colegiales y universitarios.
- Padres de familia.

Actualmente, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, presenta una gran aceptación en la región, expandiendo cada vez más su rango de clientes potenciales, los cuales según su requerimiento o necesidad optan por los servicios que brinda la institución.

Siendo en primera instancia, los mismos miembros del personal quienes aprueban o desacreditan lo ofrecido, siendo que, es importante que conozcan como es el servicio que se brinda a los clientes externos. Incluso el personal Auxiliar – Becario, es a la vez estudiante del Instituto, reflejando a través de sus opiniones la perspectiva que tienen y la que se ofrece al público en general, lo cual es beneficioso para el instituto poder conocer si van relacionados estos dos aspectos.

El público universitario, que desea obtener a la par de su carrera a nivel licenciatura, un título a nivel técnico, opta por los servicios del Instituto, debido a que,

actualmente es cada vez más competitivo el mercado laboral, esto les permite poder perfilarse a cualquier puesto laboral, contando con un mejor currículo.

En cuanto a los colegiales, son los padres de familia, quienes desean que sus hijos tengan mayores conocimientos en el área de la computación, que brinda el Instituto, ya que, esto les abrirá muchas puertas en su futuro profesional. Siendo beneficioso para la institución, debido a que, al acabar el bachillerato, dichos estudiantes podrán ser parte del Instituto llegando a ser profesionales técnicos.

### **3.8 ANÁLISIS DE FACTORES QUE OCASIONAN LA INEFICIENTE REALIZACIÓN DE PROCESOS**

Actualmente, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, atraviesa con dificultad el poder realizar de manera eficiente las tareas y/o actividades planificadas, ya que, se presentan distintas situaciones de las cuales se pudo evidenciar que los factores principales son los siguientes:

- Fidelización del personal.
- Rotación del personal.
- Motivación y autoestima laboral.
- Comunicación.

#### **3.8.1 Fidelización del personal**

(Pérez Porto & Merino, 2017) Fidelización es el acto y la consecuencia de fidelizar: lograr que los clientes o los trabajadores de una compañía mantengan la fidelidad hacia ella.

Actualmente, el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, atraviesa el problema de no poder retener o encontrar el mejor talento humano. Pero más que un problema, se perfila como un reto estructural de la institución, consecuencia de una inadecuada organización. El reclutamiento de personal, para la institución, se convierte en un desafío, ya que, las personas son una fuente de ventaja competitiva.

Asimismo, para evitar que este reto pueda llegar a convertirse en un inconveniente, es necesario evitar pensar solo en términos de negocio y clientes, y poner al mismo nivel a sus trabajadores, ya que, éstos representan la columna vertebral de la estrategia de la empresa.

### 3.8.2 Rotación del personal

El personal del Instituto tiende a rotar de manera continua, perjudicando a la institución al tener que capacitar constantemente al nuevo personal, ocasionando que el Instituto incurra en costos de capacitación, lo que al final se resume en pérdida de capital económico y humano.

La rotación del personal Auxiliar - Becario es el cual, rota con más frecuencia, debido a que, los mismos son estudiantes del Instituto y al no ser parte del personal permanente no existe un compromiso por su parte.

A través del Índice de Rotación de Personal (IRP), se representará el porcentaje anual de la gestión 2018, del personal Auxiliar – Becario, que cual fuera el motivo, es despedido o renuncia a su puesto laboral.

$$IRP = \frac{\text{Personas contratadas} - \text{Personas despedidas y que renunciaron}}{N^{\circ} \text{ Inicial de empleados}}$$

$$IRP = \frac{10 - 12}{20}$$

$$IRP = \frac{-2}{20}$$

$$IRP = -0.1$$

$$IRP = -10 \%$$

Este resultado se puede traducir en que, sea probable que los empleados no se sientan a gusto en su puesto laboral y no lleguen a crear un vínculo con el Instituto. Quizá se deba a que, el equipo de trabajo no tiene una buena relación, puede ser que las expectativas que tienen estos empleados antes de empezar sus funciones, no se cumplan y/o a lo mejor la remuneración recibida es considerada relativamente baja.

### 3.8.3 Motivación y autoestima laboral

Una de las falencias del personal es al momento de no realizar las actividades asignadas o de ejercerlas de una manera poco voluntaria e ineficiente, esto se debe a la falta de motivación y escasa autoestima laboral. Se percibe en la Institución una

falla al momento de saber recompensar de manera efectiva al personal que realiza bien su trabajo y, al que no, poder motivarle para alcanzar los logros deseados.

Esto se debe a la falta de planificación por parte de los inmediatos superiores que, al momento de plantear una tarea o actividad, es en donde el personal Auxiliar - Becario se ve más vulnerable al no ejercer dicha actividad como se deseaba, por lo cual, al no tener una acción de recompensa si llegase hacer más de la cuenta, tiende a hacer lo poco que este a su alcance de manera incluso rápida sin importarle si talvez esté correcto lo realizado.

La poca compensación por el tiempo empleado sumada la mala bonificación y el ambiente inadecuado en donde desarrolla sus labores, se vuelven causales de un clima organizacional no funcional.

#### **3.8.4 Comunicación**

El poder comunicar algo significa compartir, como también poner en común ciertos pensamientos, opiniones, sensaciones e ideas.

La dificultad de no contar con una buena comunicación se presenta perjudicial al momento de mirar a un mismo objetivo, ya que, ponerse de acuerdo en alguna temática o que los superiores puedan tomar en cuenta las opiniones del personal subordinado, para luego poderlas analizar e incluso quizás plasmarlas para beneficio de la Institución, se encuentra lejano a ser un hecho. Siendo uno de los problemas que mayormente presenta el Instituto, el no manejar la misma información por falta de comunicación, además de las reuniones constantes entre los encargados de áreas con la directiva, abarcando temas redundantes, viéndose perjudicados los departamentos que están a sus cargos por no estar presentes en sus puestos.

El personal Auxiliar - Becario es quien se encuentra más vulnerable al momento de poder expresar sus opiniones o plantear ideas para un bien común, debido a que, al no ser miembro permanente es ignorado en varias ocasiones.

### **3.9 ÁREAS O DEPARTAMENTOS DEL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO - SEDE TARIJA**

El personal se encuentra dividido según su función, en las diferentes áreas o departamentos que tiene estructurado el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, los cuales son:

- Dirección Académica.
- Secretaría.
- Dpto. Administrativo Contable.
- Dpto. Marketing e Informaciones.
- Dpto. Registro.
- Dpto. Sistemas.

#### **3.9.1 Dirección Académica**

Es el área en donde se ejerce la autoridad operativa responsable del logro de los objetivos, metas y fines establecidos en el área académica para los diferentes cursos y carreras. En su desempeño está sometido a la autoridad del Director General.

#### **3.9.2 Secretaría**

En esta área es donde se realizan las operaciones, procesos, registro y archivado de la documentación pertinente al Instituto. A su vez, también realiza atención al alumnado y padres de familia. Atención de solicitudes y seguimiento del proceso de trámites de certificados de estudio y profesionales.

#### **3.9.3 Departamento Administrativo Contable**

Es el área en donde se realiza la administración del proceso y registro contable, recepción y custodia de valores, mantenimiento y conservación de los activos y bienes en general. A su vez, conoce y ejecuta las disposiciones legales, laborales y administración de personal como también de los servicios.

#### **3.9.4 Departamento de Marketing e Informaciones**

En esta área es donde se realiza la recepción y atención de las personas. Es donde se trasmite la información adecuada de los servicios ofertados y genera una

proyección de imagen acorde a la institución, a través de relaciones personales que reflejen la calidad humana y fortaleza institucional.

### **3.9.5 Departamento de Registro**

Es el área en donde se opera el proceso de registro y administración del Sistema Académico. A su vez, también se ofrece atención a los estudiantes y padres de familia, en cuanto a los procesos de la secuencia de materias, programación y registro. También se procesa de asignación de docentes, turnos y horarios. Atención de solicitudes y proceso de trámites de certificados de estudio y profesionales.

### **3.9.6 Departamento de Sistemas**

En esta área es donde se diseña y desarrolla la actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos (Software) que proporcionen información gerencial, facilitando la toma de decisiones. También se realiza el soporte técnico (Hardware) y mantenimiento que garanticen el normal funcionamiento y operación de los equipos de enseñanza como de la operación administrativa.



# **CAPÍTULO IV**

## **PROPUESTA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN PROPUESTA**

El presente proyecto de investigación, tiene como propuesta mejorar varios aspectos de orden interno para el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, con el propósito de resolver las problemáticas existentes.

Problemáticas como un inadecuado sistema organizacional, generando descoordinación entre el personal, bajos niveles de competitividad, falta de pertenencia, desorganización en los procesos a realizar, comunicación ineficiente, manual de funciones y organigrama desactualizado y falta de normas que rigen el buen proceder del personal.

Como resultado del análisis realizado a los documentos internos, estructuras de trabajo, atención al cliente, guía de preguntas realizadas al personal y toda la demás información recolectada, se pudo observar la necesidad de presentar una propuesta para efectivizar el funcionamiento del personal del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, que permita garantizar el cumplimiento eficaz y eficiente de las actividades de la Institución.

#### **4.2 PROPUESTA ORGANIGRAMA**

El nuevo organigrama que se plantea, podrá facilitar el conducto regular y especificar el cargo de cada miembro activo del personal del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, y así poder determinar sus funciones importantes.

A diferencia del organigrama establecido en la institución, esta propuesta de organigrama busca transparentar la estructura y puestos de trabajo en las diferentes áreas.

En cuanto a la parte presupuestaria, corresponde a la institución analizar y considerar cuanto es su margen establecido.

Para efectivizar el trabajo de los miembros laborales de la Institución, se tiene como propuesta, dar mayor estabilidad laboral al personal Auxiliar - Becario, donde se considere un puesto de ascenso, lo cual, logrará un mayor compromiso por parte de este personal, donde a su vez pueda ejercer designación de funciones para

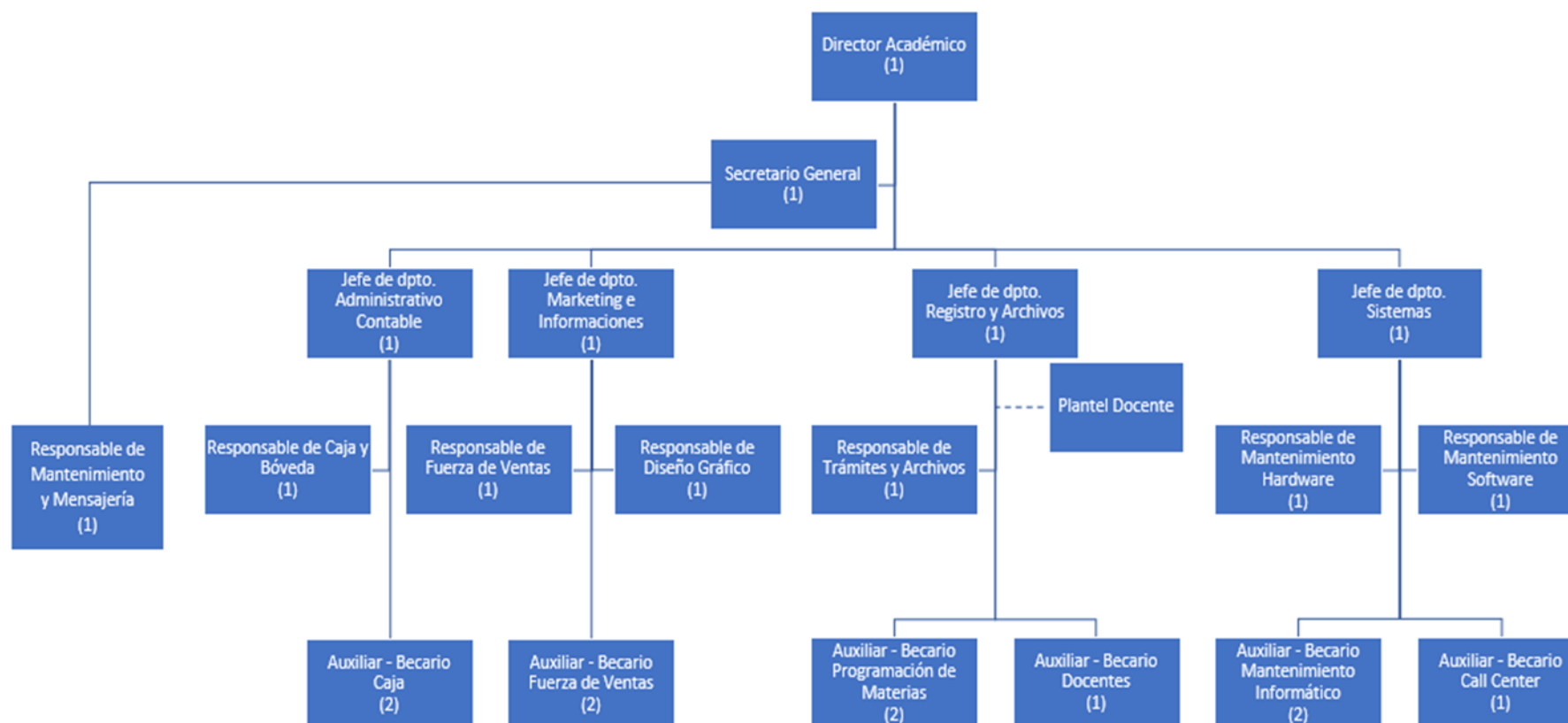
desempeñar de mejor manera sus laborales y así dar seguimiento, para una posterior ejecución y de manera efectiva toda clase de actividades.

Tomando en cuenta al mismo personal Auxiliar – Becario, de los cuales una persona, por su buen desempeño, logre un ascenso, obteniendo el puesto de “responsable” según corresponda su área de trabajo, por ejemplo:

- En el Dpto. de Marketing e Informaciones:
  - Responsable de Fuerza de Ventas.
- En el Dpto. de Registro:
  - Responsable de Trámites y Archivos.
- En el Dpto. de Sistemas:
  - Responsable de Hardware.
  - Responsable de Software.

Lo cual llegaría a beneficiar a la institución, en cuanto a la fidelización del personal, puesto que, el recibir un ascenso por un buen desempeño permitirá al personal Auxiliar – Becario, sentirse parte de la institución y trabajará a la par de sus superiores siendo de ejemplo y motivación para quienes estén un rango menor a ellos.

**CUADRO N° IV. 1: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA  
INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA**

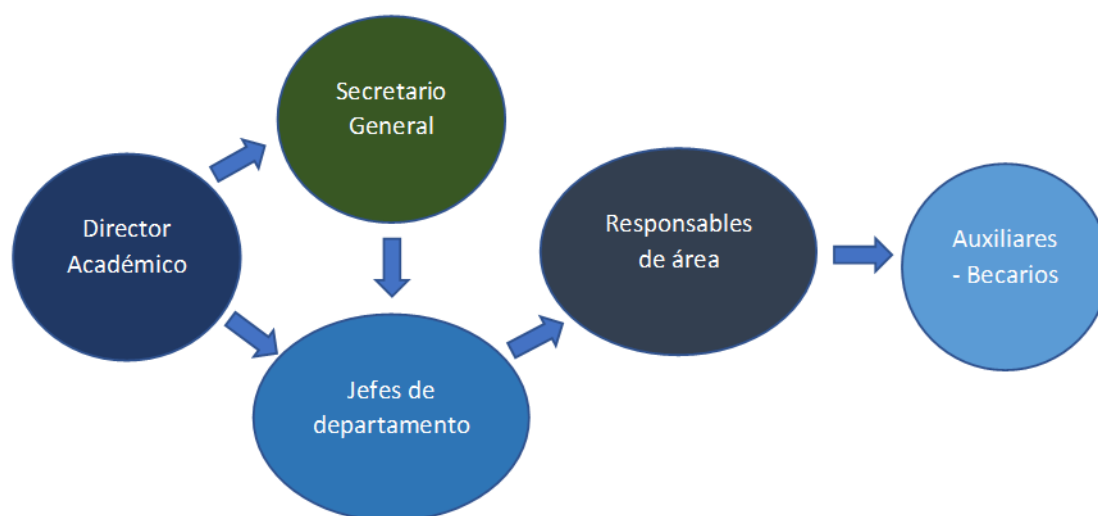


**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3 PROPUESTA CONDUCTO REGULAR

El nuevo modelo de conducto regular para el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, es planteado como alternativa de mejora para las directrices o mandatos que se llegasen a designar, por parte de la máxima autoridad competente, hacia los siguientes niveles jerárquicos.

**CUADRO N° IV. 2: PROPUESTA FLUJO DE INFORMACIÓN CONDUCTO REGULAR**



**Fuente:** Elaboración propia

Se propone que, el Director Académico, al momento de emitir un comunicado, cual fuera su índole, envíe al Secretario General con copia a los Jefes de departamento, con el propósito de tener mayor respaldo y evitar la desinformación, además el mensaje también será remitido por parte del Secretario General hacia los Jefes de Departamento, como un recordatorio tan solo. Los Jefes de Departamento también enviarán esta información a los Responsables de área, mismos que son personal de apoyo y en ocasiones suplantando labores del Jefe cuando este no se presenta. Siendo los Responsables de área, quienes difundan esta información a los Auxiliares – Becarios, cumpliendo con el hecho de que todo el personal hable un mismo idioma, todos sepan lo que se acontece dentro de la institución, porque todos trabajan y desempeñan sus labores ahí, día a día, es por eso que de tal manera,

simple y sencilla, se lograría una comunicación directa, en orden, siendo aplicable a corto, mediano y largo plazo, para evitar unos de los mayores problemas que tiene la institución, la inadecuada información entre el personal.

En cuanto a la comunicación electrónica como conducto regular aplicado actualmente en la institución, medio por el cual, la máxima autoridad competente envía mensajes por correos electrónicos vía internet de la red interna del Instituto, se propone lo siguiente:

- Actualización de correos electrónicos semanalmente, por parte del personal Auxiliar – Becario del departamento de Sistemas, para corregir posibles errores de envío y recepción.
- Eliminación de cuentas de correos electrónicos antiguos e inactivos, que confunden al remitente al momento de enviar un mensaje, ya que, lo tienen agendado.
- Emitir mensajes de confirmación, al momento de recibir un mensaje cual fuera su índole, para evitar pretextos de desinformación.
- Todo mensaje debe ser enviado con copia al Secretario General, como medio de respaldo.
- El personal Auxiliar – Becario solo debe enviar correos a su inmediato superior (Jefe de departamento). Este analizará y evaluará el mensaje, si en caso va dirigido al encargado de recursos humanos o a la máxima autoridad competente, puesto que, actuará como ente mediador. Solo a excepción de temas de suma importancia, estará permitido que este personal haga envío directo de su mensaje sin intermediarios.

Todo lo propuesto llegará a mejorar de manera oportuna la comunicación por vía correo electrónico que actualmente ejerce el Instituto, siendo de gran ayuda, una comunicación más fluida y capaz de evitar desentendidos.

En cuanto a las reuniones programadas entre la máxima autoridad competente junto con los Jefes de Departamento, se propone evitar la monotonía y los temas redundantes, programando 2 reuniones al mes tan solo, en vez de 4 reuniones al

mes, que actualmente se realizan. Esto generará mayor progreso en las funciones, por tales motivos como ser:

- No se descuidarán las áreas de trabajo de manera constante.
- Se las puede programar las reuniones en días sábados, para evitar el descuido de labores en días hábiles.
- Da mayor tiempo a poder cumplir con las tareas designadas en anteriores reuniones.
- Se evita los temas repetitivos.

Lo cual, sería de mucha ayuda para la institución, debido a que, en las reuniones programadas se discutirían temáticas que llegan a ser de beneficio para todo miembro del Instituto.

#### **4.4 PROPUESTA REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL**

Se ve oportuno implementar un Reglamento Interno para el personal del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, que permita una mejor organización y pueda garantizar el buen cumplimiento de sus funciones.

Este reglamento será el instrumento, por medio del cual, se regule al personal, en relación a sus labores y buen desempeño. Siendo un documento de suma importancia, debido a que, se convierte en la norma reguladora de las relaciones internas en la institución.

Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar, por tal motivo, si no existiera, sería muy difícil sancionar al personal por alguna acción impropia. De igual manera, al momento de premiar o atribuir el buen trabajo realizado, es necesario contar este tipo de documento.

En cuanto al ámbito de aplicación, es de carácter obligatorio para todo el personal, ya sea:

- Directivo.
- Administrativo.
- Auxiliar- Becario.

Este documento será aplicado a todo personal que se encuentre ocupando plaza laboral, dentro de todo tipo de contrato, como ser:

- Contrato a plazo indefinido.
- Contrato a plazo fijo.
- Contrato de aprendizaje.

(Véase **Anexo 3**) Reglamento Docente del Instituto Técnico Domingo Savio (actualmente establecido y aplicado).

(Véase **Anexo 4**) Propuesta Reglamento Interno de Personal Directivo, Administrativo y Auxiliar – Becario del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija.

#### **4.5 PROPUESTA VALORES INSTITUCIONALES**

Los valores pueden influir en lo que piensa una persona, respecto a las interacciones sociales, el dinero, la importancia del trabajo, y otros aspectos de su fuente laboral.

La persona que tiene una ética de trabajo, posee una serie de valores que conceden gran importancia a su empleo. Los valores suelen representar características estables, que por lo general se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la adultez. Estos valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos.

Por ello, es que se proponen los siguientes valores institucionales para el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, orientados a la gestión institucional, los cuales son:

- Ética
- Democracia
- Autonomía
- Excelencia
- Lealtad
- Solidaridad



- Responsabilidad
- Liderazgo

Valores que, al ejercerlos, garanticen mayor orientación al desempeño del personal, para que sus actos sean correctos, y acordes a lo que pretende obtener el Instituto, miembros del personal oportunos y capaces de discernir.

#### **4.6 PROPUESTA POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Se propone implementar para el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, las siguientes políticas establecidas en las dimensiones de:

##### **Educación**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, asume los siguientes aspectos:

- La educación como un proceso de formación integral.
- Un modelo de formación con altos estándares de calidad.
- La formación integral de los estudiantes para que asuman los retos de la vida y del trabajo.
- La oferta de programas académicos pertinentes con las necesidades del entorno.
- El uso de estrategias y medios educativos para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Mejorar la calidad de vida de los estudiantes.
- La articulación de la educación técnica.
- La retención de los estudiantes en los programas académicos de la institución.
- La calidad de formación del docente.

##### **Investigación**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, asume los siguientes aspectos:

- La investigación formativa y aplicada, para participar activamente en los procesos de innovación incorporados al entorno productivo y social de la región.

- La investigación como una función más representativa de la vida académica del Instituto.
- La generación de conocimiento o adaptación a nuevas tecnologías.
- La producción académica y científica, asociada a reconocimientos y estímulos.
- La transferencia de conocimientos para la solución de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.
- La cooperación con entes locales, nacionales e internacionales para la generación, desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico.
- El fomento del emprendimiento que incorpora ciencia, tecnología e innovación desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.

### **Proyección Social**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, asume los siguientes aspectos:

- Expresión de la responsabilidad social, que contribuye con el desarrollo económico, educativo, social, humano, ambiental, cultural, científico y tecnológico de la región.
- Actividades de extensión, que se articulen con la docencia y la investigación, con criterios de calidad y de excelencia académica.
- Presencia en los distintos sectores sociales, haciendo aportes a la solución de problemas del entorno a través de servicios de extensión.
- Prestación de servicios a los sectores más vulnerables a través de proyectos y actividades de inclusión social.
- Transferencia de conocimiento y tecnologías desde la Institución hacia la sociedad y de esta al interior de la institución.
- Beneficios y estímulos a quienes promueven y desarrollan la extensión y la proyección social.
- La participación de estudiantes en proyectos y actividades de extensión para consolidar en ellos su compromiso con el análisis y la solución de los problemas de la región.

- Reconocimiento a los egresados como actores importantes de su comunidad, promoviendo su vinculación a proyectos y espacios institucionales.
- El uso de tecnologías de información y comunicación para dinamizar la relación con el entorno e incrementar la presencia de la institución a nivel nacional.

### **Gestión Administrativa**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, asume los siguientes aspectos:

- La Institución apoya el desarrollo de sus funciones sustantivas mediante una gestión administrativa y financiera transparente, eficiente, eficaz, sostenible y con responsabilidad social, soportada por talento humano competente e infraestructura física y tecnológica moderna.
- El manejo eficiente de los recursos financieros para la ejecución del Plan Operativo Anual.
- La transparencia de la gestión académica y administrativa.
- La garantía de su auto sostenibilidad mediante la gestión de recursos y el uso eficiente de los mismos.
- La garantía de la infraestructura física adecuada para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- La garantía de la infraestructura tecnológica acorde a las necesidades de los procesos y programas de la institución.
- La orientación de su actuación al direccionamiento estratégico, formulado de manera participativa y concertada con la comunidad institucional, acorde a las necesidades locales.
- La garantía de capacidad competente del talento humano para cumplir con los objetivos institucionales.
- El bienestar integral del talento humano de la Institución.
- La conservación del medio ambiente dentro y fuera de la institución, a través de actividades sostenibles.
- La ampliación y cobertura de la oferta académica.

## Control de calidad

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, asume los siguientes aspectos:

- El fomento de la cultura de calidad, a partir de la implementación de un Sistema de Gestión, que genere una retroalimentación de los procesos académicos y administrativos, aplicando mecanismos de autoevaluación y autorregulación permanente, orientados a la implementación de acciones de mejora continua que permitan lograr la acreditación de alta calidad de la oferta educativa y de la Institución, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, y contribuir con el desarrollo de la región.

**CUADRO N° IV. 3: PROPUESTA POLÍTICAS INSTITUCIONALES INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA**



**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.7 PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Tras la información obtenida, se ve oportuno plantear un nuevo y mejorado Manual de Funciones y Responsabilidades para el Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, puesto que, al ser un instrumento que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto laboral, llega a ser de suma importancia para la institución.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa del Instituto, engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Especificando requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Para la elaboración de este manual de funciones, se realizó los siguientes pasos:

- Visita al Instituto y entrevista con los responsables y personal en general, para la obtención de información sobre la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- Análisis del estado de la organización de la empresa.
- Documentación del estado actual de la organización.
- Contrastar y comparar el contenido del Manual de Funciones y Responsabilidades actual, con el personal de la empresa.
- Modificación, correcciones y/o ampliaciones del Manual de Funciones y Responsabilidades actual ejercido por el personal.

Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada miembro del personal, permitirá que las personas interactúen con mayor conocimiento de su rol dentro del Instituto, lo cual ayuda al proceso de comunicación, integración y desarrollo. Eliminando desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.

(Véase **Anexo 5**) Propuesta Manual de Funciones y Responsabilidades Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y**

## **RECOMENDACIONES**

**5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio y análisis realizado de la información obtenida del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija.

**SE CONCLUYE:**

- Se dará solución a la comunicación interna entre el personal, para lograr una coordinación más eficiente.
- Empezará a regirse un conducto regular óptimo, para que exista una información más precisa y adecuada línea de mando.
- Se logrará satisfacer las necesidades del cliente, por medio de la correcta coordinación entre el personal, para la solución de problemáticas existentes.
- Se actualizó la estructura organizacional, para que esté más acorde al desarrollo funcional del personal activo del Instituto.
- La aplicación de un Reglamento Interno para el personal del Instituto, que servirá de guía, apoyo y control de las funciones.
- Los valores y las políticas institucionales se establecieron como herramientas que permitirán el correcto desempeño del personal, para el logro de objetivos.

**5.2 RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio y análisis realizado de la información obtenida del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija.

**SE RECOMIENDA:**

- Cumplir lo establecido en el Manual de Funciones y Responsabilidades, a objeto de evitar la duplicidad de funciones y lograr un mayor orden entre las áreas o departamentos de trabajo.
- Aplicación estricta del Reglamento Interno con la finalidad de cumplir con las disposiciones y mandatos institucionales.
- Debe de ser público el organigrama institucional para mayor transparencia y conocimiento de operarios.

- Monitorear, evaluar y mejorar el logro de objetivos, estableciendo indicadores de medición y rendimiento de los mismos a través de los valores y políticas institucionales.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansa, M. (Noviembre de 2009). Valores Institucionales en el Personal de las Universidades Públicas Nacionales de Venezuela. *Valores institucionales en el personal administrativo de la universidad del Zulia*.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. *McGraw-Hill Interamericana*, pág. 3.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración . *McGraw-Hill Interamericana*, pág. 10.
- Chiavenato, I. (2011). Planificación estratégica: Fundamentos y aplicación. 2. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. 246. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. (2004). Organización de Empresas. 2, 79-86. México: Mc Graw-Hill.
- García, E., & Valencia, M. (2007). Planeación estratégica. *Trillas*, pág. 20.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* (Sexta ed.). Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización : un enfoque estratégico* (Sexta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Luco, A. (2017). Misión y visión: su importancia para la organización. *Mba & educación ejecutiva*.
- Martinez, G. M.-G. (1990). Fundamentos de Administración. *Trillas*, pág. 17-21.
- Rico, R., Fernández Ríos, M., Rascado, P., & Sánchez Manzanares, M. (enero-junio de 2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121-130.
- Zuani, E. R. (2003). Introducción a la administración de organizaciones. 2, 309-318. Argentina: Maktub.

# **WEBGRAFÍA**

## WEBGRAFÍA

- Argudo, C. (26 de enero de 2018). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-direccion-en-el-proceso-administrativo.html>
- Argudo, C. (26 de enero de 2018). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>
- Buján Pérez, A. (11 de Junio de 2018). Enciclopedia Financiera. *Organizaciones formales*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>
- Castillo Herrera, A., & Morales Calderon, J. (s.f.). La teoría de los "Seises de Mintzberg": un paradigma para estudiar y lograr el exito de las pequeñas y medianas empresas en México. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf>
- Caurin, J. (10 de enero de 2018). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-de-la-empresa>
- Caurin, J. (31 de enero de 2018). Políticas empresariales. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Escobar, A. (18 de Mayo de 2018). Estructura Organizacional en la Empresa: Tipos y Ejemplos Prácticos. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com/estructura-organizacional/>
- García, I. (9 de noviembre de 2017). *economiasimple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/mision-empresarial>
- García, I. (10 de enero de 2018). *emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-de-la-organizacion-empresarial.html>
- Gonzáles, G. (2012). Manual de funciones. Obtenido de <http://gilbertogonzalezsanchez>
- Herrera Lopez, J. (9 de Septiembre de 2015). Conducto regular en una organización. Obtenido de <http://conductoregularjh.blogspot.com/>
- Palma, J. (2010). Manual de procedimiento. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Pérez Porto , J., & Merino, M. (2017). DEFINICIÓN DE FIDELIZACIÓN . Obtenido de <https://definicion.de/fidelizacion/>

- Raffino, M. E. (16 de enero de 2019). *Concepto.de*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Raffino, M. E. (26 de febrero de 2019). *Concepto.de*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Ricalde, M. (2016). Proceso administrativo. *Editorial Digital UNID*.
- Rivera , D. (9 de Abril de 2019). El País. *De 36 institutos en Tarija, el Ministerio solo avaló a 21*. Tarija, Cercado, Bolivia. Obtenido de <https://elpais.bo/de-36-institutos-en-tarija-el-ministerio-solo-avalo-a-21/>
- Trabajopolis. (2011). *trabajopolis.bo*. Obtenido de <https://www.trabajopolis.bo/blog/archivo/las-carreras-con-mayor-inclusin-en-la-bolsa-de-trabajo-en-bolivia.html>
- Yirda, A. (6 de septiembre de 2019). Definición de sistema. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de <https://conceptodefinicion.de/sistema/>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA

#### MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y AUXILIAR – BECARIO DEL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA

##### 1. Datos generales:

a) Nombre completo:

---

b) Lugar y fecha de nacimiento:

---

c) Número de C.I.:

---

d) Celular o teléfono de referencia:

---

e) Dirección de domicilio:

---

f) Fecha de ingreso a la empresa:

---

##### 2. Formación académica: (Encierre en un círculo el inciso que corresponda)

a) Bachiller.

b) Técnico.

c) Universitario.

d) Postgrado

(Especifique) \_\_\_\_\_

**3. Título obtenido: (Encierre en un círculo el inciso que corresponda)**

- a) Egresado.
- b) Titulado.

**4. Tipo de contratación: (Encierre en un círculo el inciso que corresponda)**

- a) Sin contrato.
- b) Contrato por hora.
- c) Contrato fijo o temporal.
- d) Contrato indefinido.

**5. Nivel promedio salarial: (Encierre en un círculo el inciso que corresponda)**

- a) 500 Bs a 1000 Bs
- b) 1000 Bs a 1500 Bs
- c) 1500 Bs a 2000 Bs
- d) 2000 Bs a 2500 Bs
- e) 2500 Bs en adelante

**6. Cargo que desempeña:**

---

**7. Departamento o área al que pertenece:**

---

**8. Líneas de autoridad:**

a) ¿De quién recibe órdenes habitualmente?

Nombre:

---

Cargo:

---

b) ¿De quién recibe órdenes ocasionalmente?

Nombre:

---



Cargo:

---

**9. Funciones que desarrolla:**

a) Funciones habituales:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Funciones periódicas:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Funciones ocasionales:

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fuente:** Elaboración propia

## **ANEXO 2**

### **INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO” MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** DIRECTOR GENERAL.

**I. OBJETIVO:** el desempeño de la administración general del Instituto como principal ejecutivo responsable de la aplicación y cumplimiento de las políticas, metas y objetivos determinados por el Directorio.

**II. DEPENDENCIA:** del Directorio.

**III. DEPENDIENTES:** personal de todas las áreas de la organización.

#### **IV. FUNCIONES:**

- a)** Dirección, supervisión y administración general en función a las políticas, metas y objetivos determinados por el Directorio.
- b)** Coordinación y dirección general para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y sus proyecciones.
- c)** Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas a través de los respectivos manuales de funciones de acuerdo a la estructura organizativa aprobada por el Directorio.
- d)** Seguimiento y supervisión al cumplimiento del calendario académico, metas y objetivos definidos para cada uno de los cursos y carreras.
- e)** Analizar y evaluar el informe mensual emitido por la Dirección Académica, determinando conclusiones y acciones que el caso requiera.
- f)** Búsqueda y selección de profesionales candidatos para la docencia. Coordinar y presidir el Tribunal de evaluación de candidatos a docentes.
- g)** Contratación de profesionales para docentes previa evaluación de los mismos.
- h)** Aprobar, previo análisis de las pruebas, evaluaciones y propuestas de candidatos, la asignación de auxiliares de docencia.
- i)** Relación y atención a requerimientos de docentes y estudiantes.

- j) Supervisión y control del procesamiento y administración adecuada de las becas asignadas conforme a políticas y reglamentos para el efecto.
- k) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones, reglamentos, normas y procedimientos emitidos por autoridades competentes del Ministerio de Educación y Directorio de la Institución.
- l) Supervisión y control del cumplimiento de responsabilidades, puntualidad, disciplina, y comportamiento ético y moral del personal académico y administrativo.
- m) Aprobar, previo análisis de la propuesta del departamento académico, las ofertas de materias para cada módulo (mensual).
- n) Supervisión y control del movimiento operativo del Departamento Administrativo y Servicios, Atención al Cliente y de Sistemas Informáticos.
- o) Gestionar la aprobación y compra de insumos, materiales, repuestos, equipos y otros activos, previo análisis y verificación de las justificaciones y necesidades reales del pedido.
- p) Fiscalizar y cuidar del buen uso, mantenimiento y conservación de los bienes y activos en general.
- q) Atención a requerimientos de información del Directorio y participación en reuniones a las que fuese convocado.

## **V. RESPONSABILIDADES:**

- a) Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones y los resultados de la gestión en general.
- b) De cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, normas, procedimientos y disposiciones establecidas.
- c) Del control, supervisión y cuidado de los recursos humanos, materiales, económicos, documentos e información general.
- d) Del conocimiento, análisis y atención de las comunicaciones externas y las relaciones institucionales.
- e) De la administración y control adecuado del sistema de becas.

**INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO”**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** DIRECTOR ACADÉMICO.

**I. OBJETIVO:** autoridad operativa responsable del logro de los objetivos, metas y fines establecidos en el área académica para los diferentes cursos y carreras. En su desempeño está sometido a la autoridad del Director General.

**II. DEPENDENCIA:** de la Dirección General.

**III. DEPENDIENTES:**

- a) Personal de Registro.
- b) Personal Docente.

**IV. FUNCIONES:**

- a) Fiscalizar y supervisar la aplicación y cumplimiento de los planes, programas analíticos y cronogramas de trabajo para cada uno de los cursos y carreras.
- b) Ejecutar y supervisar el cumplimiento de disposiciones, normas y procedimientos establecidos por autoridad competente.
- c) Supervisión y seguimiento al personal docente en el cumplimiento de su responsabilidad académica, disciplina, puntualidad y comportamiento ético y moral.
- d) Dirigir y coordinar reuniones periódicas con los docentes para evaluar y analizar todos los aspectos académicos, y en su caso establecer y recomendar los cambios que se consideren pertinentes para mejorar el nivel académico del instituto.
- e) Hacer seguimiento y supervisión del comportamiento académico y disciplinario de los estudiantes, muy especialmente de los becarios y pasantías.
- f) Revisar y en su caso elaborar conjuntamente con los docentes del área de conocimiento, los programas analíticos, textos y compendios de lectura que sean necesarios y/o requeridos.
- g) Integrar el Tribunal de Evaluación de los candidatos a docentes.

- h)** Supervisar y controlar directamente el proceso de selección y evaluación de auxiliares de docencia, realizando el respectivo seguimiento y control del desempeño.
- i)** Analizar y coordinar la secuencia de programación de materias.
- j)** Establecer requerimientos de disponibilidad de aulas, mantenimiento y dotación de equipos y material didáctico que permitan el normal desarrollo de las actividades académicas.
- k)** Supervisar y controlar el cuidado adecuado y utilización racional de todos los bienes y activos a disposición del Departamento Académico.
- l)** Elaborar y proponer el Plan Operativo Anual académico y proyecciones, en base a los lineamientos y objetivos establecidos por el Directorio.
- m)** Elaborar informes mensuales de gestión a la Dirección General que permitan evaluar el cumplimiento del POA y los resultados obtenidos.
- n)** Supervisión y control de secretaría académica, cuidando se cumpla con el manejo adecuado y eficiente del sistema de inscripciones, registro, emisión de diplomas, certificados, custodia y archivo de documentos, etc.
- o)** Atender otras funciones que le sean asignadas por las instancias inherentes al cargo.

## **V. RESPONSABILIDADES:**

- a)** Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones y resultados de la gestión académica.
- b)** De cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y disposiciones establecidas.
- c)** De la fiscalización y supervisión del personal dependiente del área académica.
- d)** De la organización, buena conservación y adecuada custodia de la información y archivos de documentos y correspondencia del área (listas, calificaciones, certificados profesionales, certificados de aprobación de materias, etc.).

- e)** Del estricto cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos para trámites y emisión de certificados profesionales y de estudio.
- f)** De la elaboración de información, documentos y reportes requeridos por la Dirección Departamental de Educación (SEDUCA).
- g)** De la conservación y cuidado de los bienes y activos a su cargo.

**INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO”**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** JEFATURA ADMINISTRATIVA.

**I. OBJETIVO:** administración del proceso y registro contable, recepción y custodia de valores, mantenimiento y conservación de los activos y bienes en general. Conocimiento y aplicación de disposiciones legales, laborales y administración de personal y servicios.

**II. DEPENDENCIA:** de la Dirección General.

**III. DEPENDIENTES:**

- a) Personal de Caja.
- b) Personal de Mantenimiento.
- c) Servicios de Vigilancia (con contrato de servicios tercerizado).
- d) Servicio de Limpieza (con contrato de servicios tercerizado).

**IV. FUNCIONES:**

- a) Aplicación y cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos administrativos establecidos por la organización.
- b) Aplicación y cumplimiento de las tarifas aprobadas para los diferentes servicios académicos y administrativos.
- c) Fiscalización, supervisión y control de los ingresos de efectivo y otros valores económicos (cheques, letras de cambio, etc.) cuidando el registro y custodia adecuada de la totalidad de las operaciones y transacciones realizadas diariamente.
- d) Controlar el correcto funcionamiento del sistema informático de cajas.
- e) Establecer los saldos de caja al cierre del día por cajera y realizar el arqueo correspondiente.
- f) Depósito diario del efectivo y cheques en la respectiva Cuenta Corriente bancaria.
- g) Manejo y custodia de las chequeras bancarias.

- h)** Procesar, clasificar y documentar el movimiento contable para la entrega al departamento contable de la Corporación Educativa Tarija S.R.L.
- i)** Clasificar y ordenar la documentación administrativa, organizar los archivos y disponer la custodia y conservación adecuada.
- j)** Elaborar conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias a su cargo.
- k)** Procesar el pago de honorarios a los docentes conforme a condiciones pactadas como contratista de servicios docentes y en función a la Orden de Servicios emitida por Dirección General.
- l)** Elaborar las planillas de sueldos mensuales del personal de planta con aplicación de disposiciones fiscales y sociales, y procesar el pago correspondiente.
- m)** Supervisión y control de asistencia, atrasos, faltas, bajas médicas, comisiones, vacaciones, etc., del personal.
- n)** Afiliaciones y bajas del personal, liquidación y depósito de los aportes patronales y laborales de acuerdo a disposiciones fiscales y sociales.
- o)** Procesar las solicitudes de compra con previa autorización del nivel de autoridad correspondiente y documentación de respaldo.
- p)** Supervisar y controlar el movimiento de inventarios de insumos, material de escritorio, publicidad y repuestos de equipos de computación, etc. (ingresos y salidas) cuidando del uso y utilización racional y justificada de los mismos con realización de inventarios físicos mensuales.
- q)** Supervisión y control de los Activos Fijos y coordinación de realización de inventarios físicos semestrales (30 de junio y 31 de diciembre)
- r)** Revisión y verificación del cumplimiento de obligaciones del estudiante para autorizar (con sello y firma al dorso del documento y/o certificado) la emisión del certificado de estudios y/o profesional.
- s)** Supervisión y control del personal de mantenimiento y reparaciones de instalaciones eléctricas, muebles, plomería y albañilería.
- t)** Supervisión y control del Servicio de Vigilancia contratados a empresas especializadas.



- u) Supervisión y control del cumplimiento de los Servicios de Limpieza contratados a empresas especializadas.
- v) Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

#### **V. RESPONSABILIDADES:**

- a) Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones y resultados de gestión determinados para el área administrativa.
- b) De cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, normas y procedimientos establecidos.
- c) De la custodia de los valores monetarios y económicos.
- d) De la fiscalización y supervisión del personal dependiente.
- e) De la custodia y conservación adecuada de la correspondencia y documentos a su cargo.

**INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO”**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** JEFATURA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

**I. OBJETIVO:** Recepción y atención de las personas, transmisora de información adecuada de los servicios ofertados y proyección de imagen acorde a la institución, a través de relaciones personales que reflejen la calidad humana y fortaleza institucional.

**II. DEPENDENCIA:** de la Dirección General.

**III. DEPENDIENTES:** personal auxiliar de recepción.

**IV. FUNCIONES:**

- a) Dirigir, coordinar y supervisar la organización y presentación adecuada de la oficina como del ambiente y del personal de recepción a su cargo.
- b) Recepción y atención de clientes y visitantes cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos.
- c) Mantener la disponibilidad necesaria de material de información publicitaria y demás elementos que aseguren una atención eficiente.
- d) Dirección, supervisión y control del trabajo realizado por el personal de recepción (trato personal, atención e información telefónica, etc.), asegurándose de la eficiencia y calidad del mismo.
- e) Inscripción y registro de nuevos estudiantes a través del sistema informático.
- f) Trabajo coordinado con Jefatura Administrativa y Caja para el proceso de recepción de pagos cuando así corresponda.
- g) Capacitación teórica y práctica permanente al personal de recepción, que generalmente está compuesto por jóvenes estudiantes en condiciones de pasantías (becas trabajo).
- h) Búsqueda y selección permanente de potenciales candidatas para auxiliares de recepción entre las jóvenes estudiantes en coordinación con la Dirección Académica y Jefatura Administrativa, proponer a Dirección General candidatas para periodos de prueba.

- i) Recepción y despacho de correspondencia con control a través de libro de registro.
- j) Manejo de archivo y custodia de documentos y correspondencia que disponga Dirección General.
- k) Participación y apoyo permanente en los programas de publicidad y marketing que se dispongan.
- l) Coordinar con Jefatura Administrativa la implementación de planes de capacitación y entrenamiento de recepcionistas para el trabajo de Cajeras.
- m) Información diaria de actividades y novedades a Dirección General.
- n) Relación y coordinación con todas las áreas de la organización.
- o) Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

#### **V. RESPONSABILIDADES:**

- a) Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones.
- b) De cumplir y hacer cumplir las disposiciones, normas y procedimientos establecidos.
- c) De la disciplina, puntualidad y comportamiento ético y moral como de la capacitación y entrenamiento permanente del personal a su cargo.
- d) De la presentación personal, orden y confort requerido para una atención adecuada de los clientes y visitantes.
- e) Del buen uso y conservación de los activos a su cargo.
- f) De la relación y coordinación adecuada con las diferentes áreas de la organización.

**INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO”**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** JEFATURA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.

**I. OBJETIVOS:** diseño y desarrollo de nuevos sistemas, actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos (Software) que proporcionen información gerencial que faciliten la toma de decisiones. Soporte técnico (Hardware) y mantenimiento que garanticen el normal funcionamiento y operación de los equipos de enseñanza como de la operación administrativa.

**II. DEPENDENCIA:** de la Dirección General.

**III. DEPENDIENTES:** personal técnico de Hardware.

**IV. FUNCIONES:**

- a) Mantener en óptimo funcionamiento la operación del Sistema Académico y Administrativo de Cajas con la emisión eficiente de los reportes establecidos para cada uno de ellos.
- b) Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento las máquinas y equipos en laboratorios y talleres de enseñanza.
- c) Mantener en óptimo funcionamiento la Intranet local.
- d) Realizar las actualizaciones que se requieran y efectuar mantenimiento de los sistemas (software) implementados.
- e) Detectar, analizar y prevenir posibles fallas y problemas en los sistemas en operación.
- f) Mantenerse actualizado en programas y software con nuevas tecnologías.
- g) Dirigir y supervisar el trabajo de soporte y mantenimiento (hardware) de las máquinas y equipos en general.
- h) Supervisar y controlar el uso adecuado y justificado de materiales y repuestos y, tener debidamente actualizados los registros de entradas y salidas con el respectivo respaldo documentado.
- i) Mantener actualizadas las fichas de “Hoja de Vida” de la totalidad de los equipos.

- j) Dirigir, supervisar y controlar el trabajo del personal a su cargo, cuidando del cumplimiento de los aspectos disciplinarios, puntualidad y responsabilidad en el trabajo asignado.
- k) Actualización diaria del Backup (copia de toda la información del sistema académico y administrativo), conservación y custodia adecuada.
- l) Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

**V. RESPONSABILIDADES:**

- a) Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones.
- b) De cumplir y hacer cumplir las disposiciones, normas y procedimientos establecidos.
- c) De la actualización, conservación y custodia del Backup de información.
- d) Del óptimo mantenimiento y funcionamiento de los sistemas (software) y de los equipos en general (hardware)
- e) Del control, cuidado y conservación de los activos a cargo del Departamento de Sistemas.
- f) De la coordinación de sus funciones y actividades programadas con las áreas que corresponda.
- g) De la dirección, supervisión y control del personal a su cargo.

**INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO”**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**CARGO:** SECRETARÍA ACADÉMICA Y REGISTRO.

**I. OBJETIVO:** operación, proceso, registro y administración del Sistema Académico. Atención de estudiantes y registro, proceso de la secuencia de materias, programación y registro. Proceso de asignación de docentes, turnos y horarios. Atención de solicitudes y proceso de trámites de certificados de estudio y profesionales.

**II. DEPENDENCIA:** de Dirección Académica.

**III. DEPENDIENTES:** ninguno.

**IV. FUNCIONES:**

- a) Operación del Sistema Académico.
- b) Atención y orientación a los estudiantes en todos los aspectos de servicios académicos, administrativos y trámites relacionados con los mismos.
- c) Registro de estudiantes en la(s) materia(s) que le corresponde, turnos y horarios que requieran y estén programadas.
- d) Procesar la programación de materias, turnos, horarios, asignación de aulas, talleres, laboratorios y docentes en coordinación y visto bueno de Dirección Académica para consideración y aprobación por Dirección General.
- e) Notificar oportunamente a los docentes programados para cada uno de los modulares.

Procesar adecuadamente las solicitudes de los docentes y administrar con eficiencia la asignación de material didáctico y equipos de apoyo pedagógico (retroproyector, televisores, etc.)

**Fuente:** Instituto Técnico Domingo Savio.

## **ANEXO 3**

### **INSTITUTO TÉCNICO “DOMINGO SAVIO” REGLAMENTO DOCENTE**

#### **PRESENCIA:**

Debido a la imagen que debe mostrar el docente ante el estudiante es indispensable la buena presencia ante éste, por lo que queda prohibido el uso de vestimenta inadecuada (jeans, poleras, faldas cortas y escotes inapropiados).

Queda terminantemente prohibido el uso de celulares, fumar e ingerir algún tipo de alimento o chicle en horarios de trabajo.

#### **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:**

El docente debe dictar la materia en cumplimiento con el calendario académico.

La asistencia es indispensable en las funciones de docente por lo que están prohibidas las licencias.

En caso de enfermedad, viaje, salud u otros de urgencia el docente deberá correr con la responsabilidad de ubicar un suplente para no perjudicar la gestión académica.

El docente deberá presentarse en el aula 05 minutos antes de toque de timbre.

En caso de retrasos al ingreso de aula, los docentes serán sancionados con descuentos a su haber.

#### **CONDUCTA:**

El docente deberá mostrar una conducta imparcial ante su alumnado y mantener la disciplina y el buen comportamiento dentro del aula.

#### **DESCARGOS ANTE DIRECCIÓN ACADÉMICA:**

El docente al ingresar a clases debe firmar su hoja de asistencia y recoger la carpeta asignada a su persona, la misma que deberá revisar antes de ingresar al aula, para

tener conocimiento de alguna información que Dirección Académica desea comunicar.

El docente deberá registrar diariamente la hoja de avance de materia la misma que en caso de no encontrarse en la carpeta o de llenarse podrá solicitarla en el Dpto. de Registro.

Al finalizar la materia, el docente deberá motivar al estudiante a presentar un trabajo final como proyecto de módulo.

Al finalizar la materia, el docente deberá presentar un informe final dando a conocer el número de estudiantes a inicio y a fin de módulo, aportes nuevos a la materia, comentarios y/o sugerencias.

#### **DESCARGOS ANTE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:**

Para la cancelación de sus servicios el docente deberá presentar una factura de descargo al Dpto. de Administración, previa consulta del monto a facturar.

#### **MATERIAL DIDÁCTICO Y EQUIPO:**

Todo material didáctico deberá ser requerido en Dirección Académica por lo menos con tres días de anticipación.

El docente que reciba cualquier tipo de material para el desarrollo de su clase, así como también de equipos (datas, computadoras, etc.) será responsable del cuidado del mismo y en caso de alguna falla deberá notificar al Dpto. de Sistemas.

Al docente se entregará cada inicio de clase la llave del aula que le corresponde dictar clases.

#### **DESCARGOS DEPARTAMENTO DE REGISTRO:**

Al inicio de cada módulo el docente tendrá en su carpeta la lista de estudiantes que correspondan a su grupo, por lo que no puede registrar a un estudiante en la planilla si no presenta previamente la boleta de registro.

Las planillas de asistencia deben ser llenadas correctamente como indica al pie de la planilla:



(A) para indicar Ausente.

(P) para indicar Presente.

(L) para indicar Licencia.

Presentar las notas en el tiempo establecido por Dirección Académica, en las planillas de CENTRALIZADOR DE NOTAS con las notas finales correctamente llenadas.

Las licencias deben ser consideradas como faltas, se debe controlar que el estudiante no pase de las CUATRO faltas con o sin licencias (las licencias permiten al estudiante presentar trabajos o dar exámenes fuera de término establecido por el docente), establecidas en el reglamento del estudiante, luego de las cuatro faltas el estudiante no tiene opción al examen final.

#### **FORMA DE CALIFICACIÓN DE EXAMENES SERÁ LA SIGUIENTE:**

La ponderación de la nota final es la siguiente:

Dos exámenes parciales: 40%

Un examen final: 30%

Actividad académica: 30%

**Fuente:** Instituto Técnico Domingo Savio.

## **ANEXO 4**

### **PROPUESTA**

#### **INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO**

Tarija - Bolivia

#### **REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y AUXILIAR – BECARIO DEL INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO - SEDE TARIJA**

(Concordante con el Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de Carácter Fiscal, de Convenio y Privado, aprobado por Resolución Ministerial N° 350/2015 de 2 de junio de 2015, modificado por Resolución Ministerial N° 787/2015 de 20 de octubre de 2015)

(Concordante con el Reglamento de Personal Administrativo de la Universidad Privada Domingo Savio)

### **TÍTULO I**

#### **RÉGIMEN ADMINISTRATIVO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **OBJETO Y ALCANCE**

#### **ARTÍCULO 1.- (OBJETO).**

El presente Reglamento elaborado y aprobado en concordancia con lo dispuesto en los Artículos 48, 49, 54 y 57 del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de Carácter Fiscal, de Convenio y Privado; y con lo dispuesto en el Artículo 1 al 25 del Reglamento de Personal Administrativo de la Universidad Privada Domingo Savio, tiene por objeto regular el ejercicio de las funciones administrativas en los aspectos relacionados con la “responsabilidad, horario laboral, funciones, garantías del personal, evaluación de desempeño, promoción, suspensión, contratación, retiro, reincorporación, régimen disciplinario y otras disposiciones administrativas”.

## **ARTÍCULO 2.- (ALCANCE)**

Este Reglamento regula el ejercicio de las funciones administrativas en todos sus aspectos y es de cumplimiento obligatorio para el personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, GARANTÍA Y EVALUACIÓN**

## **ARTÍCULO 3.- (FUNCIONES)**

Los procesos administrativos, en el Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, deben de lograr el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y fines definidos en el proyecto institucional interno. La ejecución eficiente de los planes, programas y proyectos definidos por el Instituto, está sujeta, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos que cumplen la función administrativa designada.

## **ARTÍCULO 4.- (RESPONSABILIDAD)**

El Personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, tiene la obligación de velar por el correcto cumplimiento de la misión y visión institucional, como así también de los programas y planes académicos, diseños de las mallas curriculares, objetivos de las carreras y horas académicas según los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

A su vez, el funcionario administrativo del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, asume responsabilidad por su labor y la custodia del patrimonio que este a su cargo, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupa en la estructura orgánica de la Institución.

## **ARTÍCULO 5.- (HORARIO LABORAL)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, cumplirá sus funciones con dedicación

exclusiva y a tiempo completo, siendo incompatible con cargos similares en entidades públicas y/o privadas; el mismo será establecido por la máxima autoridad competente del Instituto de acuerdo a las necesidades de formación del alumnado y/o requerimientos formulados del público en general.

Los horarios que no hayan sido completados en los días hábiles de trabajo serán programados en turnos alternos o en días sábados por la máxima autoridad académica del Instituto. Por tal motivo, es de suma importancia reportar cualquier inconveniente con antelación al no poder reportarse al trabajo, de no ser así, el funcionario se encontrará sujeto a sanción.

#### **ARTÍCULO 6.- (GARANTÍA DE PERSONAL)**

El funcionario administrativo del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, está obligado a ofrecer todas las garantías personales y/o pecuniarias exigidas por la Institución, a objeto de cubrir todos los riesgos derivados y relacionados por la labor o el desempeño ejercido en el cargo o función encomendada a su persona.

#### **ARTÍCULO 7.- (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, estará sujeto a un proceso sistemático y permanente de evaluación, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 45 al 47, de la Evaluación Institucional del Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter Fiscal, de Convenio y Privado.

**TÍTULO II**  
**RÉGIMEN CONDICIONANTE**  
**CAPÍTULO I**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES**

**ARTÍCULO 8.- (DERECHOS)**

El Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, reconoce a su personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario, todos los derechos y garantías establecidas por la legislación laboral y otras disposiciones legales vigentes en el país (con ciertas excepciones al personal Auxiliar-Becario).

- a)** A ser tratado con consideración y respeto, en el marco que impone el hecho de pertenecer a una institución seria y de formación superior.
- b)** A no ser discriminado por razón alguna.
- c)** A percibir una remuneración justa, acorde a la jerarquía del cargo y su desempeño.
- d)** A percibir sus haberes mensuales de manera oportuna.
- e)** A participar de los programas de mejoramiento y capacitación que el Instituto pone a disposición de su personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario.
- f)** A ser promocionado de acuerdo a su desempeño, capacidad y responsabilidad demostrada.
- g)** A percibir los incentivos y privilegios que el Instituto dispone para él/ella y su familia.
- h)** A participar de las actividades de carácter recreativo, cultural y/o deportivo del Instituto o de interacción con otras instituciones.
- i)** A percibir sentido de pertenencia y formalidad al trabajo, con el uso de uniformes apropiados que identifiquen su fuente laboral.

## **ARTÍCULO 9.- (OBLIGACIONES)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, tienen por obligaciones los siguientes aspectos:

- a)** Cumplir la normativa del Instituto y demás disposiciones internas.
- b)** Asumir con responsabilidad y dedicación las funciones y atribuciones que le asigna la normativa del Instituto.
- c)** Cumplir con las disposiciones establecidas en cuanto a la buena presencia como tal. (uniforme, higiene y aseo personal)
- d)** Mantener la reserva y confidencialidad que corresponda en el manejo de la información y la documentación oficial.
- e)** Cumplir con las recomendaciones y disposiciones que deriven de la autoridad competente de la Institución.
- f)** Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- g)** Brindar el apoyo administrativo requerido y estar dispuesto a colaborar al buen funcionamiento del Instituto, cuando sus servicios son requeridos fuera de horario habitual.
- h)** Mantener bajo su responsabilidad el cuidado, mantenimiento, preservación de la infraestructura y el buen uso de los bienes, medios e instrumentos asignados para el cumplimiento de sus funciones.
- i)** Mantener una conducta acorde con los principios de moral y ética en un ambiente de convivencia normal de una sociedad civilizada y coherente.

## **ARTÍCULO 10.- (INCOMPATIBILIDADES)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, es incompatible con los siguientes aspectos:

- a)** El desconocimiento de la misión, visión, funciones, fines y objetivos contemplados en el Proyecto Institucional y el Estatuto Orgánico del Instituto.
- b)** La realización de propaganda político partidista al interior del Instituto.

- c) La manifestación abierta de criterios discriminatorios y ofensivos hacia otras personas, por cualquier tipo de razón.
- d) La falta de respeto a los principios morales y éticos que rigen la convivencia normal en una sociedad civilizada y coherente.

### **TÍTULO III**

#### **RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **FALTAS, SANCIONES Y APELACIONES**

##### **ARTÍCULO 11.- (FALTAS)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar-Becario del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, está sometido a un régimen disciplinario, sobre la base de la tipificación de las faltas y sanciones establecidas en el presente Reglamento.

Para la aplicación de las faltas contempladas en el presente reglamento, se clasifican en:

- Leves.
- Graves.
- Muy Graves.

##### **ARTÍCULO 12.- (FALTAS LEVES)**

Se consideran faltas leves, aquellas que por sus características afectan el normal desarrollo de las actividades del Instituto de manera que puedan ser salvadas y/o corregidas de inmediato. Las cuales son:

- a) El incumplir con las disposiciones establecidas en cuanto a la buena presencia como tal. (uniforme, higiene y aseo personal).
- b) El descuido involuntario no reiterado en el cumplimiento de sus funciones cotidianas.

- c) El incumplimiento de horarios de trabajo, con una frecuencia no mayor de tres veces durante un periodo de 6 meses.
- d) La atención no adecuada a los requerimientos formulados por las autoridades competentes, docentes, estudiantes o público en general.
- e) La conducta poco amable en su relacionamiento con los colegas de trabajo, docentes, estudiantes y público en general.
- f) La perturbación involuntaria de las labores de sus colegas de trabajo.
- g) Otros inconvenientes que el Instituto considere como tales.

### **ARTÍCULO 13.- (FALTAS GRAVES)**

Se consideran faltas graves aquellas que, por sus características, afectan significativamente el prestigio de la Institución frente a la sociedad y el Estado, perjudican el buen desarrollo de sus programas y/o servicios, hieren la dignidad de los miembros de la comunidad estudiantil, representando actitudes o conductas reñidas con los principios morales y éticos, perturbando la convivencia pacífica y civilizada al interior del Instituto, y aquello que por negligencia o actitud intencional afectan el patrimonio material del Instituto. Dentro de este tipo de faltas están contempladas, entre otras, las siguientes:

- a) La violación a los principios y a la normativa interna del Instituto.
- b) La conducta y/o actitud que dañase la imagen del Instituto, frente a los docentes, estudiantes y la sociedad.
- c) El incumplimiento reiterado y frecuente de las funciones y tareas asignadas, de acuerdo a las instrucciones de la autoridad competente y los manuales correspondientes.
- d) Las inasistencias reiteradas y no justificadas a su fuente de trabajo.
- e) El incumplimiento reiterado de los horarios de trabajo.
- f) La actitud violenta en contra de las autoridades, colegas de trabajo, docentes u otras personas que demandan servicios del Instituto.
- g) Otras, que, por sus consecuencias negativas para la Institución, sean tomadas en consideración.



## **ARTÍCULO 14.- (FALTAS MUY GRAVES)**

Se consideran faltas muy graves aquellas que, por sus características, afectan significativamente el prestigio de la Institución frente a la sociedad y el Estado, perjudican el buen desarrollo de sus programas y/o servicios, hieren la dignidad de los miembros de la comunidad estudiantil, representando actitudes o conductas reñidas con los principios morales y éticos, perturbando la convivencia pacífica y civilizada al interior del Instituto, y aquello que por negligencia o actitud intencional afectan el patrimonio material del Instituto. Dentro de este tipo de faltas están contempladas, entre otras, las siguientes:

- a) La mala conducta y/o actitud que fuera en contra de los principios morales y éticos, y aquellos que rigen la convivencia armoniosa en una sociedad civilizada y coherente.
- b) El daño intencional o negligente a los bienes y/o patrimonio del Instituto.
- c) El sabotaje premeditado al trabajo de los colegas de trabajo, docentes o estudiantes del Instituto.
- d) La asistencia reiterada a su fuente de trabajo en estado inapropiado y no conveniente.
- e) La manifestación o propagación de comentarios inapropiados que afecten el normal funcionamiento de labores en el Instituto, o dañasen la dignidad y/o interés de las personas.
- f) La acción o conducta que motive acciones legales de carácter penal en su contra, sean estas provocadas al interior del recinto, o fuera de él.
- g) Otras, que, por sus consecuencias negativas para la Institución, sean tomadas en consideración.

## **ARTÍCULO 15.- (SANCIONES)**

Las sanciones establecidas para las faltas leves, contemplan las amonestaciones de carácter verbal y escrito, con remisión de antecedentes para efectos de evaluación y archivo. En este caso, las sanciones serán aplicadas en forma directa e inmediata por la máxima autoridad competente de la Institución.

Las sanciones establecidas para las faltas clasificadas como graves y muy graves, cuya caracterización y calificación están bajo la responsabilidad y las atribuciones de la máxima autoridad competente, son las siguientes:

- a)** Amonestación escrita, con remisión de antecedentes a objeto de evaluación y archivo.
- b)** Suspensión temporal sin goce de haberes, con remisión de antecedentes a objeto de evaluación y archivo.
- c)** Retiro definitivo de la institución.
- d)** Retiro definitivo de la institución con remisión de antecedentes al órgano jurisdiccional correspondiente, de acuerdo a disposiciones legales vigentes y demanda legal para resarcimiento de daños.

En el caso de faltas clasificadas como graves y muy graves, la determinación y aplicación de la sanción es de atribución de la máxima autoridad competente de la Institución, mediante resolución expresa firmada.

#### **ARTÍCULO 16.- (APELACIONES)**

En el caso de las sanciones aplicadas por faltas leves, la instancia de apelación es la máxima autoridad competente de la Institución, quién emitirá resolución inapelable ratificando o rectificando la sanción.

La instancia de apelación en el caso de las sanciones a faltas clasificadas como graves y muy graves, es la máxima autoridad competente de la Institución, quién emitirá la resolución correspondiente, ratificando o rectificando la sanción.

**TÍTULO IV**  
**RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN**  
**CAPÍTULO I**  
**PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN**

**ARTÍCULO 17.- (SELECCIÓN)**

Consiste en la publicación de convocatorias, con la especificación del perfil que se requiere, antecedentes personales, experiencia laboral, formación, capacitación y otros, relacionados con el análisis y descripción del cargo disponible. Sólo en casos excepcionales, sobre la base de antecedentes calificados y filtrados previamente, se procede a la contratación directa.

**ARTÍCULO 18.- (CONTRATACIÓN)**

La contratación se realiza al requerimiento fundamentado y respaldado por el visto bueno del encargado de la administración y gestión de recursos humanos de la Institución.

La asimilación del empleado, debe ser ejecutada, previo a la suscripción de un contrato por prestación de servicios, respetando las normas legales vigentes y los procedimientos establecidos en los correspondientes manuales y reglamentos internos.

**ARTÍCULO 18.- (TIPOS DE CONTRATOS)**

El Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, establece el siguiente tipo de contrato con el personal Directivo:

- Contrato a plazo indefinido.

En cuanto al personal Administrativo, el Instituto establece los siguientes tipos de contratos:

- Contrato a plazo fijo, siendo como máximo hasta dos veces otorgado a la misma persona, puesto que, la tercera vez se convertirá a plazo indefinido.

- Contrato a plazo indefinido, con el cumplimiento previo de pruebas establecidas y por medio de aprobación de la máxima autoridad competente junto con el encargado de la gestión de recursos humanos.

En cuanto al personal Auxiliar – Becario, el Instituto establece los siguientes tipos de contratos:

- Contrato a plazo fijo, solo en el caso de obtener el puesto de “responsable de área” tras el ascenso correspondiente, previo a la realización de pruebas establecidas.
- Contrato de aprendizaje, estableciendo que, los mayores de 18 y menores de 21, podrán pactar dicho contrato de trabajo, salvo oposición expresa de sus padres o tutores; los mayores de 14 años y menores de 18 años, requerirán la autorización de aquellos y, en su defecto, la del Inspector del Trabajo.

La máxima autoridad competente del Instituto, será quien estipule las cláusulas en todo tipo de contrato, siendo el encargado de la administración y gestión de recursos humanos de la institución, quien los emita y otorgue. Todo contrato será establecido por medio escrito, no verbal, y pactado previo acuerdo entre ambas partes.

## **ARTÍCULO 19.- (REMUNERACIONES)**

Las remuneraciones al personal del Instituto Técnico Domingo Savio - Sede Tarija, contemplan la escala salarial, que responde a las disposiciones jerárquicas y funciones laborales según corresponda. Esta estructura, refleja en cada nivel, los cargos y responsabilidades asignadas, así como la valoración de las mismas.

El sistema de remuneraciones está bajo la responsabilidad del encargado de administración y gestión de recursos humanos y área contable, con la supervisión de la máxima autoridad competente.

**TÍTULO V**  
**RÉGIMEN DE EVALUACIÓN**  
**CAPÍTULO I**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL**

**ARTÍCULO 20.- (EVALUACIÓN DE DESARROLLO)**

El personal Directivo, Administrativo y Auxiliar - Becario, estará sujeto a un proceso permanente y sistemático de evaluación, en donde se pondrá a juicio los roles que desempeñan. Dicho proceso será por medio de una Autoevaluación de votación común y participativa, por parte de todos los miembros de la Institución.

**ARTÍCULO 21.- (CALIFICACIÓN DEL PERSONAL)**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, pone a disposición de su personal, los siguientes programas de desarrollo:

- a)** Cursos de formación y capacitación.
- b)** Cursos especializados en funciones de áreas específicas.
- c)** Becas y/o licencias, para permitir la participación en cursos, seminarios y talleres de formación y/o capacitación, que sean de interés para el Instituto.
- d)** Talleres y/o seminarios sobre las diferentes problemáticas del Instituto.
- e)** Actividades que forman parte del proceso de autoevaluación.
- f)** Desarrollo de un programa específico para la profesionalización del personal administrativo en los diferentes programas académicos del Instituto.

**CAPÍTULO II**  
**PROMOCIÓN E INCENTIVOS**

**ARTÍCULO 22.- (PROMOCIÓN)**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, reconoce a su personal, el derecho y beneficio de una carrera laboral, mediante la promoción a niveles jerárquicos superiores establecidos en la estructura orgánica, garantizando la transparencia y una justa evaluación.

## **ARTÍCULO 23.- (INCENTIVOS)**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, a través de la motivación de su personal, concede premios y distinciones, referidos a:

- a)** Distinciones especiales en acto público, con la otorgación de medallas al mérito, certificaciones, reconocimientos y/o diplomas de honor, que serán establecidas mediante resolución de la máxima autoridad competente.
- b)** Incentivos económicos de carácter extraordinario, como premio a su labor y actitudes.
- c)** Becas de estudio para capacitación y/o especialización.
- d)** Licencias para realizar estudios de especialización y/o capacitación.

## **CAPÍTULO III**

### **APOYO, ESPARCIMIENTO Y COMPLEMENTACIONES**

## **ARTÍCULO 24.- (SERVICIO DE APOYO)**

El Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, brinda a su personal Directivo, Administrativo y Auxiliar – Becario, todo el apoyo necesario, durante el desarrollo de los programas de actualización y capacitación, en horarios y periodos que no interfieran las labores asignadas.

## **ARTÍCULO 23.- (ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO)**

El personal del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, tiene derecho al uso de las instalaciones e infraestructura disponibles por parte de la Institución, para la realización de actos de carácter social, cultural y deportivo.

## **ARTÍCULO 24.- (MODIFICACIÓN Y/O COMPLEMENTACIONES)**


Toda modificación y/o complementación al presente Reglamento Interno, de conformidad con el Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos de Carácter Fiscal, de Convenio y Privado, aprobado por Resolución Ministerial N° 350/2015 de 2 de junio de 2015, modificado por Resolución Ministerial

Nº 787/2015 de 20 de octubre de 2015 y con el Reglamento de Personal Administrativo de la Universidad Privada Domingo Savio, luego de su aprobación por la máxima autoridad competente, y previa a su puesta en vigencia, será elevada a consideración del Viceministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología para su homologación correspondiente.

**Fuente:** Elaboración propia.

## ANEXO 5

### PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO – SEDE TARIJA

|   |  |
|---|--|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES<br/>INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO<br/>SEDE TARIJA</b> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>MISIÓN</u></b></p> <p>Desarrollar la capacidad intelectual de nuestros estudiantes, incentivar la aplicación de sus conocimientos especializados e impulsar su formación como emprendedores socialmente responsables, para satisfacer la demanda de las empresas e instituciones de la región.</p> |  |
| <p style="text-align: center;"><b><u>VISIÓN</u></b></p> <p>Alcanzar liderazgo, prestigio y reconocimiento nacional entre los institutos de capacitación y/o formación técnica a través de procesos de calidad y mejora continua.</p>  |  |



### **DISPOSICIONES GENERALES**

El presente Manual de Funciones y Responsabilidades, rige las actividades de cada miembro del personal Directivo, Administrativo y Auxiliar – Becario del Instituto Técnico Domingo Savio – Sede Tarija, siendo un instrumento que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto laboral.



## **MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES INSTITUTO TÉCNICO DOMINGO SAVIO SEDE TARIJA**

| <b>Identificación del cargo</b>   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>          | Director Académico  |
| <b>Área:</b>                      | Dirección Académica   |
| <b>Dependencia:</b>               | Directorio  |
| <b>Dependientes:</b>              | Jefes de departamentos<br>Responsables de área<br>Auxiliares - Becarios |
| <b>Requisitos mínimos</b>         |   |
| <b>Requisitos de formación:</b>   | Licenciado en Administración de empresas o Ingeniería Comercial         |
| <b>Requisitos de experiencia:</b> | Tres (3) años de experiencia en rubros de similar complejidad.          |
| <b><u>Objetivo principal</u></b>  |   |

Autoridad operativa responsable del logro de los objetivos, metas y fines establecidos en el área académica para los diferentes cursos y carreras. En su desempeño está sometido a la autoridad del Director General.

### **Funciones**

- a)** Fiscalizar y supervisar la aplicación y cumplimiento de los planes, programas analíticos y cronogramas de trabajo para cada uno de los cursos y carreras.
- b)** Ejecutar y supervisar el cumplimiento de disposiciones, normas y procedimientos establecidos por autoridad competente.
- c)** Supervisión y seguimiento al personal docente en el cumplimiento de su responsabilidad académica, disciplina, puntualidad y comportamiento ético y moral.
- d)** Dirigir y coordinar reuniones periódicas con los docentes para evaluar y analizar todos los aspectos académicos, y en su caso establecer y recomendar los cambios que se consideren pertinentes para mejorar el nivel académico del Instituto.
- e)** Hacer seguimiento y supervisión del comportamiento académico y disciplinario de los estudiantes, muy especialmente de los becarios y pasantías.
- f)** Revisar y en su caso elaborar conjuntamente con los docentes del área de conocimiento, los programas analíticos, textos y compendios de lectura que sean necesarios y/o requeridos.
- g)** Integrar el Tribunal de Evaluación de los candidatos a docentes.
- h)** Supervisar y controlar directamente el proceso de selección y evaluación de auxiliares de docencia, realizando el respectivo seguimiento y control del desempeño.

- i) Analizar y coordinar la secuencia de programación de materias.
- j) Establecer requerimientos de disponibilidad de aulas, mantenimiento y dotación de equipos y material didáctico que permitan el normal desarrollo de las actividades académicas.
- k) Supervisar y controlar el cuidado adecuado y utilización racional de todos los bienes y activos a disposición del Departamento Académico.
- l) Elaborar y proponer el Plan Anual Operativo Académico y proyecciones, en base a los lineamientos y objetivos establecidos por el Directorio.
- m) Elaborar informes mensuales de gestión a la Dirección General que permitan evaluar el cumplimiento del POA y los resultados obtenidos.
- n) Supervisión y control de secretaría académica, cuidando se cumpla con el manejo adecuado y eficiente del sistema de inscripciones, registro, emisión de diplomas, certificados, custodia y archivo de documentos, etc.
- o) Atender otras funciones que le sean asignadas por las instancias inherentes al cargo.

**Responsabilidades**

- a)** Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones y resultados de la gestión académica.
- b)** De cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y disposiciones establecidas.
- c)** De la fiscalización y supervisión del personal dependiente del área académica.
- d)** De la organización, buena conservación y adecuada custodia de la información y archivos de documentos y correspondencia del área (listas, calificaciones, certificados profesionales, certificados de aprobación de materias, etc.).
- e)** Del estricto cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos para trámites y emisión de certificados profesionales y de estudio.
- f)** De la elaboración de información, documentos y reportes requeridos por la Dirección Departamental de Educación (SEDUCA).
- g)** De la conservación y cuidado de los bienes y activos a su cargo.

| <b>Identificación del cargo</b>   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Jefe Administrativo - Contable   |
| <b>Área:</b>  | Departamento Administrativo - Contable   |
| <b>Dependencia:</b>   | Director Académico   |
| <b>Dependientes:</b>  | Responsable de caja y bóveda<br>Auxiliares – Becarios de Caja<br>Personal de vigilancia y limpieza<br>(servicio terciario) |
| <b>Requisitos mínimos</b>   |  |
| <b>Requisitos de formación:</b>   | Técnico Superior o Licenciado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial, Contaduría General                      |
| <b>Requisitos de experiencia:</b>   | Tres (3) años de experiencia en rubros de similar complejidad.   |
| <b><u>Objetivo principal</u></b>  |  |
| <p>Administración del proceso y registro contable, recepción y custodia de valores, mantenimiento y conservación de los activos y bienes en general.</p> <p>Conocimiento y aplicación de disposiciones legales, laborales y administración de personal y servicios.</p> |  |

### **Funciones**

- a)** Aplicación y cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos administrativos establecidos por la organización.
- b)** Aplicación y cumplimiento de las tarifas aprobadas para los diferentes servicios académicos y administrativos.
- c)** Fiscalización, supervisión y control de los ingresos de efectivo y otros valores económicos (cheques, letras de cambio, etc.) cuidando el registro y custodia adecuada de la totalidad de las operaciones y transacciones realizadas diariamente.
- d)** Controlar el correcto funcionamiento del sistema informático de cajas.
- e)** Establecer los saldos de caja al cierre del día por cajera y realizar el arqueo correspondiente.
- f)** Depósito diario del efectivo y cheques en la respectiva Cuenta Corriente bancaria.
- g)** Manejo y custodia de las chequeras bancarias.
- h)** Procesar, clasificar y documentar el movimiento contable para la entrega al departamento contable de la Corporación Educativa Tarija S.R.L.
- i)** Clasificar y ordenar la documentación administrativa, organizar los archivos y disponer la custodia y conservación adecuada.
- j)** Elaborar conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias a su cargo.
- k)** Procesar el pago de honorarios a los docentes conforme a condiciones pactadas como contratista de servicios docentes y en función a la Orden de Servicios emitida por Dirección General.
- l)** Elaborar las planillas de sueldos mensuales del personal de planta con aplicación de disposiciones fiscales y sociales, y procesar el pago correspondiente.

- m)** Supervisión y control de asistencia, atrasos, faltas, bajas médicas, comisiones, vacaciones, etc., del personal.
- n)** Afiliaciones y bajas del personal, liquidación y depósito de los aportes patronales y laborales de acuerdo a disposiciones fiscales y sociales.
- o)** Procesar las solicitudes de compra con previa autorización del nivel de autoridad correspondiente y documentación de respaldo.
- p)** Supervisar y controlar el movimiento de inventarios de insumos, material de escritorio, publicidad y repuestos de equipos de computación, etc. (ingresos y salidas) cuidando del uso y utilización racional y justificada de los mismos con realización de inventarios físicos mensuales.
- q)** Supervisión y control de los Activos Fijos y coordinación de realización de inventarios físicos semestrales (30 de junio y 31 de diciembre)
- r)** Revisión y verificación del cumplimiento de obligaciones del estudiante para autorizar (con sello y firma al dorso del documento y/o certificado) la emisión del certificado de estudios y/o profesional.
- s)** Supervisión y control del personal de mantenimiento y reparaciones de instalaciones eléctricas, muebles, plomería y albañilería.
- t)** Supervisión y control del Servicio de Vigilancia contratados a empresas especializadas.
- u)** Supervisión y control del cumplimiento de los Servicios de Limpieza contratados a empresas especializadas.
- v)** Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

**Responsabilidades**

- a)** Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones y resultados de gestión determinados para el área administrativa.
- b)** De cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, normas y procedimientos establecidos.
- c)** De la custodia de los valores monetarios y económicos.
- d)** De la fiscalización y supervisión del personal dependiente.
- e)** De la custodia y conservación adecuada de la correspondencia y documentos a su cargo.



| <b>Identificación del cargo</b>   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Jefe de Marketing y Ventas  |
| <b>Área:</b>  | Departamento Marketing e Informaciones  |
| <b>Dependencia:</b>   | Director Académico  |
| <b>Dependientes:</b>  | Responsable de Diseño Gráfico<br>Responsable de Fuerza de ventas<br>Auxiliares – Becarios de Fuerza de ventas |
| <b>Requisitos mínimos</b>   |   |
| <b>Requisitos de formación:</b>   | Técnico Superior o Licenciado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial, Comunicación Social        |
| <b>Requisitos de experiencia:</b>   | Tres (3) años de experiencia en rubros de similar complejidad.  |
| <b><u>Objetivo principal</u></b>  |   |
| Recepción y atención de las personas, trasmisora de información adecuada de los servicios ofertados y proyección de imagen acorde a la institución, a través de relaciones personales que reflejen la calidad humana y fortaleza institucional. |   |

### **Funciones**

- a)** Dirigir, coordinar y supervisar la organización y presentación adecuada de la oficina como del ambiente y del personal de recepción a su cargo.
- b)** Recepción y atención de clientes y visitantes cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos.
- c)** Mantener la disponibilidad necesaria de material de información publicitaria y demás elementos que aseguren una atención eficiente.
- d)** Dirección, supervisión y control del trabajo realizado por el personal de recepción (trato personal, atención e información telefónica, etc.), asegurándose de la eficiencia y calidad del mismo.
- e)** Inscripción y registro de nuevos estudiantes a través del sistema informático.
- f)** Trabajo coordinado con Jefatura Administrativa y Caja para el proceso de recepción de pagos cuando así corresponda.
- g)** Capacitación teórica y práctica permanente al personal de recepción, que generalmente está compuesto por jóvenes estudiantes en condiciones de pasantías (becas trabajo).
- h)** Búsqueda y selección permanente de potenciales candidatas para auxiliares de recepción entre las jóvenes estudiantes en coordinación con la Dirección Académica y Jefatura Administrativa, proponer a Dirección General candidatas para periodos de prueba.
- i)** Recepción y despacho de correspondencia con control a través de libro de registro.
- j)** Manejo de archivo y custodia de documentos y correspondencia que disponga Dirección General.
- k)** Participación y apoyo permanente en los programas de publicidad y marketing que se dispongan.

- l)** Coordinar con Jefatura Administrativa la implementación de planes de capacitación y entrenamiento de recepcionistas para el trabajo de Cajeras.
- m)** Información diaria de actividades y novedades a Dirección General.
- n)** Relación y coordinación con todas las áreas de la organización.
- o)** Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

### **Responsabilidades**

- a)** Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones.
- b)** De cumplir y hacer cumplir las disposiciones, normas y procedimientos establecidos.
- c)** De la disciplina, puntualidad y comportamiento ético y moral como de la capacitación y entrenamiento permanente del personal a su cargo.
- d)** De la presentación personal, orden y confort requerido para una atención adecuada de los clientes y visitantes.
- e)** Del buen uso y conservación de los activos a su cargo.
- f)** De la relación y coordinación adecuada con las diferentes áreas de la organización.

| <b>Identificación del cargo</b>  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Jefe de Registro y Archivos  |
| <b>Área:</b>   | Departamento Registro y Archivos   |
| <b>Dependencia:</b>  | Director Académico   |
| <b>Dependientes:</b>   | Plantel Docente<br>Responsable de Trámites y Archivos<br>Auxiliares – Becarios de programación de materias<br>Auxiliar – Becario de Docentes |
| <b>Requisitos mínimos</b>  |  |
| <b>Requisitos de formación:</b>  | Técnico Superior en Secretariado Ejecutivo o Licenciado en Administración de empresas, Ingeniería en Sistemas                                |
| <b>Requisitos de experiencia:</b>  | Tres (3) años de experiencia en rubros de similar complejidad.   |
| <b><u>Objetivo principal</u></b>   |  |
| Operación, proceso, registro y administración del Sistema Académico. Atención de estudiantes y registro, proceso de la secuencia de materias, programación y registro. Proceso de asignación de docentes, turnos y |  |

horarios. Atención de solicitudes y proceso de trámites de certificados de estudio y profesionales.

### **Funciones**

- a)** Operación del Sistema Académico.
- b)** Atención y orientación a los estudiantes en todos los aspectos de servicios académicos, administrativos y trámites relacionados con los mismos.
- c)** Registro de estudiantes en la(s) materia(s) que le corresponde, turnos y horarios que requieran y estén programadas.
- d)** Procesar la programación de materias, turnos, horarios, asignación de aulas, talleres, laboratorios y docentes en coordinación y visto bueno de Dirección Académica para consideración y aprobación por Dirección General.
- e)** Notificar oportunamente a los docentes programados para cada uno de los modulares.

### **Responsabilidades**

Procesar adecuadamente las solicitudes de los docentes y administrar con eficiencia la asignación de material didáctico y equipos de apoyo pedagógico.

| <b>Identificación del cargo</b>  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Jefe de Sistemas Informáticos   |
| <b>Área:</b>   | Departamento Sistemas   |
| <b>Dependencia:</b>  | Director Académico  |
| <b>Dependientes:</b>   | Responsable de mantenimiento Hardware<br>Responsable de mantenimiento Software<br>Auxiliares – Becarios de mantenimiento informático<br>Auxiliar – Becario de Call Center |
| <b>Requisitos mínimos</b>  |   |
| <b>Requisitos de formación:</b>  | Licenciado en Ingeniería en Sistemas  |
| <b>Requisitos de experiencia:</b>  | Tres (3) años de experiencia en rubros de similar complejidad.  |
| <b><u>Objetivo principal</u></b>   |   |
| <p>Diseño y desarrollo de nuevos sistemas, actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos (Software) que proporcionen información gerencial que faciliten la toma de decisiones. Soporte técnico (Hardware) y mantenimiento que garanticen el normal funcionamiento y operación de los equipos de enseñanza como de la operación administrativa.</p> |   |

### **Funciones**

- a)** Mantener en óptimo funcionamiento la operación del Sistema Académico y Administrativo de Cajas con la emisión eficiente de los reportes establecidos para cada uno de ellos.
- b)** Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento las máquinas y equipos en laboratorios y talleres de enseñanza.
- c)** Mantener en óptimo funcionamiento la Intranet local.
- d)** Realizar las actualizaciones que se requieran y efectuar mantenimiento de los sistemas (software) implementados.
- e)** Detectar, analizar y prevenir posibles fallas y problemas en los sistemas en operación.
- f)** Mantenerse actualizado en programas y software con nuevas tecnologías.
- g)** Dirigir y supervisar el trabajo de soporte y mantenimiento (hardware) de las máquinas y equipos en general.
- h)** Supervisar y controlar el uso adecuado y justificado de materiales y repuestos y tener debidamente actualizados los registros de entradas y salidas con el respectivo respaldo documentado.
- i)** Mantener actualizadas las fichas de “Hoja de Vida” de la totalidad de los equipos.
- j)** Dirigir, supervisar y controlar el trabajo del personal a su cargo, cuidando del cumplimiento de los aspectos disciplinarios, puntualidad y responsabilidad en el trabajo asignado.
- k)** Actualización diaria del Backup (copia de toda la información del sistema académico y administrativo), conservación y custodia adecuada.

- l)** Otras funciones inherentes al cargo que le sean requeridas o asignadas por autoridades superiores.

### **Responsabilidades**

- a)** Del cumplimiento de las funciones asignadas en el presente Manual de Funciones.
- b)** De cumplir y hacer cumplir las disposiciones, normas y procedimientos establecidos.
- c)** De la actualización, conservación y custodia del Backup de información.
- d)** Del óptimo mantenimiento y funcionamiento de los sistemas (software) y de los equipos en general (hardware)
- e)** Del control, cuidado y conservación de los activos a cargo del Departamento de Sistemas.
- f)** De la coordinación de sus funciones y actividades programadas con las áreas que corresponda.
- g)** De la dirección, supervisión y control del personal a su cargo.



**Identificación del cargo**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo:</b> | Secretario General                        |
| <b>Área:</b>             | Secretaría                                |
| <b>Dependencia:</b>      | Director Académico                        |
| <b>Dependientes:</b>     | Responsable de Mantenimiento y Mensajería |

**Requisitos mínimos**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Requisitos de formación:</b>   | Técnico Superior en Secretariado Ejecutivo o Licenciado en Administración de empresas, Ingeniería Comercial |
| <b>Requisitos de experiencia:</b> | Tres (2) años de experiencia en rubros de similar complejidad.  |

**Objetivo principal**

Operación, proceso, registro y administración de la documentación oficial.  
Atención al público, sobre solicitudes y el proceso de trámites de certificados de estudio y profesionales.

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Funciones</u></b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Manejo y administración de la documentación oficial de la institución.</li> <li><b>b)</b> Atención y orientación al público en general en todos los aspectos de servicios académicos, administrativos y trámites de la Institución.</li> <li><b>c)</b> Registro y archivo de hojas de rutas, memorandos, cartas, y trámites correspondientes al personal.</li> <li><b>d)</b> Notificar oportunamente al personal los anuncios emitidos por la máxima autoridad competente.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Responsabilidades</u></b></p>   |
| <p>Regular, controlar, fiscalizar y mantener orden en los procesos administrativos como también la buena administración de la documentación oficial institucional. Precautelando el resguardo y archivo eficiente, para la disposición de la máxima autoridad competente.</p>  |

**Fuente:** Elaboración propia