



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA-INDUSTRIAL**

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL
ÁREA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO
CENTRO DE USOS MÚLTIPLES, DR. CARLOS GONZÁLEZ
ORELLANA**

**José Daniel Barberena Aguilera
Asesorado por el Ingeniero Pablo Fernando Hernández**

Guatemala, noviembre de 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL ÁREA DE
SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO CENTRO DE USOS
MÚLTIPLES, DR. CARLOS GONZÁLEZ ORELLANA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE INGENIERÍA POR
JOSE DANIEL BARBERENA AGUILERA
ASESORADO POR ING. PABLO FERNANDO HERNÁNDEZ
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	ING. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	ING. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	LIC. Amahán Sánchez Álvarez
VOCALIII	ING. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	BACH. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	BACH. Elisa Yazminda Vides leiva
SECRETARIO	ING. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	ING. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	ING. Carlos Alex Olivares Ortíz
EXAMINADOR	ING. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	ING. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA	INGA. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL EN EL ÁREA
DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO CENTRO DE USOS
MÚLTIPLES, DR. CARLOS GONZÁLEZ ORELLANA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha..., mayo de 2003.

José Daniel Barberena Aguilera

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 Antecedentes históricos; fundación del Instituto.....	1
1.2 Bases legales.....	2
1.3 Descripción de las Instalaciones, equipo y personal.....	4
1.3.1 Descripción de las instalaciones.....	4
1.3.2 Descripción del equipo.....	5
1.3.2.1 Equipo área de administración.....	5
1.3.2.2 Equipo área docente talleres ocupacionales.....	7
1.3.3 Descripción del personal.....	10
1.3.3.1 Personal técnico – administrativo.....	10
1.3.3.2 Personal técnico.....	11
1.3.3.3 Personal docente.....	11
1.3.3.4 Personal operativo.....	12
1.3.3.5 Personal anexo.....	12
1.4 Distribución de las instalaciones del terreno.....	13
1.5 Aspectos generales del instituto.....	15
1.6 Organigrama actual.....	16
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1 Cronograma de actividades para llevar a cabo el estudio técnico.....	17

2.2	Estudio de la situación actual del Instituto.....	18
2.2.1	Planeación de las técnicas de apoyo y criterios de medición por utilizar.....	18
2.2.1.1	Entrevistas con el personal de cada una de las áreas....	18
2.2.1.1.1	Fuentes directas.....	19
2.2.1.1.2	Fuentes indirectas.....	19
2.2.1.1.3	Visita a las instalaciones de Instituto.....	20
2.2.1.2	Elaboración de organigramas de cada área.....	21
2.2.1.3	Diagrama de ubicación de los departamentos del Instituto.....	24
2.2.1.4	Determinación de las líneas de autoridad y de mando.	26
2.2.1.5	Elaboración de los procesos actuales.....	27
2.2.1.6	Análisis de puesto de trabajo.....	28
2.2.1.6.1	Comisiones de catedráticos.....	29
2.2.1.7	Evaluación de desempeño de las áreas.....	32
2.2.1.7.1	Evaluación del área técnico-administrativo.	32
2.2.1.7.2	Evaluación del área del personal operativo...	34
2.3	Elaboración de informe del diagnóstico de la situación actual de cada una de las áreas en que se divide para su funcionamiento del Instituto.....	35
2.3.1	Área del personal técnico-administrativo.....	37
2.3.2	Área del personal administrativo.....	37
2.3.3	Área del personal técnico.....	37
2.3.4	Área del personal docente.....	37
2.3.5	Área del personal profesional.....	38
2.3.6	Área del personal operativo o de servicio.....	38
2.3.6.1	Planeación e integración de las áreas del personal.....	38
2.3.6.2	Dirección.....	40

2.3.6.3	Control.....	41
2.3.6.4	Diagnóstico de actividades administrativas.....	41
2.3.6.5	Contabilidad.....	41
2.3.6.5.1	Manejo del presupuesto interno.....	45
2.3.6.6	Control de bolsa de estudio.....	45
2.3.6.7	Secretaría.....	46
2.4	Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas del Instituto (FODA).....	46
2.5	Detección de problemas encontrados en la estructura de la organización.....	48
3.	PROPUESTA.....	49
3.1	Metodología; aplicación de la gestión de calidad total.....	49
3.1.1	Lineamientos del plan de gestión de calidad total que se aplicarán.....	49
3.1.1.1	Defectos cero.....	49
3.1.1.2	Trabajo en equipo.....	50
3.1.1.3	Construcción de la toma de decisiones, basado en la calidad.....	50
3.1.1.4	Justificación.....	51
3.2	Formulación y presentación de las recomendaciones.....	52
3.2.1	Definición de objetivos y cambios de cada una de las áreas..	54
3.2.2	Rediseño de organigrama.....	56
3.2.3	Diagrama de ubicación de departamentos propuesto.....	56
3.2.4	Rediseño de diagramas de procesos administrativos.....	57
3.2.5	Definición de funciones y perfiles de los puestos de trabajo..	57
3.2.6	Rediseño de los puestos de trabajo, de cada una de las áreas estudiadas.....	58

4. MODIFICACIÓN.....	59
4.1 Definición de los procedimientos que se hacen necesarios para la aplicación de la propuesta de gestión de calidad total.....	59
4.1.1 Procedimientos para el área del personal técnico - administrativo.....	63
4.1.1.1 Diagrama de ubicación de departamentos propuesto para el área técnico – administrativo.....	63
4.1.2 Procedimientos para el área del personal administrativo.....	65
4.1.2.1 Rediseño de diagrama de procesos administrativos..	65
4.1.2.2 Procesos realizados por el departamento de Secretaría.....	66
4.1.2.2.1 Proceso de inscripción de los alumnos.....	66
4.1.2.2.2 Tramite de diplomas del ciclo básico.....	68
4.1.2.2.3 Procedimiento para la toma de posesión con nombramiento regular.....	69
4.1.2.3 Procedimiento realizado por el Departamento de Contabilidad.....	70
4.1.2.3.1 Procedimiento para tramitar una bolsa de estudio.....	70
4.1.2.3.2 Procedimiento de elaboración de corte y rendimiento de caja.....	71
4.1.2.4 Procedimiento realizado por la dirección- administración.....	73
4.1.2.4.1 Procedimiento de evaluación del personal docente.....	73
4.1.2.4.2 Procedimiento para la evaluación general del ciclo escolar.....	73
4.1.2.4.3 Procedimiento para la planificación general de actividades del ciclo escolar.	74

4.1.2.4.4	Elaboración de diagrama de flujo de los procesos administrativos actuales.	75
4.1.2.4.5	Manual de descripción de puestos.....	81
4.1.2.4.6	Descripción de puestos del personal técnico-administrativo.....	82
4.1.3	Procedimientos para el área del personal técnico.....	91
4.1.4	Procedimientos para el área del personal docente.....	96
4.1.5	Procedimientos para el área del personal profesional.....	100
4.1.6	Procedimientos para el área del personal operativo o de servicio	102
5.	SEGUIMIENTO	107
5.1	Descripción y resultados del proceso actual.....	108
5.1.1	Estructura organizativa actual.....	108
5.2	Descripción y resultados del proceso propuesto.....	108
5.2.1	Estructura organizativa propuesta.....	108
5.3	Comparación	110
5.3.1	Descripción de problemas actuales y las soluciones propuestas.....	110
5.4	Determinación de los pasos y ajustes, que se hace necesario realizar, para lograr la ejecución del proyecto propuesto.....	112
5.4.1	Análisis actual de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	112
5.4.2	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), después de aplicar la propuesta.....	113
5.5	Determinación de ventajas al aplicar la gestión de calidad.....	114

CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	121
APÉNDICE.....	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Distribución de las instalaciones del Instituto.....	14
2. Organigrama actual del Instituto.....	16
3. Organigrama general administrativo.....	22
4. Organigrama administrativo.....	23
5. Organigrama del personal operativo o de servicio.....	24
6. Diagrama de ubicación del área administrativa.....	25
7. Construcción de la toma de decisiones basada en la calidad.....	51
8. Organigrama general propuesto.....	61
9. Organigrama administrativo propuesto.....	62
10. Organigrama propuesto para el personal operativo o de servicio.....	63
11. Diagrama de ubicación propuesto.....	64
12. Diagrama del proceso de inscripción de alumnos.....	76
13. Diagrama del proceso para tramitar los diplomas del ciclo básico.....	77
14. Diagrama del proceso de bolsas de estudio.....	78
15. Diagrama del proceso de corte de caja chica.....	80
16. Gráfica del análisis fodal actual.....	113
17. Gráfica del análisis fodal, después de aplicar la propuesta.....	114

TABLAS

I. Cronograma de actividades para llevar a cabo el estudio técnico.....	17
II. Determinación de las líneas de autoridad y de mando.....	26

GLOSARIO

Acciones	Medios específicos prescritos, para el logro de los objetivos.
Autoridad	El uso legitimo o forma de poder, que se deriva del cargo y no de la persona.
Calidad	La totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio, que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.
Capacidad	La habilidad o pericia, para llevar a cabo una determinada tarea.
Centralización	El proceso de retener la autoridad en manos de la alta dirección, quien toma todas las decisiones.
Controlar	Función de la gestión, que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.
Control interno	Evaluación de los métodos y procedimientos, que se interrelacionan en una entidad, para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de la eficacia en las operaciones y la observancia de políticas dictadas por la dirección, así como el cumplimiento

de los objetivos y metas establecidas.

Diagnóstico	Procedimiento de orden general que permite al evaluador tener una visión clara, simple y precisa sobre la entidad en su conjunto.
Dirección	Función de los administradores, que comprende el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para el logro de los objetivos del grupo.
Efectividad	Grado de eficiencia y eficacia, con la que se realiza una acción.
Eficacia	Relación entre la magnitud de los objetivos y meta previstos de los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas.
Eficiencia	Relación entre el trabajo útil desarrollado por un individuo, así como el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones.
Ejecución	Es la puesta en marcha de un plan. Implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de las actividades, así como el diseño de instrumentos y formas para supervisar lo que se está haciendo, según lo planeado.
Evaluación	Medición de actividades que permitan conocer los hechos alcanzados, para compararlos con lo planeado y en su caso poder corregir las desviaciones detectadas.

Gestión	Es el proceso emprendido por una o más personas, para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. El proceso tradicional de la gestión se identifica por las funciones de planificar, organizar y controlar.
Gestores	Son las personas que asumen la responsabilidad principal, para la realización del trabajo en una organización.
Integración	Cobertura de puestos en la estructura de la organización, a través de la definición de los requerimientos de personal, inventario, evaluación, selección, compensación y entrenamiento de los empleados.
Liderar	Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, influyen en los miembros de la organización, para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.
Meta	Fines a los cuales se dirige la acción; son los puntos finales de planeación.
Objetivos	Fines a los que se dirige toda actividad. Conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, ya que señalan el fin, hacia el cual apunta la organización, la ejecución y la evaluación.
Oportunidad	Coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas. Se presenta en un ámbito delimitado y

	por un tiempo definido.
Organización	Parte de la administración que implica establecer una estructura de funciones que las personas de una empresa deben desempeñar.
Planeación	Selección de misiones y objetivos, las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos, toma de decisiones y selección de alternativas.
Política	Plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones.
Problema	La comprobación de la existencia de discrepancias entre un estado deseado y la realidad actual.
Programas	Conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas y elementos necesarios, para llevar a cabo determinado curso de acción.
Servicio	Producto intangible que involucra un esfuerzo común.
Tecnología	Conjunto de medios utilizados para proveer de bienes y servicios a las persona.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado del estudio administrativo, practicado en el Instituto Centro de Usos Múltiples “Doctor Carlos González Orellana”.

Para la realización del estudio, se evaluó la estructura organizativa del Instituto, con el propósito de diagnosticar su estado actual, y luego presentar la propuesta de gestión de calidad total, como una opción para mejorar las deficiencias existentes.

En el primer capítulo, se presentan los datos generales del Instituto, para conocer su historia, las bases legales que lo respaldan; se detalla una descripción de las instalaciones físicas del equipo y del personal del mismo, así como aspectos generales del funcionamiento del Instituto.

El segundo capítulo comprende una descripción de las técnicas de apoyo y criterios de medición, que se utilizaron para llevar a cabo el estudio técnico. Se describen los procedimientos utilizados actualmente en el área administrativa; también incluye una evaluación de desempeño de cada área, y al final del capítulo se presenta el informe del diagnóstico de la situación actual del Instituto.

La propuesta o aplicación de la gestión de calidad total en el Instituto esta desarrollada en el capítulo tres. Aquí se definen los lineamientos del plan de gestión de calidad total, que se aplicarán y cuáles son los cambios propuestos para mejorar el funcionamiento de cada una de las áreas o departamentos, que funcionan en el Instituto, definiendo cuál es la filosofía, visión y misión, que debe perseguir la organización del Instituto. En este capítulo, solamente se presenta la definición de los cambios propuestos, ya que su aplicación y desarrollo se presentan en el capítulo cuatro de las

modificaciones, donde se describen uno por uno, cuál es son los cambios que se proponen; se incluye un Manual de descripción de puestos, elaboración de organigramas, diagramas de flujo para los procesos administrativos y la definición teórica de dichos procedimientos.

Él ultimo capítulo es una breve comparación entre la situación actual del Instituto y la aplicación de la propuesta, que indica las ventajas de la aplicación de la gestión de calidad total que se recomiendan.

OBJETIVOS

General

Desarrollar mediante un estudio técnico, una propuesta para la gestión de calidad total en el área de servicio y mantenimiento Instituto Centro de Usos Múltiples Dr. Carlos González Orellana.

Específicos

1. Evaluar, mediante un estudio técnico, el proceso actual de actividades.
2. Establecer, mediante el estudio técnico, las deficiencias actuales, para poder determinar las posibles soluciones.
3. Aprovechar eficientemente los recursos e infraestructura.
4. Revisar cuidadosamente el rendimiento del recurso humano.
5. Aumentar los beneficios al minimizar los costos del proceso.
6. Gestionar la implantación de un sistema de calidad total.
7. Diseñar los nuevos procesos que se hacen necesarios aplicar, para poder brindar servicios de calidad.

INTRODUCCIÓN

Considero que la aplicación de la gestión de calidad total es importante, porque los recursos del centro educativo en mención, son cada vez más limitados. Y aunque no se pueda obtener más recursos, podría lograrse una optimización de los recursos actuales, al aplicar y crear el compromiso en cada una de las personas que laboran en la institución, para dar importancia a la calidad, y así lograr que se unifiquen como un todo, para que todos los que integren la organización se concentren en realizar bien su trabajo desde el principio, aplicando conceptos con cero defectos. Sin la gestión de calidad total es probable que los esfuerzos de la organización, para realizar sus funciones adecuadamente, sean un fracaso, ya que vivimos en un mundo cambiante, en el que no se pueden seguir utilizando enfoques estáticos y restringidos a reglas fijas. Se propone un cambio para mejorar los procesos actuales, y así lograr la satisfacción de las exigencias de calidad de los usuarios.

La aplicación de la gestión de calidad total, en este Instituto, será de mucha utilidad porque actualmente no se cuentan con procedimientos definidos, y se hace necesaria la aplicación de conceptos innovadores, así como la definición de procedimientos adecuados, para mejorar su funcionamiento y brindar un servicio de calidad.

Como una propuesta, éste contiene, disposiciones legales de cada uno de los puestos administrativos y no administrativos, en el que se indica cada una de las atribuciones y responsabilidades detalladamente.

Se elaboró un diagnóstico de cada una de las áreas del establecimiento, en la cual se establecieron parámetros para determinar donde se desarrollan las funciones deficientes, por lo cual se propone los procedimientos más adecuados que éstos requiera.

Una de las formas más prácticas de lograr altos niveles organizativos es la elaboración de una propuesta para la gestión de calidad total, en las áreas en mención.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Antecedentes históricos; fundación del Instituto

Las instalaciones físicas del Instituto Oficial Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional de la zona 5, denominado Centro de Usos múltiples de la zona 5, fueron reconstruidas después del terremoto de febrero de 1976; antes de esta fecha, era utilizado como el Hogar Temporal Elisa Martínez. Posteriormente pasó a ser propiedad de la Secretaría de Bienestar Social, quienes utilizarían las instalaciones como oficinas, pero el Ministerio de Educación inició los trámites correspondientes para solicitar el uso de parte de las instalaciones para implementar un Centro de usos Múltiples, en la zona 5.

Su construcción se realizó con los fondos provenientes de un convenio de préstamo entre el gobierno de Guatemala y el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), para ampliar la cobertura del Programa de Extensión y Mejoramiento de la Educación Media (PEMEM II).

Fue diseñado para servir como centro de apoyo tecnológico, a todos aquellos establecimientos educativos nacionales, que no contaran con talleres ocupacionales y que estuvieran ubicados cerca al área de la zona 5 y la zona 7. El Ministerio de Educación autorizó que funcionara como Instituto de Educación Media con Orientación ocupacional en enero del año 1985, y autorizaron el nombramiento del Director Docente, una secretaria y dos catedráticas para el establecimiento. Ellos fueron los responsables de coordinar las actividades necesarias, realizar la organización administrativa inicial, la distribución adecuada para el uso de las instalaciones, ya que al principio solamente les autorizaron el uso de un módulo para impartir clases y otro

módulo para talleres ocupacionales. Se inició dando clases de tejido en el área de corte y confección a las amas de casa.

La apertura del ciclo escolar de educación básica inició el dos de enero de 1986, con un total de 144 alumnos, 80 varones y 64 mujeres.

Se distribuyeron, según su especialización ocupacional, en cuatro secciones. Por ser su primer año en funciones, fueron recibidos todos los alumnos interesados en estudiar; actualmente se realizan exámenes de admisión. Iniciaron sus funciones con catedráticos prestados de otro instituto, ya que aún no habían autorizado las nuevas plazas de los catedráticos del establecimiento.

Posteriormente de acuerdo a la demanda de servicios educativos que provoca el crecimiento de la población escolar, la cantidad de alumnos fue incrementando, así como también se hizo necesario la contratación de más personal docente y de personal operativo.

El nombre del Instituto fue cambiado en el año 2002, con el nombre de: Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos Gonzáles Orellana.

1.2 Bases Legales que regulan el funcionamiento del Instituto Centro de Usos Múltiples Dr. Carlos González Orellana

El instituto Oficial Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional de la zona 5, denominado Centro de Usos múltiples de la zona 5, fue creado mediante acuerdo Ministerial No. 09 del 25 de enero de 1985.

Las funciones de los Centros de Enseñanza creados dentro del Programa de Extensión y Mejoramiento de la Educación Media (PEMEM), se expresan en el Artículo

19 del Acuerdo Ministerial 994, reglamento que norma el funcionamiento de los Institutos Experimentales de Educación Básica con Orientación Ocupacional del Programa de Extensión y Mejoramiento de la Educación Media, (PEMEM).

Este reglamento regula la administración y funcionamiento de los Institutos creados bajo el PEMEM, donde se indica que dichos institutos funcionarán como Centros de Educación Experimental y el Ministerio de Educación dirigirá, coordinará, supervisará y evaluará su acción educativa para alcanzar los objetivos propuestos, proporcionarles para ello los recursos físicos, humanos y financieros.

Según los fines y la naturaleza, señalados por el orden normativo reglamentario, los objetivos que persiguen estos centros educativos son:

1. Tecnificar al estudiante en un área de trabajo ocupacional que, con orientación acertada de catedráticos especializados, el mismo alumno selecciona.
2. Capacitar al estudiante en una ocupación, que le permita incorporarse efectivamente en el proceso productivo del país.
3. Mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
4. Proporcionar capacitación en las áreas: industrial, agropecuaria, economía doméstica y en forma paralela, la orientación comercial.

En el mes de abril del 2002, el Ministerio de Educación según Resolución 276-2002 solicita que se nombre al establecimiento con el nombre de “Doctor Carlos González Orellana”, para que en lo sucesivo se reconozca como: Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos González Orellana.

Por ese motivo, el director docente inició los trámites correspondientes, para notificar a las instancias del Ministerio de Educación como la Unidad de Informática, Subsidio Escolar, Sección de Archivo y a la Dirección General de Coordinación de Proyectos de Apoyo (DIGEPA), a través de una copia del acta certificada y una copia de la resolución, para que registraran el cambio de nombre así como los trámites técnicos administrativos necesarios para cambio de nombre en papelería legal membreteada del establecimiento.

1.3 Descripción de las instalaciones, equipo y personal

1.3.1 Descripción de las instalaciones

Las instalaciones físicas del Instituto están comprendidas por un espacio de 8,672 metros cuadrados, y se dividen en tres edificios y un gimnasio, utilizados para el desarrollo adecuado de las funciones educativas del instituto, comprendido por las áreas siguientes:

- a) **Área de administración:** está comprendida por oficinas para la Dirección, Administración, Secretaría, Contabilidad, clínica médica, bodega, biblioteca, orientación, Comité de Finanzas, cafetería y el lobby, en un espacio de 499.60 metros cuadrados.
- b) **Área de salones de clases:** posee además de los salones de clases, oficinas para los maestros, salón de audiovisuales, laboratorio de ciencias naturales y computación, aula de educación musical, aula de artes plásticas, y aula de mecanografía, en un espacio de 1,756.75 metros cuadrados.
- c) **Área de talleres:** taller de cocina y repostería; taller de electricidad; taller de metal-mecánica, taller de carpintería; taller de dibujo y construcción; taller de

manualidades y decoración; taller de corte y confección; taller de cosmetología o belleza y taller de asistente de oficina. Que ocupa un espacio total de 1,083.40 metros cuadrados.

- d) **Áreas deportivas / gimnasio:** cuenta con dos canchas para jugar básquetbol, una de papi-fútbol, baños con regaderas, un salón que se utiliza como vivienda del guardián, y un graderío para observar los juegos, en un espacio total de 886 metros cuadrados.
- e) **Áreas verdes:** el espacio total de las áreas verdes es de 4,446.25 metros cuadrados; consta de jardines, banquetas, patios con bancas y una fuente.

1.2.3 Descripción del equipo

Por su uso dentro del establecimiento, se divide el equipo de la siguiente manera:

1.3.2.1 Equipo del área de administración

Es el equipo de oficina, mobiliario, utensilios, que son utilizados por el personal del área administrativa. Para registros contables de control de inventarios, el mobiliario y equipo está clasificado, según el departamento a que corresponde, indicando la cantidad y marca de cada uno. Se tiene por ejemplo que:

a) Contabilidad

Tiene un escritorio de oficina, una mesa para máquina de escribir, una máquina de escribir manual, un archivador de cuatro gavetas, una librera con puertas de vidrio, una calculadora de escritorio, y los utensilios de oficina necesarios para realizar su trabajo.

b) Clínica médica

Una mesa para realizar exámenes médicos, una librería con puerta pequeña, dos camas tamaño imperial, un estetoscopio, un estigmómetro, un estuche de diagnósticos, un depósito de oxígeno, un gabinete con dos puertas, una balanza clínica pequeña, una librería con puerta de vidrio, un gabinete con lavamanos, un escritorio con su silla, dos sillas, una mesa para máquina de escribir, y una máquina de escribir manual.

c) Biblioteca

Una máquina de escribir manual, una mesa para máquina de escribir, dos archivadores de cuatro gavetas, tres libreras de metal con entrepaños, dos libreras de madera con sus entrepaños, una librería con vidrio, un escritorio secretarial con su silla, trece escritorios dobles, veintiuna sillas, una fotocopidora marca Sharp, un gabinete de fórmica, un reloj de pared, y los utensilios de escritorio, como engrapadora, perforador, calculadora, etc.

d) Área de audiovisuales

Esta área posee cuarenta y dos escritorios con sus sillas, pizarrón de fórmica, un proyector de vista fija, dos retroproyectores, dos proyectores, dos pantallas de pared, un televisor, una videograbadora, un proyector de slides, un mini componente, un gabinete de dos puertas, una máquina de escribir manual, dos carretillas con rodillos, una cizalla, una cartelera de caucho, un pizarrón de madera, un escritorio doble con su silla y los utensilios de escritorio.

El equipo y mobiliario de la Dirección y la Administración son similares a los de Contabilidad, al igual que el equipo de la Secretaría, con la excepción que en este departamento, se encuentran además del equipo de oficina, una computadora para uso del personal del área administrativa, dos máquinas de escribir eléctricas IBM, un teléfono y dos astas de madera para banderas.

El personal es responsable del equipo y mobiliario que le asignan, por lo que debe firmar una hoja de responsabilidad, así como firmar anualmente la hoja de control de Inventarios, donde se enumera el equipo y mobiliario a su cargo.

1.3.2.2 Equipo área docente y talleres ocupacionales

El equipo, mobiliario y herramientas que se utilizan para las áreas docentes y de talleres está catalogado de acuerdo con el área ocupacional y académica, que se imparte en el instituto. Por ser un listado extenso, solamente se mencionan algunos de los nombres de la maquinaria y equipo, que se utilizan en algunas de las carreras técnicas.

a) Laboratorio del área docente

Cuenta con equipo de laboratorio, como tubos de hule, once triángulos de porcelana, quemadores, filtros de microscopio, mecheros o quemadores de alcohol, cajas con contenido de diferentes reactivos, una estantería que contiene varios ingredientes, para realizar experimentos y mezclas, entre ellos, azufre sublimados, ácido láctico, reactivo de Benedict, ácido benzoico, hidróxido de sodio, etc.

Globos terrestres, Planetarium, un cerebro modelo anatómico, equipos de mecánica, óptica, de biología, de química, una copiadora, microscopios, estereoscopios binoculares, una pizarra, mesas de laboratorio, tubos de ensayo, probetas graduadas,

vasos o Beakeres, embudo grande, un pizarrón movable, un escritorio y su silla, y utensilios de oficina.

b) Mecanografía y área de asistente de oficina

Esta área se utiliza para dar clases de asistente de oficina, cuenta solamente con veintisiete máquinas de escribir semiportátiles con sus respectivas mesas, cinco escritorios individuales, un escritorio doble un cronómetro, doce máquinas eléctricas, dos máquinas de escribir manuales, dos pizarras de fórmica, un escritorio de cátedra completo.

c) Música

Una cátedra completa con su silla, un casillero de metal, cuarenta y cuatro escritorios individuales con sus sillas, tres mandolinas, dos guitarras, un xilófono, una organeta de teclado, dos pianicas, un téster, dos trompetas, una batería, tres atriles, un equipo de sonido, un teclado, dos grabadoras, una marimba, un pizarrón estándar.

d) Educación física

Posee una cama elástica con sus protectores, cinco net para voleibol, cuatro gorgoritos, nueve guantes de sóftbol, cinco pelotas de sóftbol, cuatro bates de madera, una red para marco de fútbol, un cronómetro, una pandereta, siete juegos de mesa, catorce pelotas de voleibol, tres pares de redes para aros, catorce pelotas de básquetbol, ocho pelotas de fútbol, seis colchonetas para hacer ejercicios, un Plinton para gimnasia, dos altímetros de dos párales, una mesa de ping-pong con su red, cinco pelotas de Handbol, una cátedra con su silla, cuatro escritorios y dos sillas.

Luego se tienen las áreas de Artes Plásticas y de Dibujo de Construcción, las cuales poseen diecisiete mesas rígidas, dieciocho mesas de madera para dibujo, cuatro mesas de dibujo abatibles, dos casilleros de metal, cuarenta y cinco bancos de madera ajustables, una cátedra con su silla, un pizarrón estándar, una pizarra de fórmica, dos carteleras de caucho, un gabinete con lavamanos, una engrapadora, dos escuadras de madera, una regla de madera de un metro, un transportador para pizarra, moldes de aluminio para mezclas, un Leroy con reglas, un medio tonel y dos botes de basura.

e) **Talleres ocupacionales**

Como se imparten las clases técnicas de carpintería, metal-mecánica y electricidad poseen herramientas especializadas, según el área ocupacional, aunque no la suficiente cantidad para poder impartir la cátedra adecuadamente, ya que los alumnos deben compartir las herramientas y turnarse para realizar los trabajos asignados, por ejemplo e el taller de metal-mecánica que cuenta solamente con un destornillador plano de cada medida (4", 8" y 12") ocho punzones de centro, ocho limas redondas, tres limas planas de 8", una escofina plana, dos cinceles hexagonales, seis cepillos de alambre, cinco tenazas de forja, dos gabachas de cuero, dos alicates de presión de 8", ocho pantallas protectores para soldadura, un barreno eléctrico de media pulgada, y otras herramientas necesarias para realizar este tipo de trabajo, pero que no serán detalladas. Como puede observarse, no cuentan con la cantidad necesaria para impartir el curso adecuadamente, y al visitar los talleres de carpintería y electricidad, se comprobó que tampoco están equipados en cantidades satisfactorias, aunque si con al menos una de cada herramienta necesaria para aprender a utilizarla. En este sentido, la Asociación de Padres de Familia ha colaborado con el Instituto proveyendo a sus hijos de la herramienta mínima necesaria para que puedan utilizarla en los talleres.

Existen también los talleres de corte y confección, cocina y repostería, belleza y manualidades, los cuales cuentan lo siguiente en el área de cocina: una estufa eléctrica con horno, una estufa de gas de cuatro hornillas, un planchador, tres máquinas de coser, dos gabinetes de formica, veintiuna mesas con sus sillas, siete licuadoras, siete batidoras, dos procesadores de alimentos, un abrelatas eléctrico, tres refrigeradoras, cuatro mesas rígidas, un horno industrial, doce gabinetes auxiliares, diecisiete cuchillos de mesa, cinco cucharas sopera, ocho tenedores.

f) **Belleza**

Nueve secadoras para pelo tipo pistola, ocho secadoras automáticas tipo casco, una máquina para cortar cabello, seis tijeras para corte de cabello, cinco lava cabezas, un vaporizador, un equipo de manicure, seis espejos de mango, diecisiete pelucas, cepillos para peinar, pinzas para depilar, diez redecillas para pelo, un pizarrón estándar, cinco capas para corte de pelo y otros utensilios que se utilizan para corte, peinado y tintes.

1.3.3 Descripción del Personal

Para su funcionamiento adecuado, el personal del Instituto Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos González Orellana está integrado de la siguiente forma:

- a) Personal técnico - administrativo.
- b) Personal técnico.
- c) Personal docente.
- d) Personal operativo.
- e) Personal anexo.

1.3.3.1 Personal técnico – administrativo

El personal técnico - administrativo está compuesto de los siguientes cargos:

- a) Directora.
- b) Administrador.
- c) Secretaria oficinista I.
- d) Secretaria oficinista II.
- e) Contadora.

1.3.3.1 Personal técnico

El personal técnico se clasifica así:

- a) Orientador.
- b) Bibliotecario.
- c) Encargado de ayudas audiovisuales.

1.3.3.2 Personal docente

Es el personal responsable de impartir las clases a los alumnos. Se divide en dos áreas que son:

Área académica:

- a) Catedrático de Artes Plásticas.
- b) Catedrática de Ciencias Naturales (Dos personas).
- c) Catedrático de Contabilidad.
- d) Catedrático de Estudios Sociales.
- e) Catedrático de Educación Física.

- f) Catedrático de Educación Musical.
- g) Catedrático de Idioma Español (Dos personas).
- h) Catedrático de Idioma Inglés (Dos Personas).
- i) Catedrático de Matemáticas.
- j) Catedrático de Mecanografía.

Área ocupacional:

- a) Catedrática de Asistente de Oficina.
- b) Catedrático de Carpintería.
- c) Catedrática de Cocina y Repostería.
- d) Catedrática de Comercio y Servicio.
- e) Catedrático de Corte y Confección.
- f) Catedrática de Cosmetología.
- g) Catedrático de Dibujo en Construcción.
- h) Catedrático de Electricidad.
- i) Catedrática de Manualidades.
- j) Catedrático de Metal - Mecánica

1.3.3.3 Personal operativo

Es el personal responsable de realizar el trabajo de mantenimiento, porteros, mensajería y limpieza del establecimiento.

- a) Guardián.
- b) Conserjes (6 personas).

1.3.3.4 Personal anexo

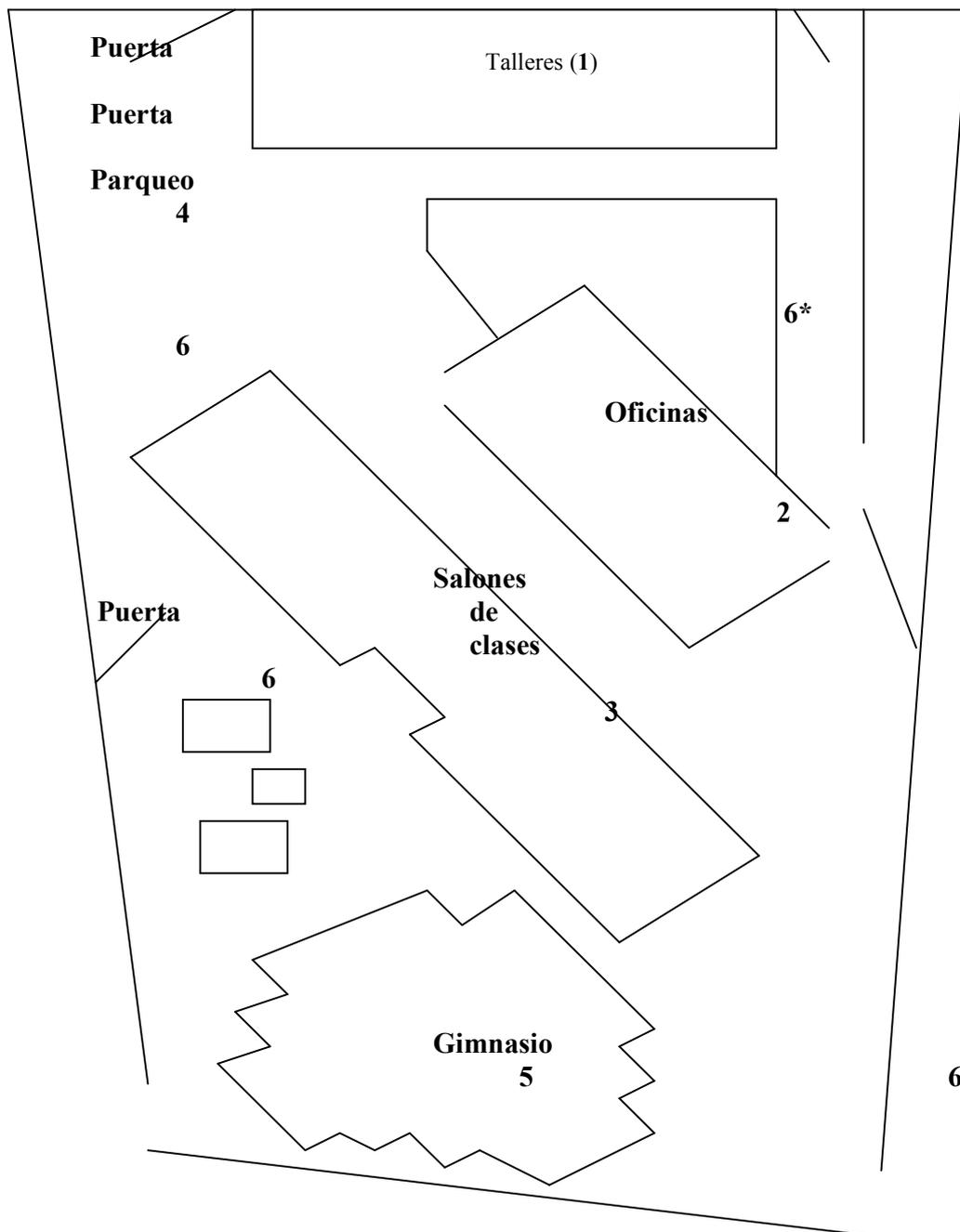
Los servicios de este personal son pagados fuera del presupuesto del Ministerio de Educación. Está conformado por los siguientes cargos:

- a) Un médico.
- b) Dos catedráticos de computación.

1.4 Distribución de las instalaciones en el terreno

La distribución física de las instalaciones del Instituto se presenta en el plano que se detalla a continuación, que como puede observarse tiene tres puertas de acceso, dos de ellas son solamente peatonales y la otra puerta es la de acceso al área de parqueo para el personal. Para una mejor identificación de las distintas áreas, se han especificado los nombres de cada sector.

Figura 1. Distribución de las instalaciones del Instituto Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos González Orellana



* Las áreas marcadas con número 6 son jardines y patios (áreas verdes)

1.5 Aspectos generales del establecimiento

Actualmente el funcionamiento administrativo del Instituto Centro de Usos Múltiples Dr. Carlos González Orellana está regulado, como se mencionó anteriormente, por el Reglamento que norma el Funcionamiento de los Institutos Experimentales de Educación Básica con Orientación Ocupacional del PEMEM. Los Centros educativos, al igual que cualquier tipo de institución o empresa requieren de personas que dirijan y coordinen sus aspectos administrativos y guíen el desarrollo de sus actividades educativas. Se estableció inicialmente, para la gestión de recursos y personas, a un director, una secretaria, y una contadora; se perfilaron desde entonces los problemas que más tarde se agudizarían, al incrementar el número de operaciones por realizar, debido al aumento de alumnos en el establecimiento, por lo que se hace necesario solicitar al Ministerio de Educación que les asignen más personal administrativo. El establecimiento sigue funcionando de la misma manera que cuando inició sus labores educativas en 1986; no ha habido cambios significativos, a excepción de innovar en el nivel docente, la introducción de nueva tecnología en equipo de oficina, y cambios de procedimientos normados por el Ministerio de Educación.

El horario del establecimiento es de una sola jornada de 7:30 a 12:30 horas, de lunes a viernes. Las actividades del personal administrativo y operativo inician a principios del mes de enero, hasta finales del mes de noviembre; las labores del personal docente empiezan a principios del mes de enero y terminan a finales de octubre; gozan de vacaciones los meses de noviembre y diciembre.

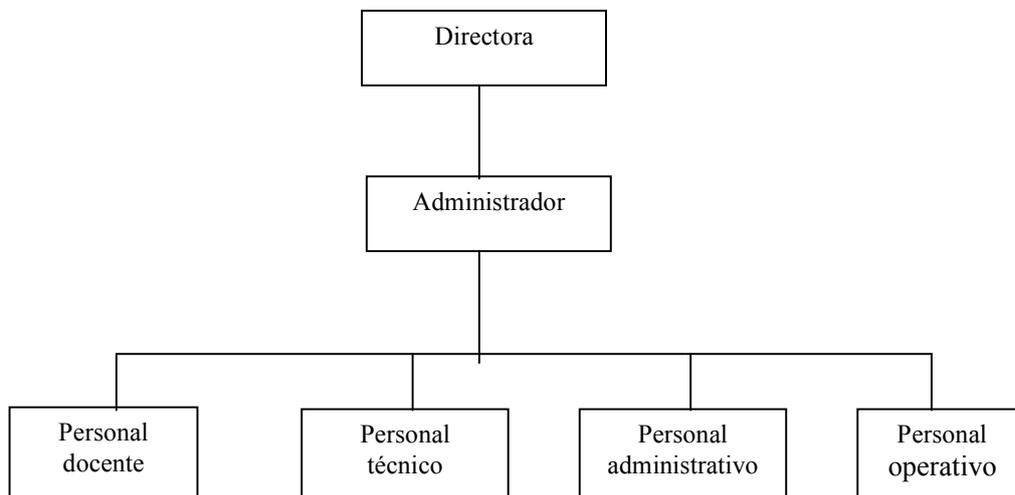
A partir del año 1996, el Ministerio de Educación autorizó que se utilizará una parte del tercer nivel del área de salones de clases del establecimiento, para que funcionara el Instituto Técnico Femenino en jornada vespertina.

Dicho instituto se maneja totalmente por separado del centro educativo matutino; solamente comparten las instalaciones físicas, ya que cada establecimiento tiene su propia estructura organizativa y administración separada.

1.6 Organigrama actual

El organigrama que se detalla a continuación fue el proporcionado por el administrador del Instituto.

Figura 2 Organigrama actual del Instituto



2. SITUACION ACTUAL

2.1 Cronograma de actividades para llevar a cabo el estudio técnico

Para llevar a cabo el estudio técnico y realizar la Propuesta para la gestión de calidad total en el área de servicios y mantenimiento del Instituto Centro de Usos Múltiples Dr. Carlos González Orellana, se planificó desarrollarlo, según el cronograma de actividades siguiente, el cual está dividido en tres fases operacionales:

Tabla I: Cronograma de actividades para llevar a cabo el estudio técnico

	Fase	Primera	Segunda	
	Tercera			
1	Consulta de información escrita	XXX		
2	Visita a las instalaciones físicas	XXX		
3	Entrevistas con el personal	XXX	XXX	
4	Elaboración informe preliminar		XXX	
5	Elaboración de procesos actuales		XXX	
6	Elaboración de listado de equipo		XXX	
7	Elaboración de diagnóstico de la situación actual		XXX	
8	Aplicación de la gestión de calidad total, cambios propuestos			XXX
9	Rediseño de organigramas			XXX
10	Definición de funciones de los puestos de trabajo			XXX
11	Modificación de procedimientos			XXX

12	Comparación del proceso actual con el proceso propuesto			XXX
----	---	--	--	-----

2.2 Estudio técnico de la situación actual del establecimiento

Aunque se tenía planeado realizar la propuesta de la aplicación de la gestión de calidad total, exclusivamente en el área de servicios y mantenimiento del Instituto, se realizó un análisis general de cada una de las áreas que funcionan en el mismo.

2.2.1 Planeación de las técnicas de apoyo y criterios de medición por utilizar

Para llevar a cabo el estudio técnico de la situación actual del instituto, se hace necesario la aplicación las técnicas de apoyo, que permitan tener una visión general y detallada de cada una de las áreas del establecimiento en estudio. Por eso se ha decidido que entre las principales técnicas de recolección de datos que se utilizarán están:

2.2.1.1 Entrevistas con el personal de cada una de las áreas

2.2.1.1.1 Fuentes directas

Realización de entrevistas al personal de cada una de los departamentos; dicha información será registrada en Cédulas de entrevista, las cuales servirán de guía para la recolección de datos. (ver anexos)

2.2.1.1.2 Fuentes indirectas

Revisión de la información escrita procedente de las distintas áreas.

2.2.1.1.3 Visita a las instalaciones del Instituto

Las entrevistas serán realizadas al personal en momentos adecuados, en que no interrumpen sus labores y horario de trabajo.

2.2.1.1.1 Fuentes directas

Para recopilar información, se realizaron entrevistas verbales con la mayoría del personal.

Para una comprensión más clara, las entrevistas se presentan en un formato de cédula de entrevista, tal y como se manejan las entrevistas de evaluación o auditoría administrativa, (ver anexo).

2.2.1.1.2 Fuentes indirectas

Al solicitar la colaboración de la administración, para obtener un suministro de información, a través de los documentos o papelería escrita del establecimiento, el administrador del Instituto proporcionó los libros de actas, donde se han registrado las actividades administrativas más relevantes desde el inicio de labores del ciclo escolar de 1985 hasta la fecha. En dichos libros de actas, se pudo comprobar sobre los nombramientos para los distintos cargos del personal, que han laborado en el centro educativo durante los 18 años que lleva funcionando.

Al leer la mayoría de las actas, se pudo observar que el trabajo administrativo año tras año, según sus registros, se ha vuelto rutinario y repetitivo. Inclusive la forma de redacción de las actas, mantiene el mismo estilo y formato. Otro hecho que llama la atención es que la mayoría de veces que ha habido cambios a nivel técnico-administrativo, que son los cargos de director y sub-director / administrador, que han sido como resultado de las auditorías que realiza el personal de la Contraloría de Cuentas, quienes se han encontrado con que los libros de inventario no están

actualizados, o que falta equipo sin tener una justificación adecuada o documentos que respalden el traslado o nueva ubicación de dicho equipo. Entonces los auditores elaboraron el informe correspondiente con copia al Ministerio de Educación; y las personas han sido trasladadas a otra institución, y algunas han presentado su renuncia al cargo.

Los libros de actas contienen una memoria de labores administrativas del Instituto; aquí se registran los nombramientos de personal, suspensiones y reingreso a labores del personal, llamadas de atención como medida disciplinaria, tanto al personal, como a los alumnos del instituto, y se registran cada año los cambios que se realicen en las distintas comisiones que funcionan en el Instituto, indicando los nombres de los catedráticos que serán responsables de trabajar en cada comisión. Anteriormente, también registraban la recepción de equipo nuevo y el traslado del equipo del instituto a otros establecimientos; actualmente llevan otro libro de actas donde registran este tipo de actividades.

Otro de los libros consultados fueron los de Inventario inicial y los posteriores hasta el año 1997. La información más reciente estaba en poder del personal de Contabilidad, ya que recientemente tuvieron visita de los auditores de Contraloría de Cuentas, y no se pudo tener acceso a consultarlos. Asimismo, indicó la Directora del instituto, que por instrucciones especiales del Ministerio de Educación y de la Contraloría de Cuentas, ninguna persona particular ajena al funcionamiento de cualquier establecimiento educativo nacional, puede tener acceso a consultar la información financiera y contable, por lo que podrían colaborar solamente brindando información en relación con la manera en que desarrollan sus funciones y el procedimiento que se sigue para llevar a cabo las distintas actividades contables, pero sin brindar información relacionada a valores o cantidad de dinero que manejan en las cuentas bancarias.

2.2.1.1.3 Visitas a las instalaciones del Instituto

Las entrevistas fueron realizadas al personal, en momentos adecuados en que no interrumpieran sus labores, para no afectar su horario de trabajo. Aunque la directora autorizó al personal administrativo, para establecer una cita para una fecha y hora específica, y así brindar la información que le solicitaran.

También se realizaron varias visitas a las instalaciones del Instituto, para conocer físicamente los salones de clase, los talleres ocupacionales y el equipo instalado, el gimnasio y las oficinas.

2.2.1.2 Elaboración de organigramas de cada área

Los organigramas, que se detallan a continuación, fueron elaborados conjuntamente con el Director y el Administrador. Se elaboraron tres organigramas solamente, ya que algunas de las áreas en estudio son muy pequeñas para graficarlas por separado, por lo que para su comprensión fueron unificadas en un solo organigrama.

En el organigrama general administrativo, se incluye como asesor y con línea punteada a las comisiones de catedráticos, ya que como puede observarse en el estudio técnico la mayoría de labores administrativas, se llevan conjuntamente con la participación de una comisión de catedráticos específica.

Figura 3. Organigrama General Administrativo

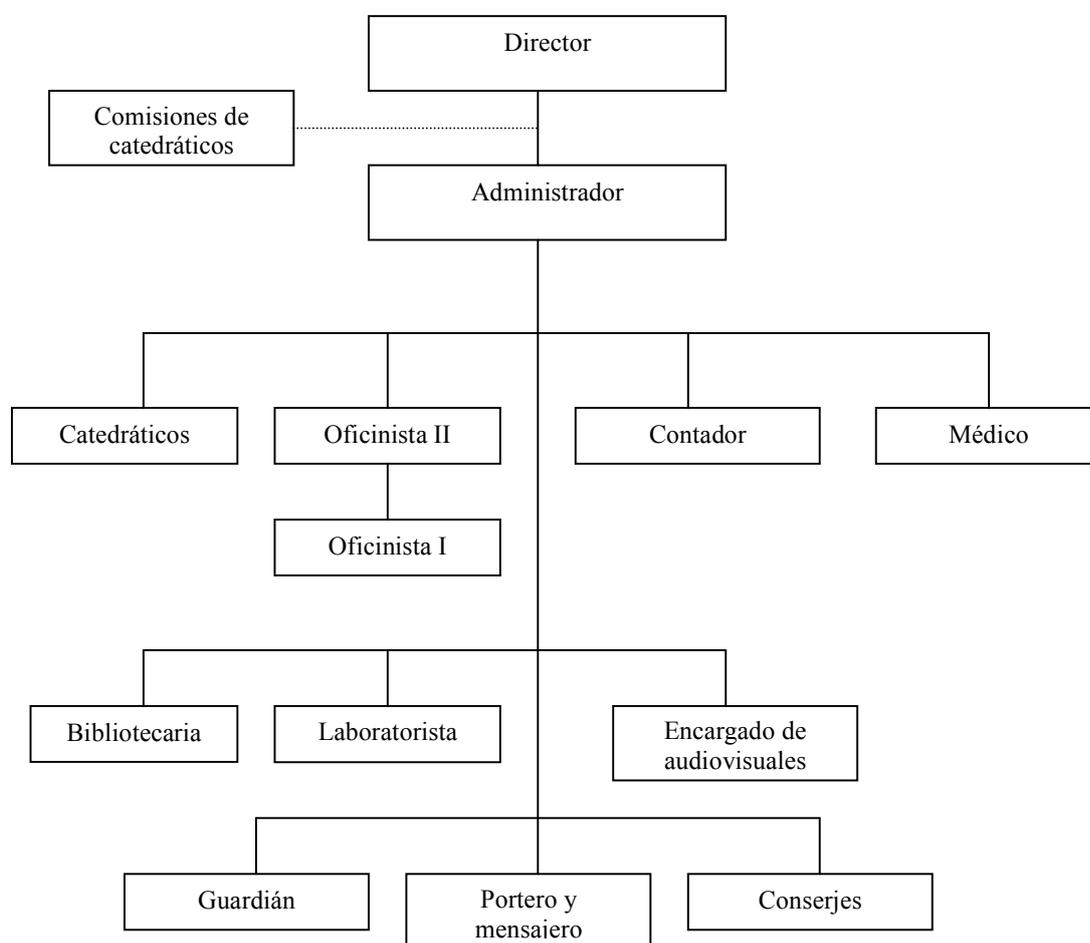


Figura 4. Organigrama Administrativo

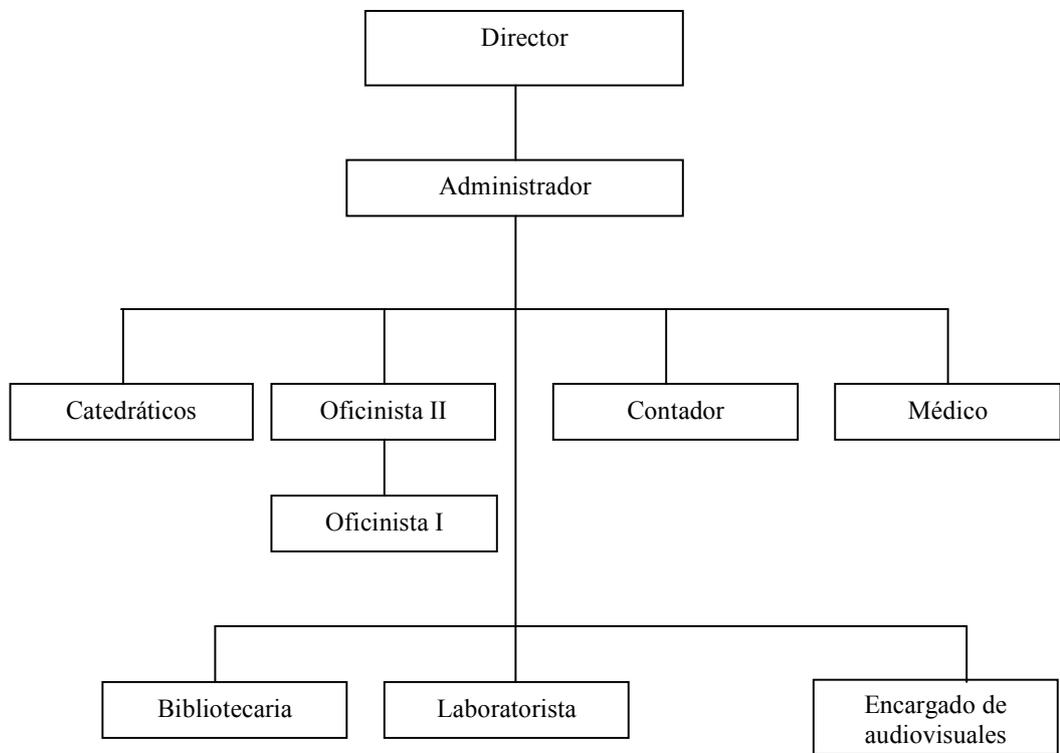
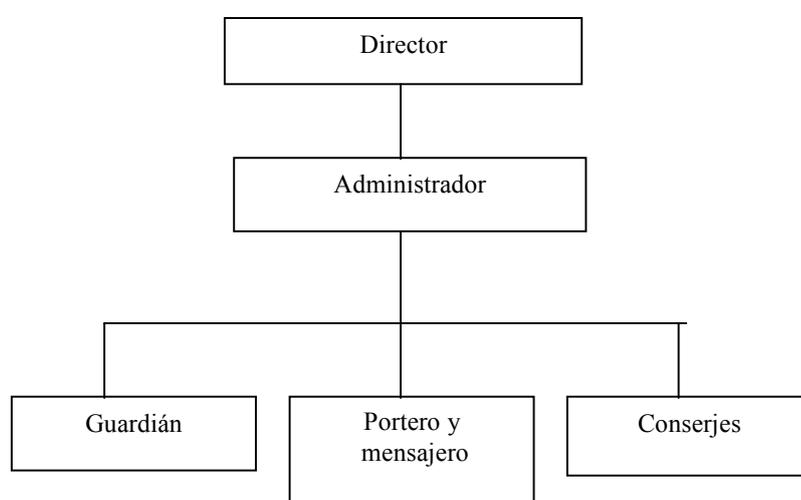


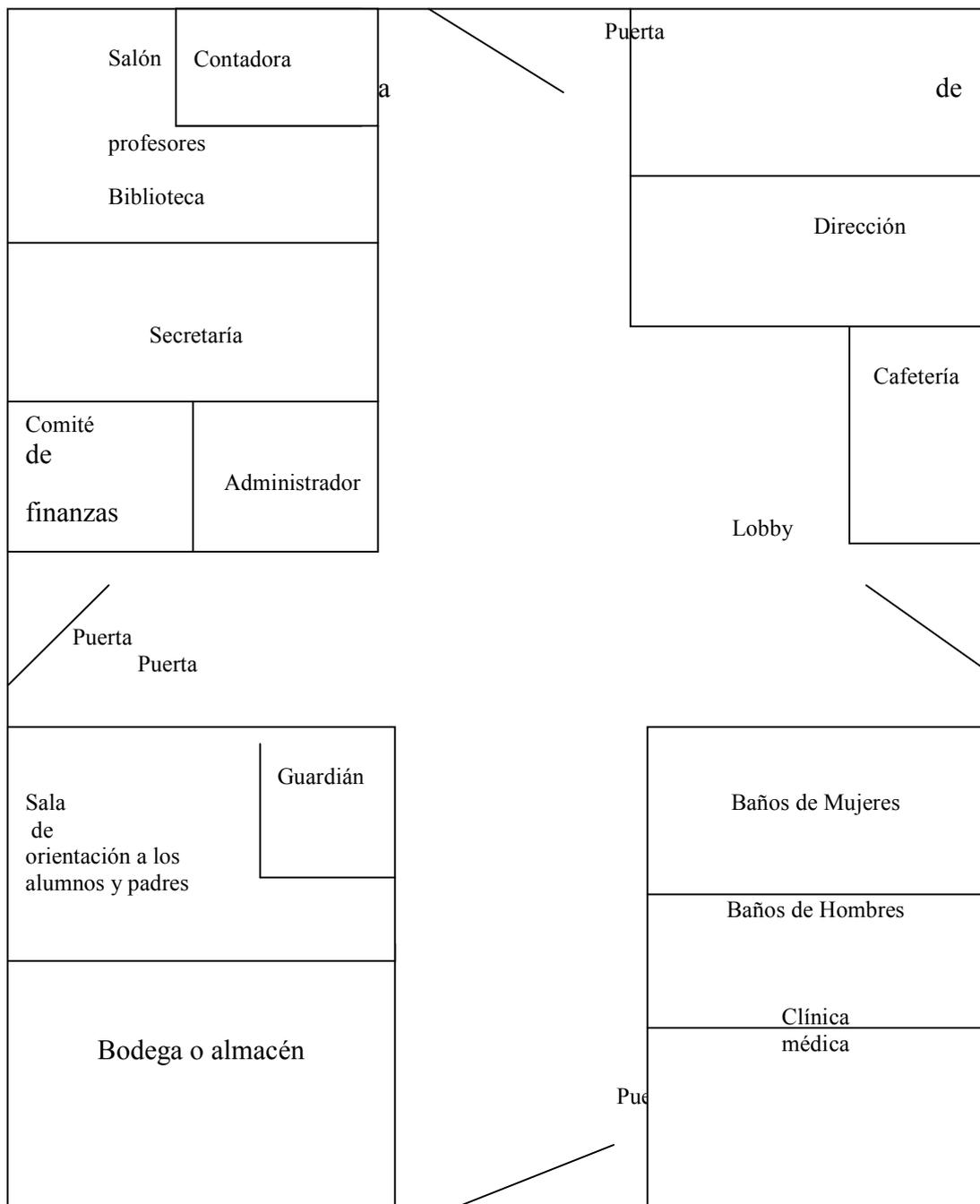
Figura 5. Organigrama del personal operativo o de servicio



2.2.1.3 Diagrama de ubicación de los departamentos del Instituto

El diagrama que se detallan a continuación es solamente una referencia de la ubicación física de los departamentos, en que se divide el área administrativa del Instituto, ya que servirá como referencia para analizar su ubicación actual y determinar posteriormente, si es necesario aplicar cambios.

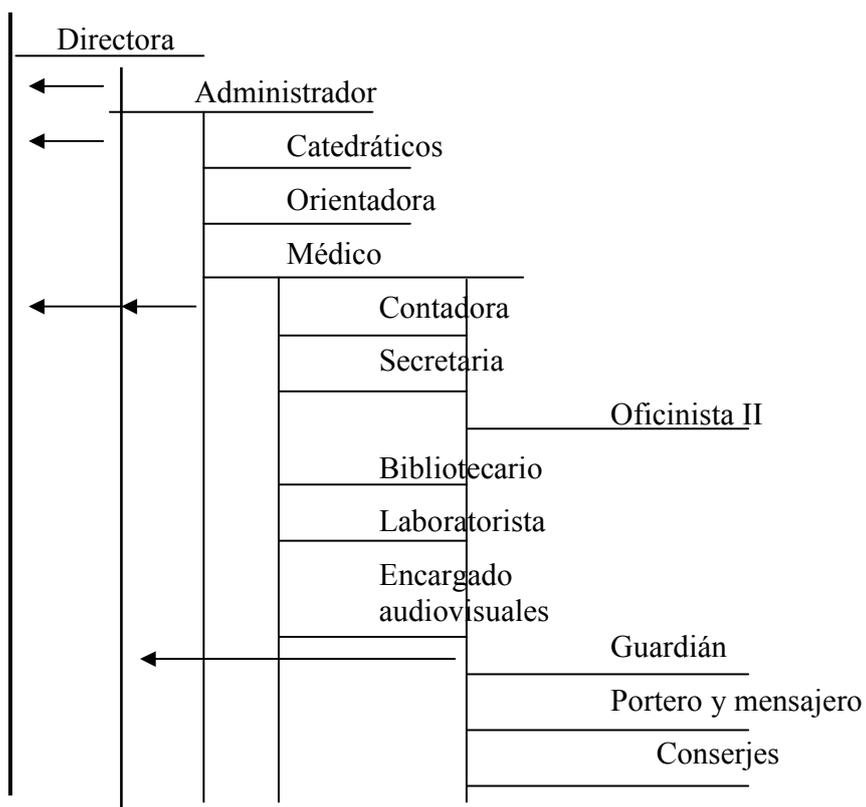
Figura 6. Diagrama de Ubicación Área Administrativa



2.2.1.4 Determinación de las líneas de autoridad y de mando

Se presentan a continuación las líneas de autoridad, en que está integrada la estructura organizativa del Instituto. Se comienza desde el más alto grado de jerarquía en el ámbito administrativo, hasta el último cargo en el ámbito operativo.

Tabla II: Determinación de las líneas de autoridad y de mando



2.2.1.5 Elaboración de los procesos administrativos actuales

A continuación, se describen los procedimientos administrativos más comunes y de uso general o repetitivo anualmente en el instituto, estos procesos se llevan a cabo en el área de Secretaría y Contabilidad, y describen el mecanismo de realización de cada uno de los procesos en estudio. Dichos procesos serán analizados y rediseñados, si fuera necesario, y serán detallados en el capítulo cuatro donde se definirán las modificaciones a los procedimientos.

Procedimientos del área técnico – administrativa

A. Secretaría:

- a) Proceso de inscripción de los alumnos.
- b) Trámite de diplomas del ciclo básico.
- c) Toma de posesión de puesto con nombramiento regular.
- d) Movimiento temporal de personal.

B. Contabilidad:

- a) Control de bolsas de estudio.
- b) Elaboración de corte o rendimiento de caja chica.

C. Dirección:

- a) Evaluación general del ciclo escolar.
- b) Planificación general de actividades del ciclo escolar.

c) Evaluación del personal docente.

Procedimientos del área docente:

- a) Control de asistencia de alumnos.
- b) Control de evaluación de alumnos y comunicación con los padres de familia.
- c) Planificación anual de asignaturas.

No existen procedimientos definidos para el área del personal operativo o de servicio.

2.2.1.6 Análisis de puesto de trabajo

Para el análisis de los puestos de trabajo de la institución, se clasifica de la siguiente manera, según lo estipula el reglamento que norma el funcionamiento de los Institutos Experimentales de Educación Básica con Orientación Ocupacional del PEMEM.

A. Personal técnico - administrativo:

- a) Director.
- b) Administrador.

B. Personal docente:

- a) Catedráticos área del académica.
- b) Catedráticos área del ocupacional.

C. Personal administrativo:

- a) Secretaria oficinista II.
- b) Secretaria oficinista I.
- c) Contador.

D. Personal técnico:

- a) Bibliotecario.
- b) Laboratorista.
- c) Encargado de ayudas audiovisuales.
- d) Médico.

E. Personal operativo o de servicio:

- a) Conserjes.
- b) Guardián.
- c) Mensajero.

2.2.1.6.1 Comisiones de catedráticos

Para el mejor funcionamiento de los institutos del PEMEM, se les recomendó que debían integrar distintas comisiones, las cuales estarán conformadas por el mismo personal del establecimiento y serán elegidas anualmente por votaciones.

Entre las comisiones que se menciona en el Reglamento, que norma el Funcionamiento de los Institutos Experimentales, están:

- A. De finanzas.
- B. De disciplina.
- C. De cultura y deportes.
- D. De salud y ornato.
- E. De evaluación académica.
- F. De periodismo.

A) Comisión de finanzas

Es la responsable de llevar bajo su control los ingresos en efectivo, realizar los depósitos, llevar el control de las facturas y comprobantes de egresos. El control del dinero asignado a cada comisión, lleva el control de los talonarios de recibos de ingresos por inscripciones y todo lo relacionado con manejo de fondos.

Es la comisión encargada de distribuir los fondos recaudados, conforme a las necesidades del establecimiento y al presupuesto presentado por otras comisiones. Rinde informe anualmente ante el Director y el Claustro de catedráticos.

B) Comisión de disciplina

Es la comisión encargada de velar por el cumplimiento del reglamento interno para estudiantes del establecimiento; sanciona los casos de indisciplina que se den, tanto en el ámbito de los alumnos, como del personal del Instituto.

C) Comisión de cultura y deportes

Esta comisión se encarga de organizar todas las actividades de formación general académicas y de deporte. Elabora las bases para los concursos y certámenes que se realicen en el establecimiento. Elabora los programas de todas las actividades culturales y deportivas calendarizadas en el plan anual; organiza el acto de inauguración de actividades y graduación de los alumnos; promueve y organiza eventos culturales relativos a música, teatro, pintura, folclore, belleza, etc.

D) Comisión de higiene y ornato

Su función principal es velar porque las instalaciones físicas del instituto y el mobiliario se mantengan limpios y orden.

Coordina concurso de limpieza inter-aula, realiza revisiones periódicas a los salones de clase. Coordina actividades junto con el administrador, para realizar actividades de limpieza y mejoramiento.

E) Comisión de evaluación académica

Es la encargada de coordinar las actividades relativas a las evaluaciones de contenidos programáticos de las asignaturas; vela porque el proceso evaluativo se desarrolle en el establecimiento, dentro de las normas establecidas para el efecto; además, auxilia a los catedráticos, cuando así lo soliciten, en la elaboración de pruebas periódicas o de recuperación.

Atiende reclamos de los alumnos en cuanto a la inconformidad con los resultados de las pruebas y resuelve los problemas en colaboración con los catedráticos de las distintas asignaturas.

F) Comisión de periodismo

Es la encargada de coordinar las actividades concernientes al periódico El Experimental, que se edita cada dos años en el Instituto; su función principal es colaborar con los alumnos para que expresen sus ideas, resaltar los logros de los alumnos en el campo de expresión literaria, publicando los trabajos galardonados; deja una constancia escrita de la memoria de labores del Instituto hace una sana crítica para reorientar la actividad docente y promociona las distintas actividades culturales, deportivas y sociales, que se realicen, tanto dentro como en otros establecimientos educativos.

2.2.1.7 Evaluación de desempeño de cada una de las áreas

Después de haber realizado las entrevistas al personal, que labora en el Instituto y de haber consultado la información escrita, se elaboró una evaluación de desempeño de las distintas áreas en que funciona el instituto; se evaluaron los sistemas y procedimientos actuales; si están operando eficientemente y el grado de efectividad de los servicios que se prestan, aunque se dará prioridad a las áreas que se definirán como críticas, para conocer un poco más la problemática de los procesos que deben mejorarse y dar mayor énfasis, en los cambios que se hacen necesarios aplicar. Las áreas en las que más se hace necesario evaluar son:

2.2.1.7.1 Evaluación del área técnico-administrativa

Como ya se mencionó ésta área está compuesta por los puestos administrativos del instituto; la importancia de evaluarla es para verificar que estén cumpliendo con los objetivos y que la Dirección esté desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control. Según se pudo observar, a través de la recopilación de la información, se puede determinar lo siguiente:

En lo que se refiere a la Dirección y al administrador, puede observarse la gran diferencia con que desempeñan sus funciones, como el planeamiento del trabajo y las estrategias de ejecución. No existe un criterio que los oriente a realizar su trabajo de ésta u otra forma; la calidad de su trabajo depende de la preparación, intuición, experiencia e iniciativa de cada uno; no se cuenta en la actualidad con materiales escritos que los orienten para realizar su trabajo eficazmente.

En el ámbito de Dirección, no poseen una cultura administrativa en lo que se refiere a planeación y control en el Instituto; esto puede observarse analizando lo siguiente:

No tienen manuales de procedimientos, no existe nada por escrito sobre las políticas que se utilizan. No realizan proyecciones de ningún tipo, y en el área de administración de personal no poseen:

- a) Manual de descripción de puestos: todos conocen lo que deben hacer, pero no hay nada por escrito.
- b) No poseen un expediente individual por empleado; solamente una ficha con los datos personales, pero no los suficientes, y no están actualizados.
- c) En relación con control, no llevan control sobre el equipo que sale del Instituto, lo cual les ha provocado pérdida de equipo.
- d) No poseen un control adecuado de las operaciones que realizan.
- e) No llevan un inventario adecuado del almacén o bodega del Instituto; no saben con exactitud la cantidad de materiales, herramientas y equipo que poseen; tampoco existe un control minucioso del ingreso y salida de la bodega.
- f) Hay un registro de la hora de ingreso y salida de los empleados, pero no se ejerce el control necesario del mismo.
- g) No poseen ningún tipo de seguro contra robo, incendio o cualquier otro daño.

h) No poseen extinguidores.

En lo que se refiere a la Contabilidad, no realizan un análisis profundo de la información que presentan en sus estados financieros, los cuales son informes básicos. No tienen presupuestos propios, ni estados de flujo de efectivo. La persona encargada de Contabilidad posee una computadora personal, que utiliza para ingresar datos sobre los ingresos y gastos mensuales. El resto de sus actividades las realiza manualmente como: emisión de recibos, pago a proveedores, control de caja chica, porque posee Windows en su PC, pero no ha recibido la capacitación para poder utilizarlo, y al no saber usarlo, está utilizando el equipo y no está presentando los informes en forma resumida.

La secretaria se ha limitado a realizar las actividades rutinarias y solamente realizan cambios, cuando el Ministerio de Educación les envía un oficio notificando los cambios de formas o procedimientos. La manera de trabajar es rutinaria y repetitiva, sin actualizarse en el estilo de redacción y archivo.

Algunos de los procedimientos que realizan no tienen una secuencia lógica. No tienen establecidas todas las funciones, que se requieren para realizar su trabajo en forma efectiva.

2.2.1.7.2 Evaluación del área del personal operativo

En relación con el recurso humano de esta área, es el personal con menor nivel educativo, ya que la mayoría de ellos solamente tienen estudios en el ámbito primario; únicamente dos de los empleados han continuado sus estudios, uno en el ámbito medio y el otro estudia los fines de semana en la universidad. Realizan las atribuciones para las que fueron contratados, pero se hace necesario ejercer una supervisión periódica para chequear el cumplimiento de sus funciones, ya que ejecutan

el trabajo en forma rutinaria, y no se preocupan por hacerlo en forma eficiente, para que sea un trabajo que cumpla con la calidad. Es necesario capacitar al personal, para que brinde un mejor servicio, mejorar sus relaciones interpersonales para con todo el personal del instituto, los alumnos y demás público.

Aparte de sus atribuciones normales, también tienen asignadas otras funciones como la vigilancia de las puertas en determinados horarios; sin embargo se ha dado el caso en que no cumplen con los horarios establecidos. Además, no poseen un control por escrito de las personas ajenas al instituto que ingresan en horario de clases; solamente se limitan a abrir la puerta, a preguntar a dónde van y asesorarlos, cuando puede, para que localicen a la persona o área que buscan.

Cuando algún alumno tiene que salir del instituto en horario de estudios, tiene que presentar un permiso especial autorizado por el Director y dejarlo en la puerta; el portero de turno lo recibe y luego al final del turno lo traslada a la Secretaría, pero no lo hacen con un libro de conocimientos, sino solamente en forma verbal, sin ningún control escrito.

Otro de los problemas encontrados es que el guardián del Instituto no posee un lugar adecuado donde vivir; el lugar actual que tiene como vivienda es uno de los salones del área del gimnasio, y usan los baños y regaderas del gimnasio para uso personal.

Además, tiene como atribución ser el guarda-almacén o encargado de bodega del instituto; entonces durante el horario de clases, realiza las funciones de control de bodega y guardián, y por las tardes y noches realiza la vigilancia del Instituto. Aunque es una persona muy colaboradora y responsable, por ser una persona de tercera edad, se le ha hecho difícil, en algunas oportunidades, realizar su trabajo eficientemente.

2.3 Elaboración del informe del diagnóstico de la situación actual de cada una de las áreas, en que se divide para su funcionamiento del Instituto Centro de Usos Múltiples Dr. Carlos González Orellana

El problema administrativo de los centros educativos de nuestro país se origina en la misma organización del Sistema Educativo Nacional, ya que la estructura organizativa que mantiene el Ministerio de Educación está basada en Acuerdos, Decretos y Leyes que se emiten en un gobierno, y se derogan en el próximo. Las operaciones se basan legal y financieramente en la Ley de Presupuesto de la Nación.

Por esa razón existe una discrepancia entre la estructura organizativa que sugiere la ley de Educación Nacional y la que existe realmente en el Ministerio de Educación, lo que afecta la labor administrativa de los centros educativos, ya que puede existir un excelente trabajo docente, que nunca encontrará su plena realización, si el área de la administración del instituto no realiza su trabajo eficientemente.

Los supervisores técnicos del Ministerio son las personas que realizan el enlace de autoridad, entre las jefaturas a que pertenecen y el Director del establecimiento; generalmente encuentran problemas en la realización de su trabajo, debido a que en múltiples oportunidades necesitan orientar a los directores y otros miembros del personal, en la ejecución de los procedimientos administrativos.

Otras oficinas de otros ministerios e instituciones, como la Contraloría General de Cuentas, el Ministerio de Finanzas, la Oficina Nacional de Servicio Civil, también encuentran algunos problemas en los procedimientos relacionados con sus atribuciones; el más común es que envíen oficios de reparo para corregir los errores encontrados.

El personal administrativo de primer ingreso es contratado por el Ministerio de Educación y asignado al establecimiento, mediante nombramientos, por lo que dicho personal no siempre es orientado y capacitado para desarrollar sus funciones.

Aparte deben tomarse en cuenta aspectos, que también constituyen grandes obstáculos en la administración, como la falta de personal, la deficiencia en la preparación del mismo, limitación en los fondos disponibles para el mejoramiento de la estructura física, la adquisición de material didáctico, etc.

Según el proceso administrativo para desarrollar sus funciones, se tiene lo siguiente:

2.3.1 Área del personal técnico – administrativo

Este personal debe de realizar tareas de investigación, análisis y experimentación para la resolución de problemas, o la ejecución de actividades que requieran la aplicación de principios y teorías de un área a trabajar.

2.3.2 Área del personal administrativo

Es el personal encargado de tramitar los asuntos administrativos y contables del establecimiento.

2.3.3 Área del personal técnico

Es el personal que ejecuta tareas complejas, que requieren la aplicación de conocimientos teórico-prácticos, correspondientes a una rama de la ciencia, y en coordinar y supervisar la ejecución de tareas sencillas y de mediana complejidad.

2.3.4 Área del personal docente

Es el personal que vela por dictaminar y dirigir una cátedra especializada en particular.

2.3.5 Área del personal profesional

Es el personal que realiza estudios, análisis y formulación a problemas, que requieren la aplicación de conocimientos de una rama profesional.

2.3.6 Área del personal operativo o de servicio

Es el personal que realiza actividades auxiliares, manuales o mecánicas, en que predomina el esfuerzo físico; para su ejecución, se requiere de adiestramiento y experiencia previa.

2.3.6.1 Planeación e integración de las áreas del personal

Una vez al mes se reúnen la contadora con la Directora, para verificar los ingresos y egresos cancelados por caja chica, lo cual les permite tomar decisiones acerca de los pagos que deben efectuarse prioritariamente.

A largo plazo, se tiene la idea de lo que desean hacer, pero no las estrategias que utilizarán para lograrlo. No cuentan con:

- a) Un organigrama bien definido
- b) Un manual de procedimiento

Las políticas existen, pero sólo se dan a conocer en forma verbal. Los procedimientos se llevan a cabo, según el criterio y por rutina de las personas involucradas en las distintas actividades.

El personal es contratado directamente por el Ministerio de Educación; algunas veces son contratados, no necesariamente por tener una experiencia adecuada o por presentar el mejor currículo, sino por tener buenas recomendaciones de algún buen amigo en otra dependencia del Estado, pero con la influencia suficiente para recomendarlo.

Cuando una persona es contratada o trasladada a un centro educativo, se utiliza un documento denominado nombramiento regular y se sigue el siguiente procedimiento para tomar posesión de su puesto.

Los ascensos para el personal técnico-administrativo y el operativo están regulados por el Decreto 1485, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, ya que rige tanto al personal docente, como a otras categorías de personal de centros educativos. Según este decreto, los ascensos se logran mediante puntuaciones anuales que el superior inmediato otorga a los trabajadores. Las puntuaciones se anotan en la hoja de servicio, donde se indican la identificación del empleado, información escalafonaria, tiempo servido en el ciclo, calidad, superación, méritos especiales y servicio extracargo. La puntuación máxima es de 20 puntos, de los cuales el empleado debe alcanzar un mínimo de 15 puntos para que pueda computarse, de manera que al cumplir 5 años de servicio y al menos 75 puntos, puede ascender a la clase escalafonaria siguiente.

Según nos comentaron algunos empleados, piensan que la puntuación de la hoja de servicio no está cumpliendo en la actualidad con el objetivo de medir el rendimiento en el trabajo de los empleados, y creen que sería más conveniente utilizar mecanismos

más justos y modernos para evaluar al personal, aunque fueran métodos de uso interno que utilizara solamente la Directora del Instituto, para evaluar constantemente al personal.

No hay expediente laboral por empleado, únicamente al ser nombrada la persona llena una ficha con los datos, que allí se solicitan y adjunta fotocopia de su cédula (no en todos los casos); la información del historial del empleado no esta actualizada.

Desde hace cuatro años, se hizo necesario contratar un técnico – programador para dar los cursos de Computación, pero al igual que el Doctor, son empleados que funcionan como anexos. Aunque en el caso del catedrático de Computación, los padres de familia de los alumnos cancelan una cuota mensual extra para pagar el salario del catedrático, ya que no aparece presupuestado en el pago de planilla que les envía el Ministerio de Educación.

Cuentan con la infraestructura mobiliario y equipo, suficientes para desarrollar sus actividades en forma eficiente, aunque el equipo de los salones de clase está deteriorado.

En cuanto al equipo de cómputo que fue recientemente adquirido para el área de contabilidad y de la secretaria-recepcionista, no han recibido la capacitación para que el mismo sea utilizado en toda su capacidad, ya que el mismo está siendo subutilizado como una máquina de escribir.

La relación entre el personal es familiar, debido al número reducido de personas que laboran en el establecimiento.

2.3.6.2 Dirección

Cada uno realiza el trabajo para el cual fue contratado. No existen programas de capacitación en el ámbito administrativo; solamente hay algunos cursos especiales pero a nivel docente, para que los catedráticos se actualicen y profesionalicen en el campo educativo.

Las atribuciones del personal no se encuentran por escrito, y les fueron indicadas verbalmente. La información escrita que tienen donde se les indica sus responsabilidades está detallada en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, emitida por la Oficina Nacional de Servicio Civil de la Presidencia de la República en el año 1990, pero aquí se detallan los puestos de manera muy general para cualquier tipo de puesto administrativo en cualquier institución de la Administración Pública. Por eso se hace necesario un manual de atribuciones de puestos, que sea específico y relacionado a la administración de un centro educativo nacional.

2.3.6.3 Control

No existe ningún tipo de control sobre cumplimiento de horarios y ausencias, sí hay un cuaderno donde firman todos los empleados a la hora de entrada y a la hora de salida, pero no existe un reporte de llegadas tarde, ausencias, o llamadas de atención por falta injustificada.

No hay estadísticas que reflejen el comportamiento y los cambios que se han dado en las diferentes áreas de la organización desde su inicio. No existe control del personal. No existe control por escrito de la entrada y salida de equipo, mobiliario, suministros de oficina; solamente llevan este control de manera verbal, ya que buscan al guardián para que verifique el equipo o mobiliario que van a sacar, indicando que persona autorizó la salida, pero sin ningún documento que respalde la operación.

2.3.6.4 Diagnóstico de actividades administrativas

Analizando el área técnico-administrativa, según los departamentos en que está dividido y las actividades que realizan puede definirse lo siguiente:

2.3.6.5 Contabilidad

La contabilidad que se opera en el Instituto es fiscal, ya que es una entidad pública. El contador es responsable, mancomunadamente con el Director ante las autoridades fiscales, del manejo de los fondos que se manejan dentro de las actividades contables, por los conceptos siguientes:

- a) Matrículas
- b) Operación escuela
- c) Asignación presupuestaria
- d) Bolsas de estudio

También comparten la responsabilidad del equipo y mobiliario que son propiedad del Instituto. Para controlar la existencia y uso de los mismos, deben realizar anualmente un Inventario al finalizar el ciclo escolar y registrarlo en el Libro de inventarios. Luego al inicio del ciclo escolar siguiente, deben asignar el equipo y mobiliario respectivo, al personal que corresponde, y lo hace constar en su tarjeta de responsabilidades.

En lo que se refiere al movimiento de ingresos y egresos del Instituto, se maneja por los siguientes conceptos:

Ingresos:

- a) Venta de matrículas

- b) Evaluaciones extraordinarias
- c) Asignación presupuestaria
- d) Bolsas de estudio
- e) Pago de derecho de impresión y habilitación de diplomas

Egresos:

- a) Pago de matrículas en la Tesorería Nacional
- b) Pago de los derechos de impresión y habilitación de diplomas
- c) Pago a los catedráticos por derechos de evaluaciones extraordinarias
- d) Pago de bolsas de estudio a padres de familia
- e) Gastos de los renglones presupuestarios para el establecimiento
- f) Para poder llevar a cabo sus actividades contables, el Contador utiliza formularios especiales emitidos por cada entidad pública a la que se dirija. Los libros de Contabilidad que debe utilizar son los siguientes:
- g) Libro de caja fiscal: este libro es obligatorio para todos los institutos nacionales. Aquí deben anotar todos los ingresos y egresos mensuales en forma analítica y correlativa.
- h) Libro de inventario: se opera cada vez que se realiza un inventario físico de los bienes pertenecientes al establecimiento. Se opera conforme a la nomenclatura de las cuentas ya autorizadas, y debe registrarse en el transcurso del año, las altas y bajas de los bienes. Es importante hacer notar que uno de los problemas más comunes que los contralores y auditores encuentran a la hora de fiscalizar cualquier establecimiento, es la falta de actualización de este libro por lo que el Director debe verificar anualmente que el contador cumpla con registrar los datos.
- i) Libro de almacén o bodega: En este libro, se opera el movimiento de los artículos y suministros que se compran regularmente en el Instituto, los cuales, según su naturaleza, también deben operarse en el libro de inventarios.

- j) Libro de registro de matrículas: se registran las matrículas que pagan anualmente los alumnos por inscribirse en el Instituto.
- k) Libro de cuenta corriente del control de talonarios: sirve para controlar el movimiento de los formularios que se utilizan en el instituto. Se carga con las remesas que reciben, citando el número de envío y se abonan con los formularios utilizados durante el período, incluyendo los formularios anulados.
- l) Libro de cuenta corriente de banco: se utiliza para llevar el control exacto de los depósitos bancarios efectuados y los registros exactos de los cheques emitidos. Debe coincidir con la información que reflejan los estados de cuenta del banco, para lo cual debe realizarse una conciliación bancaria.
- m) Libro de cuenta corriente de control de ingresos y egresos presupuestarios: se registran los ingresos y egresos en relación con el Presupuesto que es enviado por la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Educación, al principio del ciclo escolar.
- n) Libro de control de partida presupuestaria de bolsas de estudio: en este libro, se lleva un registro mensual del pago de las bolsas de estudio.
- o) Libro de actas: se utilizará para asentar todas las actas que se levanten en el Instituto, las cuales deben estar firmadas por todas las personas que intervienen en ellas.
- p) La información contable en relación con las cantidades no se pudo obtener; solamente información en lo que se refiere a procedimientos y formas de realizar las actividades, de las cuales sí hay procesos específicos, definidos por el Ministerio de Educación. Además se pudo consultar con la Comisión de Finanzas que supervisa todas las actividades financieras y contables del Instituto. Por ejemplo, cuando necesitan comprar equipo para el área de talleres ocupacionales, deben solicitarlo al Ministerio de Educación a través de un Oficio; después de analizar y autorizarles la compra, deben emitir una orden de compra, a favor de la empresa que mejor precio haya cotizado y enviar copia al Ministerio de Educación, para que les trámite el pago, del presupuesto que tienen asignado para el Instituto.

q) Entre los procedimientos que realiza la contadora, para llevar a cabo sus funciones, están:

a) Manejo del presupuesto interno

b) Control de bolsas de estudio

c) Elaboración de corte y rendimiento de caja chica

2.3.6.5.1 Manejo del presupuesto interno

En el mes de mayo de cada año, el Instituto debe enviar a la División de Programación y Estudios Socioeconómicos, dependencia de la Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa del Ministerio de Educación, el anteproyecto del Presupuesto del Instituto para el año siguiente y el Plan operativo anual.

El anteproyecto del presupuesto del año siguiente contiene información, acerca de las necesidades que confronta el Instituto, en lo que se refiere a recursos humanos y materiales, metas de realización, puestos nuevos solicitados, detalle de maquinaria y equipo, hoja de gastos, justificaciones y aspectos complementarios.

En el plan operativo anual, se detallan dos informes: en el primero, se incluye la calendarización anual de actividades que el establecimiento ha elaborado para el año siguiente; en el segundo, los principales objetivos que el instituto estima poder alcanzar durante el año siguiente, y las metas concretas expresadas cualitativa y cuantitativamente, que se pretenden alcanzar para el siguiente período.

2.3.6.6 Control de bolsas de estudio

Las bolsas de estudio consisten en una asignación mensual entregada a los padres de familia que lo solicitan al Servicio Social de Bienestar Estudiantil, la cual les es cancelada durante diez meses al año, para sostener los estudios del alumno que ha cumplido con un rendimiento académico escolar y que no puede solventar completamente los gastos de estudio, debido a la situación económica de su familia.

En los meses de junio y octubre de cada año, la contadora envía a Servicio Social de Bienestar Estudiantil, el reporte del rendimiento académico y de comportamiento de los alumnos que gozan de bolsa de estudio. De esos reportes, depende si el año siguiente sigue gozando o no de la bolsa de estudio. Los padres de familia reciben las mensualidades de enero a octubre, aunque el alumno haya recibido la autorización de la bolsa de estudio en el transcurso del ciclo escolar.

El contador registra todo tipo de movimientos contables relacionado a este rubro, en el Libro de control de la partida presupuestaria de las bolsas de estudio.

2.3.6.7 Secretaría

Aparte de las tareas secretariales que deben realizar, en este departamento se lleva el trámite y registro de las actividades siguientes:

- a) Inscripción de los alumnos.
- b) Trámite de diplomas del ciclo básico.
- c) Toma de posesión de puesto con nombramiento regular.

2.4 Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Para poder formular una propuesta o plan de acción, es necesario realizar un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, prestando mucha atención a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que conforman los factores internos y externos del instituto.

A. FORTALEZAS:

- a) Personal docente especializado y capacitado
- b) Ambiente familiar y agradable entre el personal de la empresa
- c) Son amigos de sus alumnos.

B. OPORTUNIDADES:

- a) Ampliar su porcentaje de participación en el ámbito educativo.
- b) Ser un instituto que imparte educación ocupacional a alumnos de nivel básico.
- c) El avance tecnológico mundial.

C. DEBILIDADES:

- a) Falta de cultura administrativa y organigramas bien definidos, de manuales de procedimientos para los empleados; falta de manuales de organización.
- b) Falta de control del equipo de la oficina.
- c) Falta de planeación a corto, mediano y largo plazo por escrito.
- d) Realizan sus funciones en forma empírica.

- e) No tener un método definido de selección de personal, el cual es contratado directamente por el Ministerio de Educación.
- f) No tienen un expediente personal de los empleados.
- g) No poseen un seguro contra robo y siniestro para el equipo y mobiliario.
- h) Falta de material didáctico.
- i) Falta de personal.
- j) Equipo y mobiliario insuficiente.

D. AMENAZAS:

- a) El desarrollo tecnológico hace necesario crear nuevas carreras ocupacionales.
- b) Falta de recursos económicos.
- c) El entorno sociocultural.
- d) Equipo y mobiliario insuficiente, lo que afecta en el sentido de que solamente aceptan la inscripción o cupo de alumnos, de los cuales tienen capacidad de atender, lo que no les permite aumentar la cantidad de población atendida.
- e) Falta de proyectos gubernamentales o apoyo del Mineduc, para solventar sus problemas económicos y no brindar capacitación al personal administrativo.

2.5 Detección de problemas encontrados en la estructura de la organización

Dentro de los problemas encontrados en la estructura de la organización, se puede mencionar:

- a) Falta de colaboración del personal.
- b) Falta de contribuciones.
- c) Falta de técnicas para el análisis en la toma de decisiones.
- d) Falta de liderazgo.

- e) Falta de planificación a todo nivel, por lo cual no puede existir un seguimiento para la organización y control dentro del establecimiento.
- f) Falta de cultura organizacional.

3. PROPUESTA

3.1 Metodología, aplicación de la gestión de calidad total

Para poder aplicar la gestión de calidad total, en cualquiera que sea el tipo de organización o entidad, primero debe tenerse claro un enfoque estratégico de lo que significa la calidad total. Todas las personas interesadas en aplicar este concepto deben entender exactamente del mismo modo los conceptos que se relacionan con el tema, ya que de lo contrario en cada área o departamento se realizarán procedimientos diferentes, de acuerdo a su forma de interpretar la calidad. Es necesario enfatizar en toda la organización, que deberán trabajar en equipo para obtener así la calidad en el servicio final que brindan. Por eso, el primer paso, para poder aplicar la gestión de calidad total en el Instituto, es capacitar a cada uno de los empleados, desde la Dirección hasta el personal operativo, por la necesidad de producir sus servicios con calidad total.

3.1.1 Lineamientos del plan de gestión de calidad total que se aplicarán

Hay una variedad de conceptos o lineamientos que se manejan para poder llevar a cabo la gestión de calidad total, pero en el instituto se aplicarán los siguientes:

3.1.1.1 Defectos cero

Según Philip Crosby, este concepto se basa en el principio de actuar de conformidad con las normas, de trabajar bien desde el principio, de evitar defectos y “causar” calidad. La conciencia de la calidad implica una continua comunicación, a fin de que todos persigan los mismos objetivos.

3.1.1.2 Trabajo en equipo

Tal y como indica Deming, la persona tiene derecho a sentir “Alegría en su trabajo”, para que se sienta a gusto, de lo contrario no habrá un compromiso significativo con la calidad. Deming percibe el diseño de una estructura organizativa de una manera semejante al diseño una orquesta, en la que los músicos han de prestarse mutuo apoyo, bajo un director y objetivos comunes. Recomienda realizar el trabajo en equipo. Este concepto es fácil de aplicar en el instituto, ya que desde su inicio han trabajado formando comisiones de catedráticos, que ayuden a la Dirección a realizar sus funciones, pero hay que enfatizar la participación de todo el personal, para aprovechar las capacidades creativas e intelectuales y las capacidades físicas, que tengan para realizar determinada actividad, pero trabajando en equipo.

3.1.1.3 Construcción de la toma de decisiones basada en la calidad:

Aunque la gestión o administración no consiste simplemente en tomar decisiones a diario, algunas veces se toman e que implican riesgos e incertidumbre; por eso se hace necesario también tener un nuevo enfoque en el proceso de la toma de

decisiones, para mejorar la eficacia de la organización, basada en la calidad. Este concepto se expresa en el siguiente cuadrado.

Figura 7. Construcción de la toma de decisiones basada en la calidad



3.1.1.4 Justificación:

Las razones para gestionar un sistema de calidad total se fundamentan en la necesidad de evaluar y transformar los métodos actuales de desarrollo de las actividades administrativas y de mantenimiento de la infraestructura del instituto, los cuales son deficientes y no aprovechan los recursos con los que cuentan. Debido a que el interés del Ministerio de Educación en los centros educativos nacionales está enfocado principalmente a los problemas relativos a la educación que se imparte a los alumnos; existe una mínima inversión en mejorar las instalaciones y renovar el equipo, pero no toman en cuenta entre sus programas de acción al revisar y actualizar las funciones administrativas, que tiene cada uno de los establecimientos educativos en todo el país.

Por eso se crea un desfase, ya que puede existir un excelente trabajo en el ámbito docente, pero nunca encontrará su plena realización, si el área de administración no desarrolla su trabajo de manera eficiente. Por esta razón, se hace necesario la aplicación de la gestión de calidad total, para buscar solución y resolver los problemas administrativos del instituto en estudio.

Con la gestión de calidad total, se disminuyen los costos, se aumenta la eficiencia de la capacidad instalada y se aprovechan de una manera eficiente los recursos con los que cuenta actualmente el instituto.

3.2 Formulación y presentación de las recomendaciones. Definición de los cambios propuestos para mejorar el funcionamiento administrativo del Instituto

Los cambios que se proponen para aplicar la gestión de calidad total en el instituto son varios, pero se orientan más que todo a mejorar los procesos administrativos y aplicación de conceptos nuevos, para actualizar el sistema de administración que se maneja actualmente. Es necesario enfatizar que para que los

cambios puedan llevarse a cabo, es necesario primero concienciar al personal que debe realizar su trabajo con eficacia, para brindar un servicio de calidad y la conciencia de la calidad implica que según Crosby es una continua comunicación, a fin de que persigan los mismos objetivos. Por eso se establecerán los objetivos para el funcionamiento de calidad en el Instituto, y se comunicarán a todo el personal para que busque su realización en equipo.

Además, se recomienda cambiar el diseño de la estructura de la organización, ya que actualmente utiliza el concepto de una organización mecanicista, porque sus funciones se basan a través de reglamentaciones, trabajos especializados y autoridad centralizada; cada tarea se lleva a cabo de acuerdo con un conjunto normalizado de reglas que garantizan la uniformidad. Esto se debe a que es una entidad gubernamental que utiliza un sistema de burocracia, por lo que es un poco complicado realizar cambios específicos en determinados procedimientos, pero sí pueden mejorarse la cantidad de pasos de los mismos, para disminuir el tiempo y personal involucrado. Por eso se propondrá que manejen un diseño de la estructura de la organización, en la cual las funciones estén un poco más descentralizadas, la departamentalización sea heterogénea, tenga un amplio alcance del control y se maneje la especialización del trabajo solamente en algunos puestos específicos.

Además como toda organización debe tener definida cuál es la visión, la misión, quienes son sus clientes o bien el tipo de población, a quien va dirigido su servicio, y cuáles son sus objetivos y cómo van a lograrlos.

Para poder iniciar la fase de cambios propuestos y mejorar el funcionamiento administrativo de cada una de las áreas, deben establecerse primero los siguientes puntos.

A. Filosofía

La filosofía del Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos González Orellana, está basada en la filosofía de los Institutos PEMEM:

“Educar para una vida útil”. Orientada dentro del contexto de educación pragmática “Aprender-haciendo”, paralela a la formación cultural, el estudiante recibe la orientación ocupacional, que le permite introducirse en el campo de trabajo.

A. Visión

Ser el proyecto educativo a Nivel Medio PEMEM líder en formar generaciones con actitudes y aptitudes positivas hacia el trabajo productivo y con las bases necesarias en el manejo del conocimiento básico y la capacidad para continuar sus estudios.

B. Misión

Propiciar las experiencias apropiadas, para que el estudiante pueda potencializar y optimizar el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas.

C. Tipo de población que atiende

A tiende alumnos comprendidos entre los 12 y los 13 años de edad, como se requiere para poder ingresar al instituto, de género femenino y masculino, sin hacer discriminaciones de ninguna naturaleza.

3.2.1 Definición de objetivos y funciones de cada una de las áreas

Para poder definir los objetivos, deben tomarse en cuenta varios factores, ya que cada área en particular tendrá objetivos diferentes, pero relacionados; también deben existir los objetivos propios del instituto que todos en equipo deben alcanzar, por lo que al momento de establecer los objetivos de calidad, debe buscarse satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Se debe definir, cual es el propósito del Instituto, tomando en cuenta su historia y el medio ambiente en el que se desarrolla.

Objetivo general

Ofrecer al estudiante egresado de sexto grado primario, la oportunidad de adquirir una cultura básica y dotarlo de los conocimientos académicos y ocupacionales, que le permitan incorporarse a la vida productiva del país.

Objetivos específicos:

- a) Establecer y asegurar la relación de las actividades de enseñanza y aprendizaje con la vida real del estudiante.
- b) Elevar la calidad de la enseñanza.
- c) Promover un ambiente en donde se desarrollen las habilidades sociales del estudiante, dentro de un marco de valores que le permitan conocer la importancia del trabajo cooperativo y en equipo.
- d) Fomentar el interés y las actitudes positivas hacia el estudio y la investigación, desarrollando una mentalidad científica y práctica.

Objetivos institucionales:

- a) El Instituto deberá sobresalir por la enseñanza y el buen servicio que brinda.
- b) Proporcionar al estudiante alternativas de capacitación ocupacional, que le permitan incorporarse con más eficiencia a la vida de trabajo.
- c) Ayudar a los jóvenes a conseguir puestos de trabajo en la pequeña empresa.
- d) Fomentar mejoras cívicas y de educación.
- e) Servir a padres y alumnos con eficacia y eficiencia.

Objetivos internos para el personal:

- a) Solicitar al personal sus ideas para mejorar un proceso o procedimiento, y así poder planificar con calidad.
- b) Ampliar las capacidades de los empleados.
- c) Involucrar a los empleados en el logro de las metas del Instituto.

3.2.2 Rediseño de Organigramas

El instituto no manejaba una presentación gráfica definida de sus organigramas; estos aparecen detallados en el capítulo 2, y fueron elaborados de acuerdo con las indicaciones que proporcionó el administrador, por lo que solamente se agregan dos entes que no se mencionaron al principio, y corresponde a la Directiva de Alumnos y a la Directiva de Padres de Familia, quienes colaboran con la elaboración de planes alternos, para la solución de problemas financieros y compra de mobiliario y equipo, o en la solución de problemas disciplinarios.

Los organigramas presentan una departamentalización funcional, porque los puestos de trabajo están agrupados, de acuerdo con las funciones que cumplen dentro del instituto. También aparecen definidas las líneas de autoridad que identifican cuál es la cadena de mando y la relación que define a quién debe informar cada persona en la organización. Dichos organigramas aparecen detallados en el siguiente capítulo, donde se aplicarán los cambios y modificaciones propuestas.

3.2.3 Diagrama de ubicación de departamentos propuesto

La ubicación de departamentos que se utiliza en el área de administración del Instituto, ha sido funcional hasta la fecha, ya que todos los departamentos se encuentran ubicados en el mismo edificio. En el sentido de ubicación de oficinas y departamentos, solamente se recomienda que puedan organizarse para que la oficina de Contabilidad esté ubicada más cerca de las oficinas de Secretaría, ya que estos dos departamentos realizan funciones interrelacionadas. El lugar que se recomienda para la oficina de la contadora, es la oficina del Administrador, y viceversa, ya que entonces la Dirección y la Administración estarían ubicadas enfrente, y la Contabilidad ocuparía una oficina más accesible al personal de Secretaría, (ver plano o diagrama de ubicación propuesto en el siguiente capítulo).

3.2.4 Rediseño de diagramas de procesos administrativos

Debido a la cantidad de papelería, multiplicidad de las funciones y el crecimiento de operaciones y procesos, que se manejan en el instituto, el rediseño de diagramas de procesos administrativos no fue una tarea fácil, por lo que solamente se eligieron aquellos procesos que afectaban los trabajos administrativos de mayor importancia, y de uso repetitivo, por lo cual se eligen procedimientos del Departamento de Secretaría y Contabilidad, y algunas actividades de la Dirección.

Los factores básicos que se tomaron en cuenta para elaborar los diagramas de procesos administrativos fueron dónde, quién, porqué y cómo realizaba las tareas, así como el tiempo que se llevaba realizarlas y los elementos que se requerían.

3.2.5 Definición de funciones y perfiles de los puestos de trabajo.

Para poder definir las funciones y el perfil de cada uno de los puestos de trabajo en el Instituto, debido a que es una entidad gubernamental, estas especificaciones aparecen detalladas en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil de la Presidencia de la República. También se tomaron en cuenta los conceptos de gestión moderna que se relacionan con el tema.

Es importante que se determine con exactitud cuáles son las tareas que el personal debe llevar a cabo, para realizar su trabajo, y que pueda ser desempeñado eficientemente y con calidad.

Como el Instituto no contaba con un documento específico que pudiera ser consultado por sus empleados, en el siguiente capítulo se presenta un manual de descripción de puestos, donde se definen las tareas que debe realizar cada uno de los empleados, con la descripción de la naturaleza del puesto y los requisitos mínimos para poder optar al puesto.

3.2.6 Rediseño de los puestos de trabajo de cada una de las áreas estudiadas

Después de analizar los puestos de trabajo y elaborar el manual de descripción de puestos, se puede determinar con precisión cuáles son las tareas y obligaciones de cada empleado, tomando en cuenta la especialización del trabajo, las responsabilidades y habilidades necesarias para desempeñarlo.

Aplicar el rediseño de puestos de trabajo en una entidad gubernamental es una tarea complicada, debido a que son entes centralizados; el trabajo o tarea fluye de una persona a otra, cada una con una labor específica.

Entonces no se hizo una recomendación de cambio, sino solamente de agregar los conceptos administrativos actuales, para que tanto la Dirección del Instituto, como los empleados, puedan consultar las funciones de cada puesto de trabajo en el manual de descripción de puestos que se propone.

4. MODIFICACIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior donde, se incluyó la definición de los cambios o rediseño que se proponen aplicar para mejorar el funcionamiento del Instituto, en este capítulo, se describen cuáles son los cambios que se proponen, para motivar el desarrollo de una cultura de calidad y rendimiento óptimo.

Las modificaciones propuestas fueron elaboradas para ser aplicadas especialmente en las tareas administrativas, ya que en las áreas técnico - administrativa y administrativa, que es donde se desarrollan todas las funciones de trámite y papeleo.

4.1 Definición de los procedimientos que se hacen necesarios para la aplicación de la propuesta de gestión de calidad total

Estos procedimientos se verán en forma de organigramas, que se detallan a continuación; aparece todo el personal que existe en el Instituto; se incluye en el primer organigrama, que son sumamente importantes para el funcionamiento del Instituto, como el claustro de catedráticos, la Asociación de padres de familia, la Asociación de alumnos, y las comisiones de catedráticos, a pesar de no formar parte de los puestos laborales. Se aclara que dichos entes aparecen arriba del tramo de mando, precisamente por no formar niveles jerárquicos entre el personal. El claustro aparece con línea continua, por ejercer una función de asesoría o consulta para la Dirección. Los otros dos entes aparecen con línea punteada, por realizar una función de coordinación con el personal del Instituto. La coordinación no se ejerce únicamente con el Administrador, sino también con los catedráticos.

Tanto la Asociación de padres de familia como la de los alumnos, cuentan con una directiva integrada por: Presidente, Vice-presidente, Tesorero, Secretaria y Vocales.

Los organigramas propuestos son:

a) Organigrama general

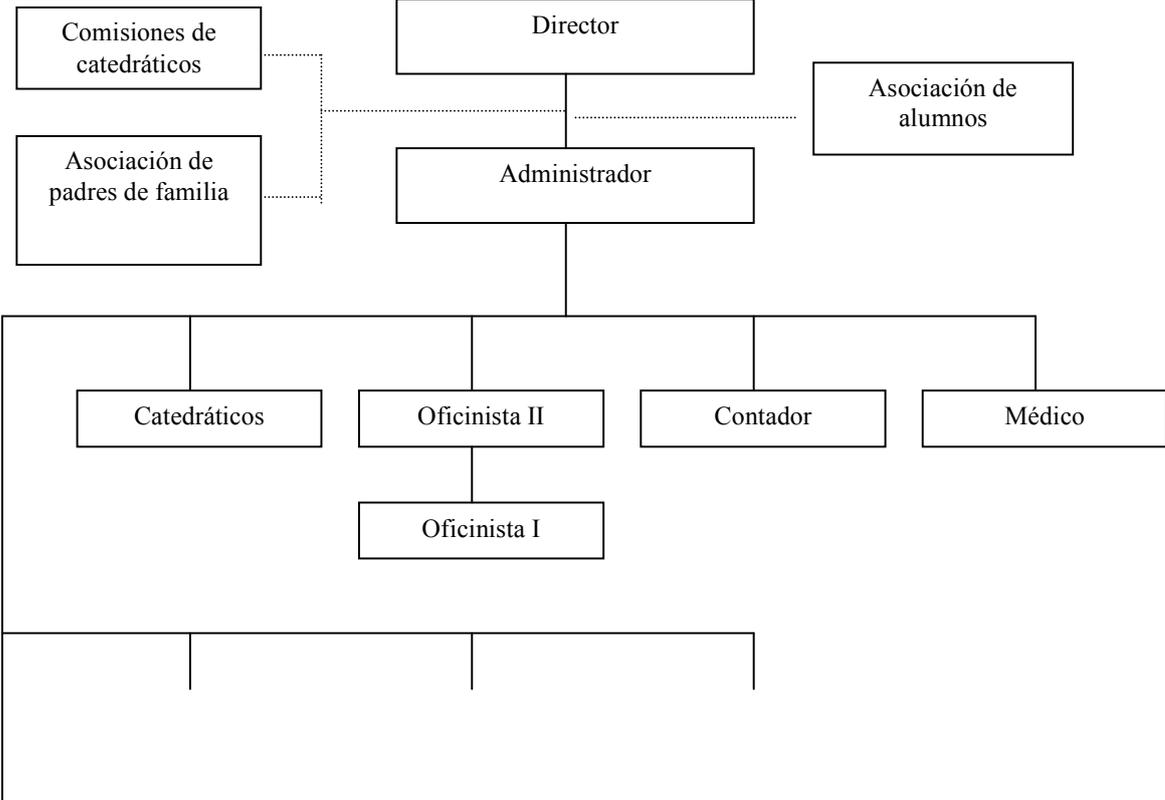
Incluye a todo el personal que labora en el Instituto.

b) Organigrama administrativo

Incluye al personal de las áreas técnico - administrativa, administrativa, técnico, docente y profesional.

c) Organigrama del personal operativo

Figura 8. Organigrama general propuesto



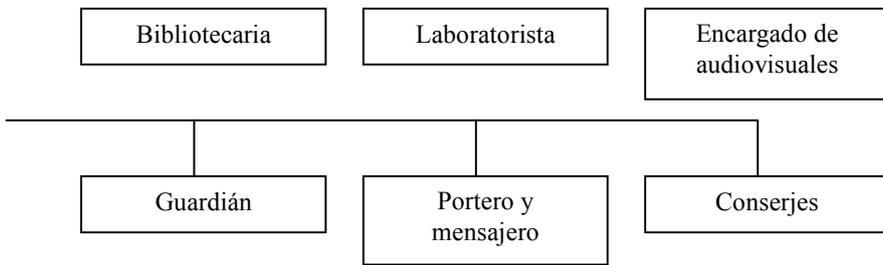
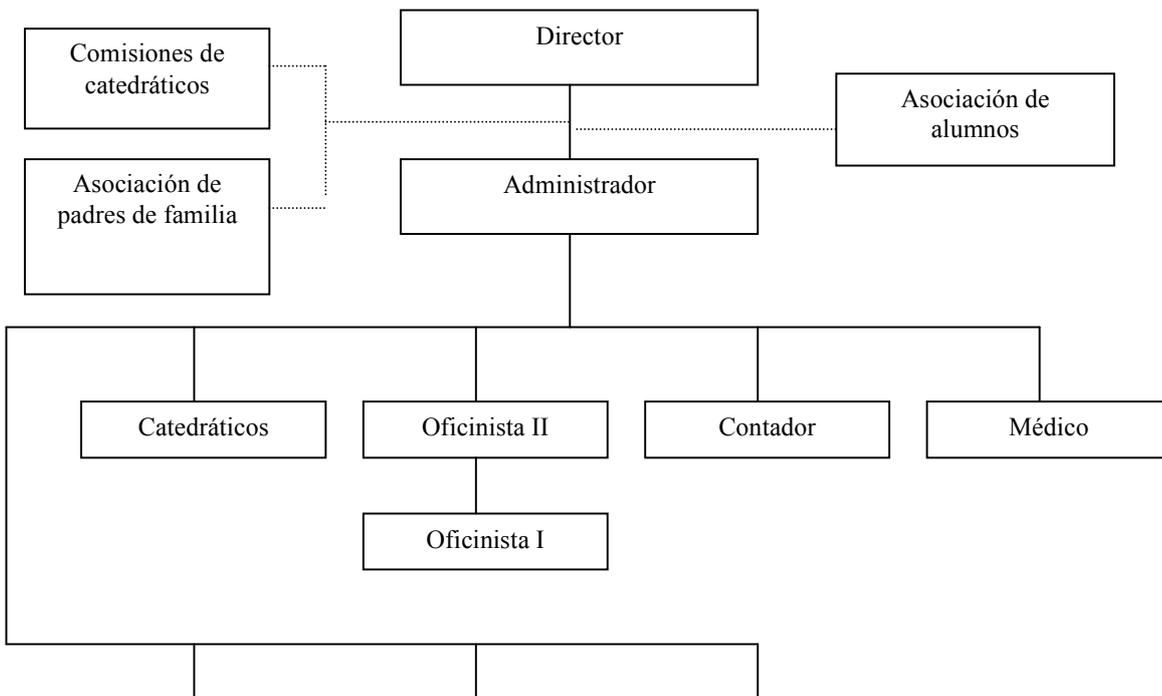


Figura 9. Organigrama administrativo propuesto



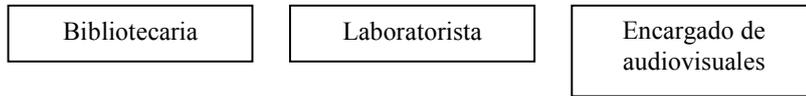
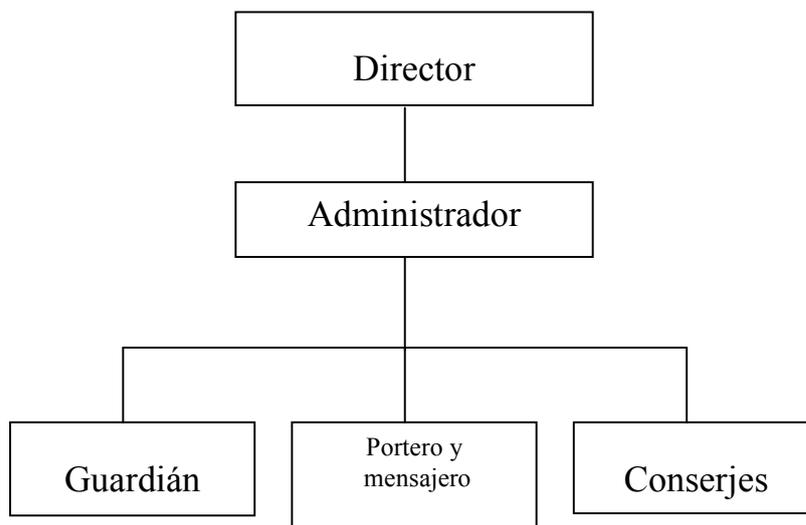


Figura 10. Organigrama propuesto para el personal operativo o de servicio

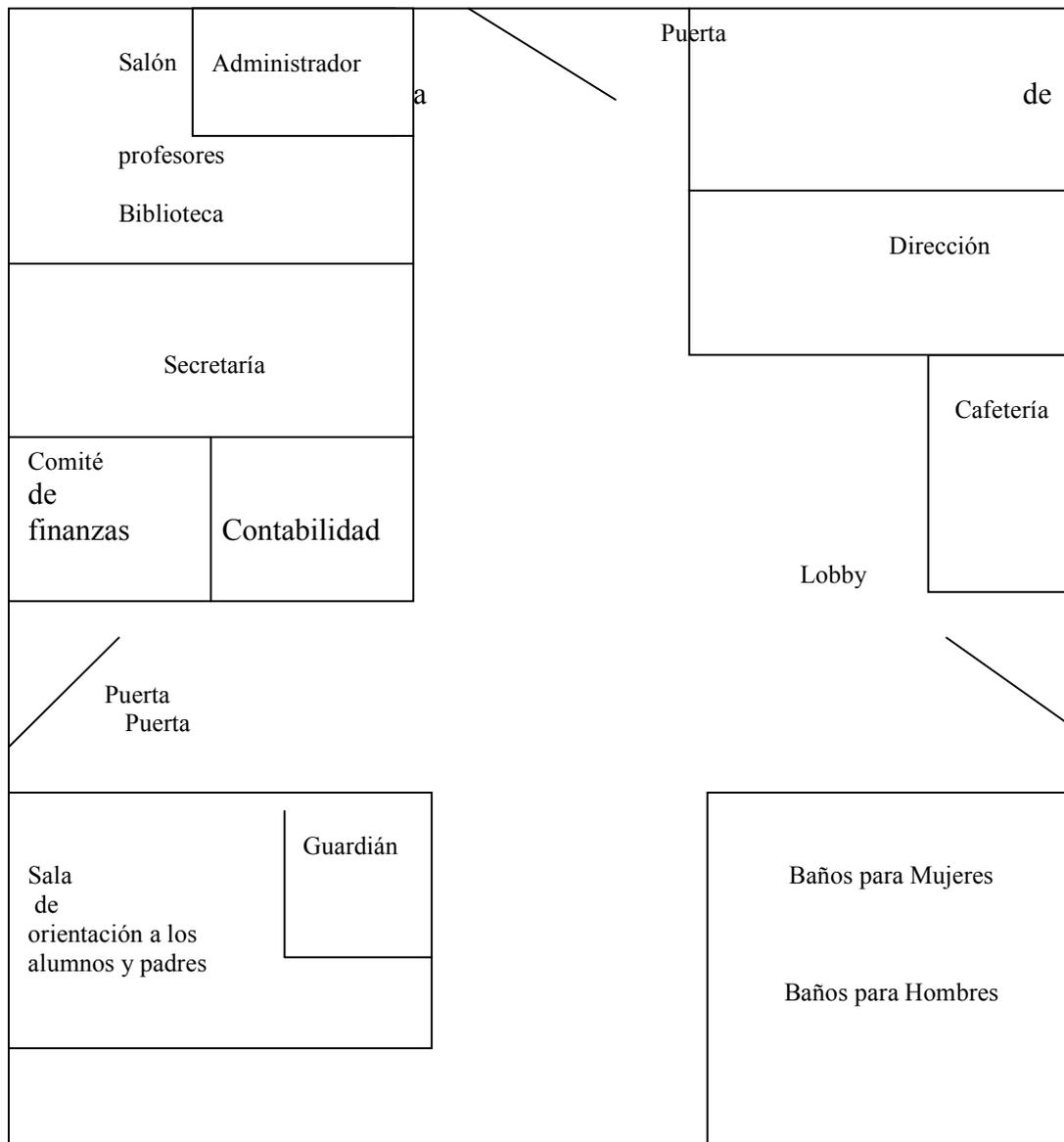


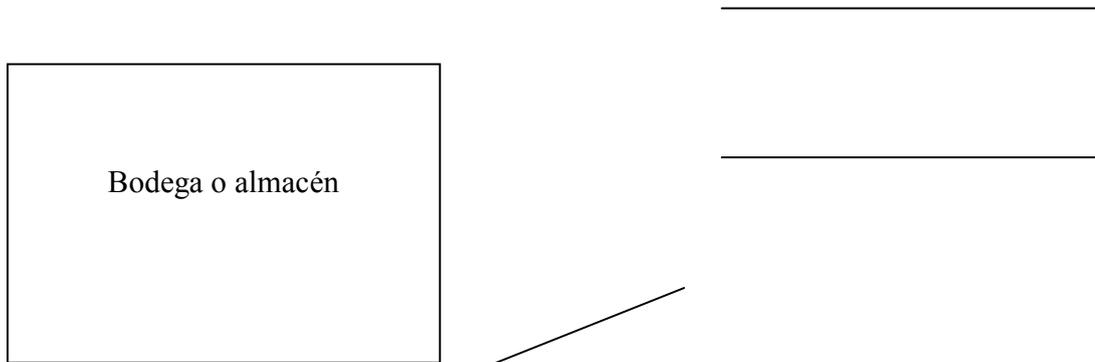
4.1.1 Procedimientos para el área del personal técnico - administrativo

4.1.1.1 Diagrama de ubicación de departamentos propuesto para el área técnico - administrativo

El cambio, que se propone para el diagrama de ubicación de departamentos del área administrativa, consiste en cambiar la ubicación física de la oficina de Contabilidad por la oficina del Administrador y viceversa, ya que como puede observarse las oficinas de Secretaría, estarían ubicadas más cerca de Contabilidad, lo que facilitaría más su comunicación y disminuiría el tiempo de trasladar papelería y documentos entre el personal de estos departamentos.

Figura 11. Diagrama de ubicación de departamentos propuesto





4.1.2 Procedimientos para el área del personal administrativo

4.1.2.1 Rediseño de diagrama de procesos administrativos.

A continuación, se detallan los procedimientos que se realizan en los Departamentos de Secretaría, Contabilidad y la Dirección/Administración. Se eligieron éstas áreas en particular, ya que en estos departamentos es donde se realizan la mayoría de procedimientos administrativos del Instituto. En dichos procedimientos, intervienen varias personas de distintas áreas, y la acción o responsabilidad recae en una o varias de ellas en particular, de allí que en la descripción se nombre a las personas que participan en el proceso.

Los objetivos de elaborar los procedimientos y diagramas de procesos son los siguientes:

- a) Orientar al personal administrativo de nuevo ingreso, sobre los procedimientos de trabajo.
- b) Mejorar la eficacia y calidad del trabajo administrativo.

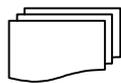
- c) Estimular la uniformidad de los procedimientos administrativos en el Instituto.
- d) Los diagramas de procesos están presentados en forma de flujo gramas simbólicas, los cuales se leen de arriba hacia abajo; la flecha originada en cada figura indica la dirección hacia donde fluye el procedimiento. A la par de los símbolos, aparece la descripción de las etapas y los números de las mismas, igual al número que corresponde el símbolo.

Los símbolos utilizados y su significado son:

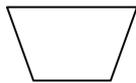
 Proceso: significa realizar una acción, llenar un formulario.



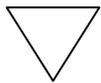
Documento o formulario



Documento o formulario con copias



Aprobación o revisión: es la operación que realiza una persona autorizada, para dar su visto bueno sobre un documento o trabajo.



Archivo



Inicio y final del procedimiento



Conector de página: significa el procedimiento continuo en la página siguiente.

4.1.2.2 Procesos realizados por el departamento de Secretaría

La descripción de los procesos que se realizan específicamente por el departamento de Secretaría es:

4.1.2.2.1 Proceso de inscripción de los alumnos

Para poder realizar el proceso de inscripción, debe elaborarse un calendario de inscripción desde la primera semana del mes de noviembre del año anterior y colocarlo en un lugar visible, para que pueda ser consultado por los interesados. Los documentos de inscripción oficial para los alumnos son:

- a) Fe de edad (original y fotocopia).
- b) Certificado de sexto primaria.
- c) Dos fotografías recientes.
- d) Hacer los pagos correspondientes a matrícula oficial, operación escuela, cuota escolar y carné escolar.

El trámite es el siguiente:

- a) Los padres de familia revisan las fechas de inscripción y se presentan con su hijo (a) al Instituto, en la fecha indicada.
- b) Una persona de Secretaría entrega un número de turno para pasar a inscripción.
- c) Un catedrático entrega el reglamento interno de alumnos del Instituto a los padres de familia.
- d) Un catedrático lee y llena el convenio de estudio con los padres de familia y con el alumno y lo distribuye así: original: archivo del Instituto, duplicado para los padres de familia.
- e) La secretaria revisa los documentos de inscripción.

- f) La secretaria elabora la ficha de inscripción y el carné escolar.
- g) El contador recibe el pago y entrega los recibos de matrícula oficial, operación escuela, cuota escolar y carné escolar.
- h) Un catedrático revisa todos los recibos.
- i) El catedrático inscribe al alumno en el libro de inscripción.
- j) La secretaria recibe el expediente y lo coloca en el archivo.
- k) La directora firma el carné escolar.
- l) El alumno recibe su carné escolar, como comprobante de que está oficialmente inscrito.

4.1.2.2.2 Trámite de diplomas del ciclo básico

El procedimiento que debe realizarse para poder tramitar los diplomas de ciclo básico es el siguiente:

- a) El alumno entrega, en el momento de inscribirse, su expediente completo; queda pendiente solamente su certificado de tercero básico.
- b) La secretaria revisa el expediente y lo traslada al Supervisor Técnico del instituto, para que realice la revisión preliminar.
- c) El Supervisor Técnico hace una revisión preliminar del expediente y lo envía nuevamente a la Secretaría, para que se hagan los razonamientos pertinentes.
- d) La secretaria realiza los razonamientos que el expediente necesita.
- e) El alumno aprueba todas sus asignaturas en las evaluaciones finales.
- f) El alumno cancela en Contabilidad el valor del diploma de ciclo básico.
- g) La secretaria elabora el certificado de tercero básico.
- h) La secretaria elabora el diploma del ciclo básico, lo firma y sella. Pasa el expediente completo, incluyendo el diploma, a la Dirección del instituto.

- i) La Directora revisa el expediente.
- j) La Directora firma el expediente y lo devuelve a la Secretaría.
- k) La Secretaría envía el expediente y el diploma respectivo al Supervisor Técnico del Instituto.
- l) El Supervisor Técnico revisa el expediente.
- m) El Supervisor Técnico firma el Diploma y entrega el expediente a la Secretaría.
- n) La secretaria entrega el expediente al alumno, incluyendo el Diploma.
- o) Se anota en el libro de conocimientos, que se entregó el expediente y el alumno firma de haberlo recibido.

4.1.2.2.3 Procedimiento para la toma de posesión con nombramiento regular

- a) El interesado se presenta ante el Director del establecimiento para el nombramiento.
- b) El Director del establecimiento revisa los documentos presentados e indica a la Secretaría que realice los trámites correspondientes.
- c) La secretaria levanta el acta de toma de posesión, registrando en ella, los datos consignados en el nombramiento.
- d) La secretaria llena la parte posterior del nombramiento, con un resumen de los datos incluidos en el acta de toma de posesión.
- e) La secretaria llena el cuadro de cambios y alteraciones.
- f) El interesado firma el acta de toma de posesión.
- g) El director firma el acta de toma de posesión, el nombramiento y el cuadro de cambios y alteraciones.
- h) El nuevo empleado recibe el nombramiento, original y sus cuatro copias, y el cuadro de cambios y alteraciones.
- i) El empleado lleva los documentos a la Dirección de Personal del Ministerio de Educación, quienes revisan el nombramiento.

- j) La Dirección de Personal hace las anotaciones pertinentes y envía el original con sus copias a la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- k) La Oficina Nacional de Servicio Civil revisa el nombramiento y hace las anotaciones pertinentes, y se distribuyen las copias así:
 - a) Original y duplicado: Dirección de Personal del Ministerio de Educación
 - b) Triplicado y Cuadruplicado: Contabilidad del Estado
 - c) Quintuplicado: Oficina Nacional de Servicio
 - d) La Contabilidad del Estado envía una de las copias al director del establecimiento, para que la archiven.

4.1.2.3 Procedimientos realizados por el Departamento de Contabilidad

La descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Contabilidad es:

4.1.2.3.1 Procedimiento para tramitar una bolsa de estudio:

El procedimiento para llevar una bolsa de estudio es el siguiente:

- a) Los padres de familia solicitan al Servicio Social de Bienestar Estudiantil una Bolsa de Estudio para su hijo.
- b) Bienestar Estudiantil aprueba la petición, previo análisis, tanto de la situación económica de la familia como del rendimiento del alumno, y envía aviso al establecimiento y a los padres de familia.
- c) El instituto recibe la notificación de Bienestar Estudiantil.
- d) La Contadora cita a los Padres de Familia.
- e) Los padres de familia se presentan al plantel.

f) La Contadora con los padres de familia llenan el contrato anual de Bolsa de estudio y distribuyen los documentos así:

- a) Original y duplicado: Servicio Social de Bienestar Estudiantil
- b) Triplicado: Archivo del Instituto
- c) Cuadriplicado: Padres de Familia

g) La Contadora elabora la nómina para pago de bolsas de estudio y las envía a Servicio Social de Bienestar Estudiantil, dentro de los cinco días hábiles del mes, y se distribuye así:

- a) Original y duplicado: Servicio Social de Bienestar Estudiantil.
- b) Triplicado: Archivo del Instituto.

h) Bienestar Estudiantil elabora una orden de compra y pago, y la envía al Instituto para que retiren los fondos de la Tesorería Nacional.

i) La Contadora recibe la orden de compra y pago.

j) La contadora recibe de la Tesorería Nacional un cheque global, por el valor total de todas las bolsas de estudio autorizadas para los alumnos del Instituto.

k) La contadora deposita el cheque global en la cuenta de depósitos monetarios en el Banco, donde también tiene depositados los fondos del presupuesto interno del plantel.

l) La contadora elabora un cheque, para cancelar a los padres de familia.

m) La Directora revisa las nóminas y los compara con los cheques.

n) La Directora firma mancomunadamente con la contadora todos los cheques.

o) Los padres de familia firman los recibos en triplicado y se distribuyen así:

- a) Original: Caja de la Tesorería Nacional.

- b) Duplicado: Bienestar Estudiantil.
- c) Triplicado: Archivo del Instituto.

- p) Los padres de familia retiran los fondos del Banco.

4.1.2.3.2 Procedimiento de elaboración de corte y rendimiento de caja:

Para llevar a cabo el procedimiento de corte y rendimiento de caja, deben seguirse los siguientes pasos:

- a) La contadora ordena cronológicamente los comprobantes de ingreso y egreso, correspondientes al mes en que se va a rendir la caja.**
- b) La contadora numera por aparte los ingresos y egresos.
- c) La contadora transcribe en un borrador, los documentos de ingreso y egreso, por aparte, y obtiene inclusive el saldo para el mes siguiente.
- d) La contadora pasa en limpio todo el trabajo realizado en el inciso anterior, en las hojas movibles de caja, (Formulario 200-A) original y dos copias. Al finalizar, las sella y las firma.
- e) La contadora elabora el índice de cuenta, en original y dos copias, incluyendo el nombre y los números de todos los comprobantes transcritos en la caja.
- f) La contadora adjunta a cada hoja movable de caja, un índice de cuenta.
- g) La contadora distribuye los documentos así:
 - a) Original: Archivo del Instituto.
 - b) Duplicado: Sección de talonarios de la Contraloría de Cuentas.
 - c) Triplicado: Sección de Archivo y Microfilmación de la Contraloría de Cuentas.(Se adjunta el grupo de comprobantes de ingreso y egreso del mes)

- h) La Sección de Talonarios de la Contraloría de Cuentas firma el Libro de Conocimientos, de haber recibido su respectiva copia.
- i) La Sección de Talonarios de la Contraloría de Cuentas archiva los documentos recibidos.
- j) La Sección de Archivo y Microfilmación de la Contraloría de Cuentas firma el Libro de Conocimientos, de haber recibido su respectiva copia, o bien el Glosador domiciliario firma el mismo libro, haciendo constar su visita al Instituto y el estado de la Glosa.
- k) La Sección de Archivo y Microfilmación de la Contraloría de Cuentas archiva los documentos recibidos o permanecen en el instituto, en el caso de la visita domiciliaria del glosador.

4.1.2.4 Procedimientos realizados por la Dirección/Administración:

Entre las actividades que desarrolla la Dirección, sobresalen los siguientes procedimientos:

- a) Evaluación del personal docente.
- b) Evaluación general del ciclo escolar.
- c) Planificación general de actividades del ciclo escolar.

4.1.2.4.1 Procedimiento de Evaluación del Personal Docente

- a) El Director/Administrador anota mensualmente en la ficha de registro personal de cada catedrático los datos pertinentes.**
- b) Al finalizar el ciclo escolar, los catedráticos presentan los documentos que ameritan los puntos en la hoja de servicio del año.**
- c) El Director consulta la ficha de registro personal, llena la hoja de servicio, la comenta con el interesado y ambos la firman y sellan.**

- d) La Secretaría hace un listado de todas las hojas de servicio del año y las envía por medio de un oficio, a la Junta Calificadora de Personal del Ministerio de Educación.**
- e) En las Oficinas de la Junta Calificadora de Personal del Mineduc, reciben el oficio, sellan de recibido y devuelven la copia al Instituto.**
- f) Las oficinas de la Junta Calificadora archivan las hojas de servicio de cada catedrático.**

4.1.2.4.2 Procedimiento para la evaluación general del ciclo escolar

- a) Una semana antes de llevar a cabo la evaluación general del ciclo escolar, la Secretaría reparte al personal, una encuesta sobre diversos aspectos del trabajo.
- b) El personal se reúne el día indicado, para realizar la evaluación.
- c) La directora explica al grupo de personas los objetivos de la actividad y el mecanismo para realizarlo.
- d) Las comisiones de catedráticos, el personal de Secretaría y Contabilidad, se reúnen para revisar sus labores del año, contempladas en la planificación general de actividades del ciclo escolar.
- e) Las comisiones preparan el informe de actividades y entregan sus conclusiones pro escrito.
- f) El subdirector revisa el informe y lo entrega a Secretaría para ser reproducido.
- g) La secretaria reproduce los informes recibidos y los entrega nuevamente al subdirector, archivando una copia de cada uno.
- h) La Directora chequea los informes y las estadísticas que reflejan, y dirige el comentario sobre los resultados obtenidos.
- i) Todo el personal reunido obtiene conclusiones generales de la evaluación.
- j) La secretaria levanta el acta respectiva sobre la evaluación.

- k) El personal recibe una copia de las conclusiones emitidas por las comisiones de catedráticos y las conclusiones generales de la evaluación, para tomarlas en cuenta en la elaboración del Plan General de actividades del ciclo escolar siguiente.

4.1.2.4.3 Procedimiento para la planificación general de actividades del ciclo escolar

- a) La directora calendariza los días en que se llevará a cabo la planificación general de actividades para el ciclo escolar siguiente.
- b) La secretaria elabora la circular con la información y la envía a todo el personal del instituto.
- c) El personal se reúne el día y la hora indicada en la circular.
- d) Se leen las conclusiones y recomendaciones surgidas durante la evaluación general de actividades del ciclo escolar que está finalizando.
- e) Se marcan los días de feriado del próximo ciclo escolar, para tomar en cuenta el detalle al elaborar la planificación.
- f) El personal, dividido en áreas de trabajo, elabora una lista de sus actividades para el próximo ciclo escolar, especificando la fecha en que las realizarán.
- g) El personal completo se reúne nuevamente para integrar las actividades por mes y semana.
- h) La Dirección revisa y aprueba el documento final y lo traslada a la Secretaría.
- i) La secretaria levanta un acta, haciendo constar lo planificado.
- j) La secretaria pasa en limpio el informe de lo planificado y envía una copia al Supervisor Técnico.
- k) El Supervisor Técnico aprueba la planificación y lo devuelve a la Secretaría.
- l) La Secretaría recibe el documento y saca copias para el personal.
- m) El personal recibe copia del documento en la primera semana del ciclo escolar.
- n) La directora revisa con todo el personal en las reuniones mensuales que tengan, si se están llevando a cabo las actividades planificadas.

4.1.2.4.4 Elaboración de diagramas de flujo de los procesos administrativos actuales

Se elaboraron los diagramas de los procedimientos administrativos de Secretaría y Contabilidad, que son más comunes y de uso general o repetitivo anualmente en el instituto; estos diagramas ejemplificarán o mejor dicho describirán el mecanismo de realización de cada uno de los procesos en estudio. Éstos son:

- a) Proceso de inscripción de los alumnos.
- b) Trámite de diplomas del ciclo básico.
- c) Control de bolsas de estudio.
- d) Elaboración y rendimiento de caja.

Figura 12.

Proceso de Inscripción de Alumnos

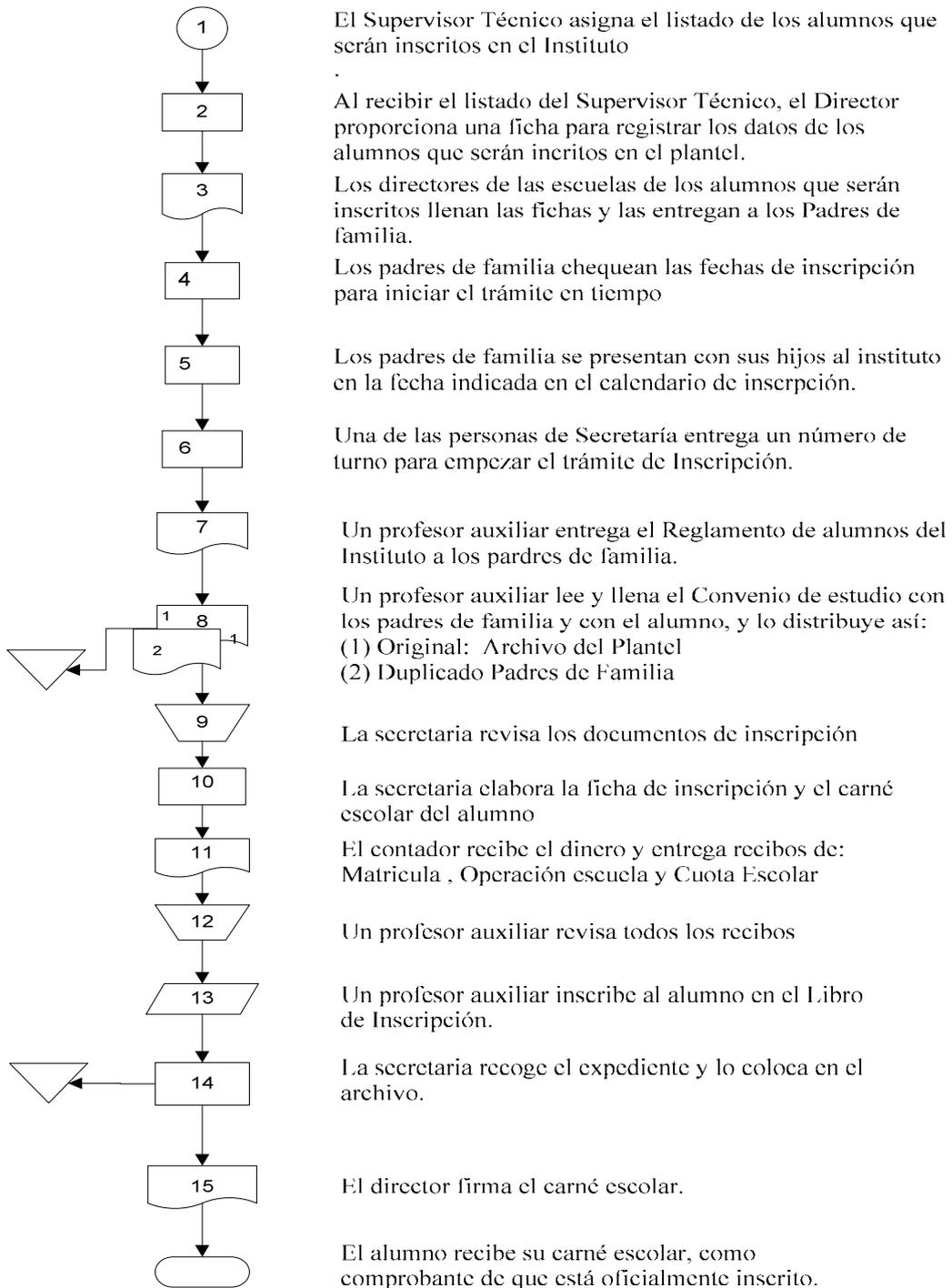


Figura 13

Proceso para Tramitar los Diplomas del Ciclo básico

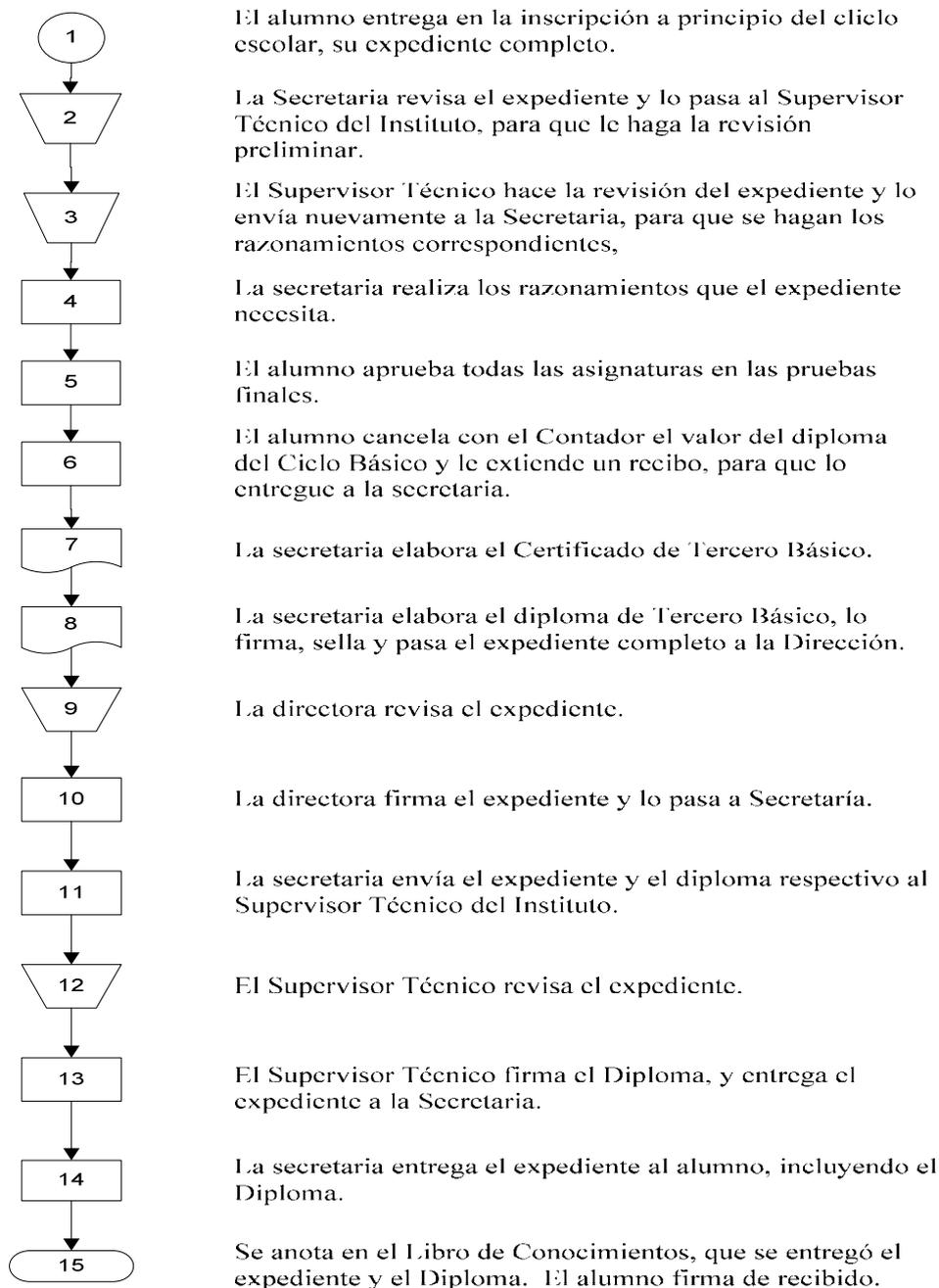
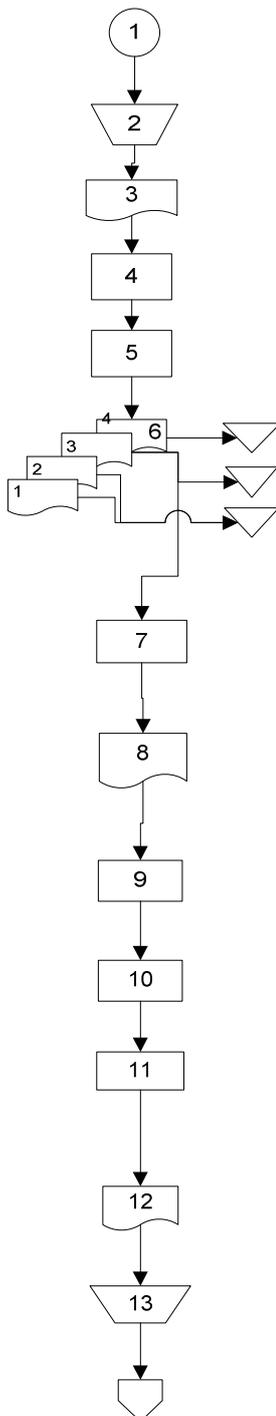


Figura 14
Proceso de las Bolsas de Estudio



Los padres de familia solicitan a Bienestar Estudiantil una Bolsa de Estudio para su hijo.

Bienestar Estudiantil aprueba la petición, después de evaluar la situación económica y rendimiento escolar del alumno. Envía aviso al instituto y a los padres de familia

El instituto recibe la notificación de Bienestar Estudiantil

El Contador cita a los padres de familia del alumno.

Los padres de familia se presentan al instituto.

El Contador con los Padres de familia, llenan el contrato anual de Bolsa de Estudio y distribuyen las copias así:

- 1) Original: Servicio Social Bienestar Estudiantil
- 2) Duplicado: Servicio social Bienestar Estudiantil
- 3) Triplicado: Archivo del Instituto
- 4) Cuadruplicado: Padres de Familia

El contador elabora la nómina para pago de las Bolsas de Estudio y las envía a Bienestar Estudiantil.

Bienestar estudiantil elabora la Orden de Compra y Pago, y la envía al Instituto para que retiren los fondos de la Tesorería Nacional.

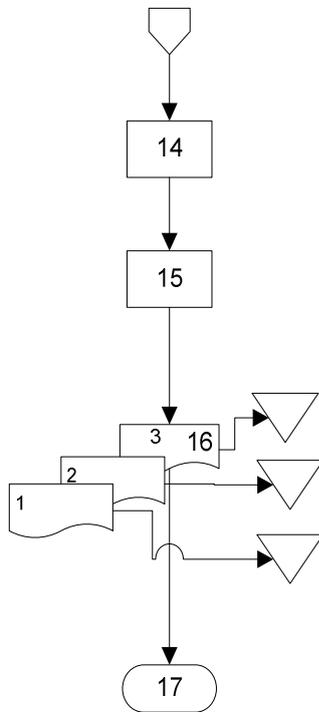
El Contador recibe la Orden de Compra y Pago.

El Contador recibe de la Tesorería Nacional un cheque global, por el valor de todas las Bolsas de Estudio.

El Contador deposita el cheque global en la cuenta de Depósitos monetarios, donde también tiene depositados los fondos del presupuesto interno del plantel.

El contador elabora un cheque para cancelar a los Padres de familia.

La Directora revisa las nóminas y las compara con los cheques emitidos.



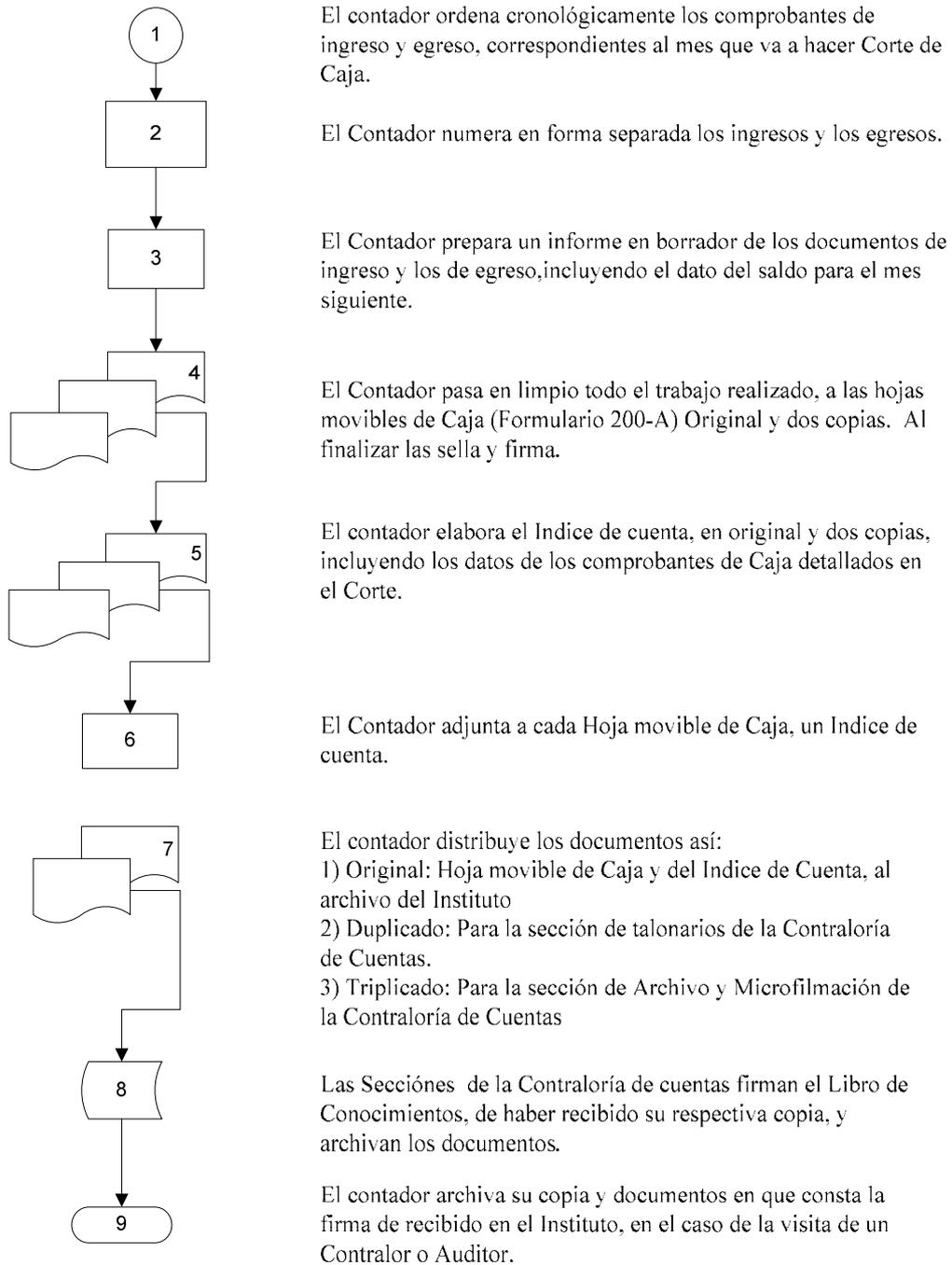
El director firma los cheques, luego los firma el Contador.

El contador avisa a los Padres de familia para que recojan los cheques.

Los padres de familia firman los recibos en triplicado, y se distribuyen así:
 (1) Original: Caja de la Tesorería Nacional
 (2) Duplicado: Bienestar Estudiantil
 (3) Triplicado: Archivo del Instituto

Los padres de familia retiran los fondos del Banco.

Figura 15
Proceso de Corte de Caja Chica



4.1.2.4.5 Manual de Descripción de Puestos

El presente manual se elaboró con el objeto de ayudar a que el personal del Instituto Centro de Usos Múltiples, Dr. Carlos González Orellana, desarrolle sus funciones en forma eficiente, ya que presenta información general de las atribuciones que le corresponden a cada puesto. Asimismo, el manual contribuirá a que los empleados de nuevo ingreso sepan exactamente cuáles son las funciones de trabajo que deben realizar al tomar posesión del puesto.

Las funciones o deberes de cada empleado están basados en las especificaciones de puesto que indica el Manual de Especificaciones de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil, así también se agregaron las tareas que indicaron los empleados que desarrollaban, según la información obtenida en las entrevistas realizadas.

Los objetivos generales que persigue este manual son:

- a) Precisar los deberes y responsabilidades de cada miembro del personal.
- b) Establecer las líneas jerárquicas que existen entre el personal.
- c) Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta.
- d) Cumplir con la función de orientar en sus labores, al personal de nuevo ingreso, con el fin de facilitar su incorporación al Instituto.

Cada descripción de puestos comprende los siguientes datos:

- a) Nombre del puesto.
- b) Puesto superior inmediato.
- c) Puesto inferior inmediato.
- d) Clasificación del puesto.
- e) Naturaleza del puesto.

- f) Función básica o genérica.
- g) Deberes y responsabilidades.
- h) Requisitos mínimos para optar al puesto.

4.1.2.4.6 Descripción de puestos personal técnico administrativo

A. DIRECTOR:

Nombre del puesto:	Director
Puesto superior inmediato:	Supervisor técnico del Distrito Escolar
Puesto inferior inmediato:	Subdirector-Administrador
Clasificación del puesto:	Técnico-Administrativo Profesional I

Naturaleza del trabajo

Trabajo de oficina, que consiste en realizar y coordinar tareas que requieren conocimiento, dominio y experiencia en el manejo de equipo de oficina, trámite de expedientes, elaboración y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del estado.

Por su especialidad, planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades técnicas y administrativas que se realizan en una unidad; supervisa personal de oficina de menor jerarquía; vela porque el trabajo realizado se apegue a las instrucciones, normas, procedimientos y disposiciones legales específicas; revisa, entrega, o rechaza documentos, mercaderías y otros valores, cuando no reúnan los requisitos establecidos para el trámite o ingreso respectivo; elabora oficios, providencias; aprueba y firma documentos que autorizan el trámite; rinde los informes correspondientes, certifica resoluciones, dictámenes, actas y otros documentos que emita la dependencia.

Función básica:

La Dirección es la encargada de comunicar y ejecutar las leyes y disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación. Es la encargada de desarrollar el proceso administrativo dentro del establecimiento y es la máxima autoridad del Instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Formula al final de cada ciclo escolar el plan anual de actividades del ciclo siguiente, en colaboración con el Administrador y demás personal del establecimiento.
- b) Legaliza los documentos de su competencia.
- c) Da posesión de sus cargos al personal que ingresa.
- d) Conoce y aplica las leyes relacionadas con administración de personal y las emanadas por el Ministerio de Educación.
- e) Coordinar las actividades de todo el personal del Instituto.
- f) Concede y da trámite a las licencias y permisos del personal, aplicando en ellos las leyes vigentes.
- g) Convoca a reuniones cuando sea necesario, para establecer estrategias de acción, resolver problemas y comunicar medidas del Ministerio de Educación.
- h) Fomenta las buenas relaciones en el ámbito social del personal y alumnado.
- i) Verifica el correcto desarrollo de las actividades programadas para el ciclo escolar.
- j) Revisa periódicamente la asistencia y puntualidad del personal.
- k) Visita los salones de clase para verificar las actividades del personal docente y los alumnos.
- l) Vela por el cumplimiento de las normas de disciplina.
- m) Autoriza los documentos de pago.
- n) Controla sistemáticamente las finanzas del Instituto, junto con la Comisión de finanzas.

Requisitos:

Educación y experiencia:

Poseer título universitario en el grado académico de Licenciado en la carrera profesional que el puesto requiera.

Legal:

Ser colegiado activo.

B. ADMINISTRADOR:

Nombre del Puesto:	Administrador/ Sub-Director
Puesto superior inmediato:	Director
Puesto inferior inmediato:	Personal administrativo, técnico y operativo
Clasificación del puesto:	Técnico-Administrativo Técnico III

Naturaleza del trabajo

Trabajo técnico que consiste en ejecutar tareas complejas, que requieren la aplicación de conocimientos teórico-prácticos, correspondientes a una rama de la ciencia y en coordinar y supervisar la ejecución de tareas de sencilla y mediana complejidad y que son asignadas a personal de menor jerarquía.

Por su especialidad, dirige y supervisa las tareas administrativas y operativas que se realizan en un centro asistencial; efectúa las compras de bienes y suministros para el funcionamiento del centro; vela por el mantenimiento y aseo de las instalaciones del centro.

Función básica:

Como Sub-Director debe coordinar esfuerzos y colaborar con la Dirección en los aspectos administrativos y de control, en lo concerniente al mantenimiento adecuado de las instalaciones y el equipo del Instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Es un puesto administrativo, pero asume la responsabilidad como Sub-Director, en caso de ausencia o licencia especial del Director.
- b) Planifica al final de cada ciclo escolar, conjuntamente con el Director, el personal docente, administrativo y técnico, las actividades que tendrán realización durante el ciclo siguiente.
- c) Apoya a las comisiones en la organización de sus actividades específicas.
- d) Cumple con las comisiones que le asigne el Director, en relación con su trabajo.
- e) Coordinador del área de operaciones y mantenimiento de todo el instituto.
- f) Controla la asistencia y puntualidad del personal docente y administrativo para rendir informe mensual al Director.
- g) Calendariza actividades para el personal operativo.
- h) Supervisión de las actividades realizadas por el personal de mantenimiento, o por cualquier empresa contratada para realizar trabajos de instalación, capacitación o mantenimiento en las instalaciones del Instituto, o en el equipo del establecimiento.
- i) Sirve de apoyo al Director cuando éste lo requiera.
- j) Revisa las operaciones y registros del almacén o bodega.
- k) Calendariza actividades de instalación y mantenimiento de equipo, y asigna a la persona responsable para dicha actividad.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de educación media y, cuando la especialidad del puesto así le requiera, acreditar la carrera y tres años de experiencia afín. Tener conocimiento del idioma inglés, cuando lo requiera el puesto.

C. Contador

Nombre del Puesto:	Contador
Puesto superior inmediato:	Director
Puesto inferior inmediato:	Auxiliar de contabilidad
Clasificación del puesto:	Administrativo Oficinista III

Naturaleza del trabajo

Su trabajo de oficina consiste en realizar y coordinar tareas que requieren conocimiento, dominio y experiencia en el manejo de equipo de oficina, trámite de expedientes, elaboración y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del estado.

Por su especialidad en Contabilidad, verifica que los documentos contables llenen los requisitos legales y fiscales establecidos, previo a su operación y registro; efectúa operaciones de ingresos y egresos en libros auxiliares de cuentas corrientes. Elabora pólizas contables, llena modelos fiscales para el control de existencia de formularios y otros documentos utilizados en contabilidad fiscal; lleva registros sobre manejo de suministros y consumo de combustibles; participa en el control del inventario físico de la dependencia.

Función básica:

Es el encargado de llevar a cabo los asuntos contables del Instituto.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Lleva el control del presupuesto interno del plantel.
- b) Controla, registra y emite las órdenes de compra y pago, según la asignación del presupuesto anual.
- c) Elabora anualmente un informe sobre la forma en que se manejó el presupuesto interno.
- d) Lleva el control de las tarjetas de responsabilidades de los bienes muebles asignadas al personal.
- e) Efectúa anualmente el inventario de los bienes, enseres y útiles propiedad del plantel y lo hace constar en el libro respectivo.
- f) Realiza todos los trámites relacionados con los alumnos que gozan de bolsas de estudio.
- g) Elabora documentos oficiales, como informes, oficios, providencias, circulares y otros relacionados a su cargo.
- h) Lleva al día los libros contables autorizados para el establecimiento.
- i) Lleva el control y registro de matrículas y operación escuela.
- j) Atiende a los alumnos, padres de familia y público en asuntos relacionados a su cargo.
- k) Lleva el control y registro del bono escolar para el transporte de los alumnos.
- l) Lleva conjuntamente con la Comisión de Finanzas el control del presupuesto interno.
- m) Revisa y archiva comprobantes de pago, para adjuntarlos al informe de caja.
- n) Maneja los fondos de la caja chica.
- o) Cumple otras tareas en relación con su cargo, que le asigne la Dirección y el Administrador.

Requisitos:

Especialidad en Contabilidad. Poseer título de Perito Contador.

D. Secretaria

Nombre del Puesto:	Oficinista II
Puesto superior inmediato:	Director
Puesto inferior inmediato:	Oficinista I
Clasificación del puesto:	Administrativo

Naturaleza del trabajo

Su trabajo de oficina consiste en realizar tareas que requieren la aplicación de conocimientos específicos y experiencia en el manejo de equipo de oficina, técnicas de archivo, correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Función básica:

Es la persona que se encarga de realizar las actividades secretariales y trámites administrativos del instituto.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Lleva el control cuantitativo, relacionado con los trabajos de Secretaría (número de providencias, oficios, mensajes, circulares, actas, etc.)
- b) Mecnografiar documentos oficiales.

- c) Archivar toda la papelería administrativa y docente, que se emitan por parte de la Dirección y la Administración.
- d) Distribuye y supervisa el trabajo del personal de Secretaría.
- e) Lleva archivos, donde se reúnen los documentos que se relacionan con las actividades del Instituto, como programas especiales, actividades recreativas, sociales y culturales.
- f) Lleva a cabo todas las gestiones que se refieran a la impresión, autorización y entrega de diplomas del establecimiento.
- g) Atiende a los padres de familia, alumnos, y público en general, en asuntos relacionados con su cargo.
- h) Elabora los certificados de grado, certificaciones generales y los razonamientos respectivos.
- i) Redacta las actas de toma de posesión, entrega y traslados del personal del Instituto, así como de las licencias y suspensiones.
- j) Da aviso a donde corresponda de los movimientos del personal.
- k) Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

Requisitos:

Acreditar un año de experiencia como Oficinista I en la especialidad que el puesto requiera, y poseer título o diploma del nivel de educación media.

E. Auxiliar de Secretaría

Nombre del puesto:	Oficinista I
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Administrativo

Naturaleza del trabajo

Es un trabajo de oficina, que consiste en realizar tareas que requieren la aplicación de conocimientos específicos y experiencia en el manejo de equipo de oficina, técnicas de archivo, correspondencia y otros documentos, en una unidad administrativa del Estado.

Función básica:

Auxiliar del Oficinista II en todos los trabajos secretariales.

Deberes y responsabilidades:

- a) Auxiliar al oficinista II del establecimiento, en todos los trabajos secretariales.
- b) Controla, clasifica y archiva la correspondencia.
- c) Colabora con la contadora en las actividades de contabilidad que tengan relación con el ramo de la oficina.
- d) Colabora con la oficinista II, en la elaboración de certificados, razonamientos, providencias, circulares y otros documentos que le sean solicitados.
- e) Elabora listados oficiales de alumnos inscritos.
- f) Responde las llamadas telefónicas y efectúa las llamadas oficiales.
- g) Recibe y archiva los cuadros de evaluación de los alumnos, y da a conocer las calificaciones a los interesados.
- h) Controlar la agenda del Director y del Administrador.
- i) Controlar los artículos de librería y formularios especiales, que se requieran para el funcionamiento adecuado del instituto.
- j) Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de educación media, de acuerdo con la especialidad del puesto.

4.1.3 Procedimientos para el área del personal técnico**A. Bibliotecario**

Nombre del puesto:	Bibliotecario
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Oficinista II

Naturaleza del trabajo

Es un trabajo de oficina, que consiste en realizar tareas que requieren la aplicación de conocimientos específicos y experiencia en el manejo de equipo de oficina, técnicas de archivo, correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Por su especialidad, orienta al público en la forma como puede seleccionar libros o localizar temas; lleva el control de los libros prestados y rinde informes estadísticos; clasifica, registra libros y recopila leyes, decretos, acuerdos y otras publicaciones de interés bibliográfico.

Función básica:

Prestar apoyo al desarrollo de los programas del instituto y a las actividades académicas relacionadas con su área.

Deberes y responsabilidades:

- a) Clasifica y archiva todos los libros, revistas, folletos nuevos que ingresan a la biblioteca del plantel.
- b) Hace la debida catalogación, clasificación y archivo de todos los libros y materiales existentes en la biblioteca.
- c) Orienta a los alumnos que acuden a la biblioteca.
- d) Organiza y revisa, tanto los libros, como los ficheros que se utilizan para consultar y localizar la ubicación de los libros.
- e) Registra la entrada del material didáctico comprado para la biblioteca, proveniente del presupuesto interno, y los provenientes de donaciones o canje.
- f) Elabora, cuando se lo requieren las autoridades del plantel, con investigaciones especiales relacionadas con algún tópico en particular.
- g) Elabora un informe semestral de sus actividades.
- h) Mantiene un control estricto en las existencias del material de la biblioteca.
- i) Otras tareas que le sean asignadas en relación con su cargo por el Director y Administrador.

Requisitos:

Acreditar un año de experiencia como oficinista I en la especialidad que el puesto requiera, y poseer título o diploma en el ámbito de educación media.

B. Orientador

Nombre del puesto:	Orientador
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Técnico Profesional I

Naturaleza del trabajo

Trabajo profesional que consiste en la realización de estudios para el análisis y formulación de soluciones a problemas, que requieren la aplicación de conocimientos en una rama de la ciencia.

Por su especialidad, realiza investigaciones sobre problemas psicológicos que se planteen en el campo médico, educativo y social en general, y recomienda el tratamiento adecuado; realiza actividades de diagnóstico, tratamiento y prevención de trastornos emocionales de la personalidad y de los problemas de inadaptación al medio social, educativo y laboral; analiza la influencia de factores hereditarios, ambientales y de otro género en la configuración mental y comportamiento de los individuos o grupos; diseña cuestionarios, hojas de control y otros medios para sistematizar el control de los casos de estudio.

Función básica:

Orientar a los alumnos para que resuelvan correctamente sus problemas psicopedagógicos.

Deberes y responsabilidades:

- a) Participa en la elaboración del plan de trabajo anual de su departamento.
- b) Envía un informe semestral de sus labores al Departamento de Orientación de Bienestar Estudiantil y presenta una copia a la Dirección.
- c) Realiza actividades de orientación individual o grupal en aspectos psicosexuales, emocionales y de rendimiento escolar.
- d) Organiza charlas, conferencias y otras actividades tendentes a orientar a los jóvenes.

- e) Atiende casos de alumnos con problemas emocionales y/o rendimiento escolar, que sean reportados por los maestros u otros miembros del personal.
- f) Colabora con los padres de familia y maestros en la formación integral de los alumnos.
- g) Establece y mantiene contacto con los padres de familia, cuyos hijos presenten problemas de rendimiento escolar y/o personalidad.
- h) Colabora con la Dirección, Administración y la Comisión de disciplina, para analizar y resolver problemas de conducta de los alumnos.

Requisitos:

Educación y experiencia:

Poseer título universitario en el grado académico de Licenciado en la carrera profesional que el puesto requiera.

Legal:

Ser colegiado activo.

C. Laboratorista

Nombre del puesto:	Laboratorista
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Técnico I

Naturaleza del trabajo

Es un trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

Función básica:

Auxiliar a los catedráticos en la enseñanza de las asignaturas científicas y de experimentos.

Deberes y responsabilidades:

- a) Auxiliar a los docentes en la enseñanza de las asignaturas científicas.
- b) Controla y coordina el uso del laboratorio del instituto.
- c) Orienta a los alumnos en el uso de los materiales y equipo del laboratorio.
- d) Facilita a los catedráticos que imparten asignaturas científicas y aplicadas, así como los materiales de laboratorio necesario para su mejor desarrollo didáctico.
- e) Revisa que el equipo y materiales se encuentren en buen estado; solicita repuestos o mantenimiento de los mismos.
- f) Mantiene un inventario actualizado del equipo y materiales del laboratorio.
- g) Solicita anualmente a la Dirección que le brinden nuevos materiales, para incrementar la existencia de los actuales, o bien otros que necesite para realizar un mejor servicio.
- h) A finales del ciclo escolar, colabora con el personal de Secretaría para realizar actividades secretariales.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de educación media, y cuando la especialidad del puesto lo requiera, acreditar la carrera afín. Tener conocimiento del idioma inglés, cuando lo requiera el puesto.

4.1.4 Procedimientos para el área del personal docente**A. Catedrático área académica**

Nombre del puesto:	Catedrático
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Docente
	Técnico I

Naturaleza del trabajo

Trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas, que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

Por su especialidad, imparte cátedras de una materia determinada; elabora planes de trabajo para impartir el curso a su cargo.

Función básica:

Impartir cátedras sobre una materia en particular.

Deberes y responsabilidades:

- a) Prepara el material didáctico correspondiente.

- b) Elabora y califica las pruebas de evaluación de los alumnos.
- c) Desarrollar con eficiencia planes y programas de estudio.
- d) Preparar cuidadosamente la materia que imparte.
- e) Asiste a actividades de capacitación y actualización del Ministerio de Educación o alguna otra institución capacitada para ello.
- f) Asiste con puntualidad al establecimiento y a sus salones de clase.
- g) Lleva un registro sistemático y completo de evaluaciones realizadas a los alumnos y los entrega a la Secretaría, en las fechas estipuladas por la Dirección.
- h) Reporta al orientador los casos de estudiantes que ameriten su atención.
- i) Cumplir con las comisiones específicas que le sean asignadas.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de Educación media y, cuando la especialidad del puesto así le requiera, acreditar la carrera afín.

B. Catedrático área ocupacional

Nombre del puesto:	Catedrático
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Docente
	Técnico I

Naturaleza del trabajo

Es un trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas, que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

Por su especialidad, imparte cátedras de una materia determinada; promueve o imparte cursos de capacitación, dirige la práctica de su curso en un taller o laboratorio.

Función básica:

Impartir cátedras sobre una materia ocupacional.

Deberes y responsabilidades:

- a) Prepara el material didáctico correspondiente.
- b) Elabora y califica las pruebas de evaluación de los alumnos.
- c) Desarrollar con eficiencia planes y programas de estudio.
- d) Asiste a actividades de capacitación y actualización del Ministerio de Educación o alguna otra institución capacitada para ello.
- e) Asiste con puntualidad al establecimiento y a sus salones de clase.
- f) Lleva un registro sistemático y completo de evaluaciones realizadas a los alumnos y los entrega a la Secretaría en las fechas estipuladas por la Dirección.
- g) Vela por la seguridad de los alumnos cuando usen la herramienta o equipo especial de la materia ocupacional a su cargo.
- h) Cuida el uso adecuado de las herramientas y equipo del taller ocupacional, que utilice para impartir su curso.
- i) Cumple con las comisiones específicas que le sean asignadas.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de Educación media y, cuando la especialidad del puesto así le requiera, acreditar la carrera afín.

C. Encargado de ayuda audiovisuales

Función básica:	Encargado de ayudas audiovisuales
Nombre del puesto:	Encargado de ayudas audiovisuales
Puesto superior inmediato:	Director
Clasificación del puesto:	Técnico I

Naturaleza del trabajo

Trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas, que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

Función básica:

Proveer de técnicas y recursos didácticos a los catedráticos, para que empleen en sus clases y apoyar en las distintas actividades del instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Provee de técnicas y recursos didácticos a los docentes, para que los empleen en sus clases y apoya las distintas actividades del Instituto.
- b) Participa en la elaboración del plan de trabajo anual de su departamento.
- c) Controla y coordina el uso y préstamo de los equipos audiovisuales, previa autorización del Director.
- d) Revisa que los equipos audiovisuales se encuentren en buen estado y que se adquieran los repuestos adecuados para su perfecto mantenimiento.
- e) Solicita a la Dirección anualmente materiales adicionales para incrementar la existencia de material audiovisual en el instituto.
- f) Lleva un inventario actualizado del equipo a su cargo.

- g) Controla el uso de los equipos de fotografía del Instituto.
- h) Reproduce documentos y otros materiales de estudio.
- i) Se encarga del estado físico del salón de proyecciones, para realizar un trabajo eficiente en el área audiovisual.
- j) Rinde un informe semestral, detallando las actividades realizadas.
- k) Otras atribuciones que le sean asignadas por la Dirección.

Requisitos:

Poseer título o diploma del nivel de educación media.

4.1.5 Procedimiento para el área del personal profesional

A. Médico

Nombre del puesto:	Médico
Puesto superior inmediato:	Director
Puesto inferior inmediato:	Auxiliar de enfermería
Clasificación del puesto:	Técnico
	Profesional I

Naturaleza del trabajo

Trabajo profesional que consiste en la realización de estudios para el análisis y formulación de soluciones a problemas que requieren la aplicación de conocimientos en una rama de la ciencia.

Por su especialidad, realiza exámenes clínicos, diagnósticos y prescripción de tratamientos generales a pacientes; atiende emergencias y consulta externa en clínicas; interpreta el resultado de exámenes de laboratorio, participa en actividades científicas y

docentes dentro y fuera de la institución; elabora registros y reportes sobre los casos atendidos de acuerdo con las normas establecidas.

Función básica:

Brindar servicio médico a los alumnos y personal del instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Participa en la elaboración del plan de trabajo anual de su departamento.
- b) Auxilia y apoyar a la Dirección con la prestación de servicios médicos y de odontología a los alumnos, y en algunos casos especiales al personal del instituto.
- c) Envía un informe semestral de sus labores a la Dirección.
- d) Organiza charlas, conferencias y otras actividades audiovisuales, en colaboración con el Departamento de Orientación, sobre los temas de educación sexual, anatomía, fisiología, y otros temas importantes para orientar a los jóvenes.
- e) Atiende casos de alumnos con problemas físicos, que requieran consulta médica.
- f) Establece y mantiene contacto con los padres de familia, cuyos hijos presenten problemas físicos, que hayan sido atendidos en la clínica del Instituto.
- g) Se encarga de mantener al día los programas específicos de la clínica.
- h) Mantiene un botiquín de emergencia bien equipado.
- i) Presta primeros auxilios al alumnado y personal del Instituto.
- j) Lleva un registro de los casos que se atienden diariamente en su clínica.

Requisitos:**Educación y experiencia:**

Poseer título universitario en el grado académico de Licenciado en la carrera profesional que el puesto requiera.

Legal:

Ser colegiado activo.

4.1.6 Procedimientos para el área del personal operativo o de servicio:**A. Guardián**

Nombre del puesto:	Guardián
Puesto superior inmediato:	Administrador
Clasificación del puesto:	Operativo III

Naturaleza del trabajo

Es un trabajo operativo que consiste en ejecutar tareas manuales o mecánicas en un campo determinado, en las que predomina el esfuerzo físico; para su realización es necesario adiestramiento, capacitación o experiencia previa.

Por su especialidad, vigila y custodia centros educativos, colabora con la coordinación de labores de vigilancia, vigila y controla las puertas de acceso a la institución; controla la entrada y salida del personal a las bodegas de la institución.

Función básica:

Es el encargado de vigilar por el buen mantenimiento y seguridad de las instalaciones y equipo del Instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Vela y es responsable por la seguridad del establecimiento y todo lo que en el se encuentra.
- b) Controla los materiales, equipo, y todo tipo de mercadería que ingresan y salen del Instituto.
- c) Cuenta y entrega los materiales de la bodega, a las personas que lo requieran, siempre que se cuente con la autorización del Director o Administrador.
- d) Reporta al Departamento de Contabilidad y Finanzas, cuando ingresan materiales o equipo nuevo y adjuntar documentos de recepción.
- e) Vela porque no salga ningún equipo, maquinaria o herramienta del instituto, sin previa autorización del Director o Administrador.
- f) Verifica que cuando sea necesario se envíe el equipo a reparación, se lleven solamente el equipo que autorizó la Dirección.
- g) Brinda apoyo al personal operativo y de mantenimiento, cuando le sea requerido por el Administrador.
- h) Verifica diariamente que al terminar las labores educativas, no queden alumnos en los salones de clases y en las instalaciones del establecimiento, a no ser que estén autorizados por la Dirección, para realizar actividades fuera del horario normal.
- i) Verifica que el área Administrativa esté debidamente cerrada y que no haya personal administrativo fuera de horario de clases, sin autorización de la Dirección o Administración.

- j) Verifica diariamente todas las instalaciones del Instituto, para controlar que todo esté en orden, luces apagadas, puertas cerradas, el área de los baños para chequear que no haya fugas de agua, etc.
- k) Abre las puertas de acceso del Instituto todos los días a las 6:45 A.M.
- l) Cierra con llave todas las puertas principales de acceso a las 18:30 P.M.
- m) Reporta cualquier anomalía o inconveniente que encuentre inmediatamente a la Administración y a la Dirección.
- n) Presenta un informe mensual de sus actividades al Administrador.

Requisitos:

Acreditar un año de experiencia como trabajador operativo II, en la especialidad que el puesto requiera y haber aprobado tercer año de educación primaria.

B. Conserje

Nombre del puesto:	Conserje
Puesto superior inmediato:	Administrador
Clasificación del puesto:	Operativo II

Naturaleza del trabajo

Trabajo operativo que consiste en realizar tareas auxiliares, manuales o mecánicas en las que predomina el esfuerzo físico; y para su ejecución se requiere adiestramiento o experiencia previa.

Por su especialidad, barre, trapea y ordena áreas de trabajo, sacude muebles, equipo y maquinaria; eventualmente distribuye correspondencia dentro y fuera de la institución.

Función básica:

Es el encargado de llevar a cabo las actividades de limpieza y mantenimiento del instituto.

Deberes y responsabilidades:

- a) Desempeñar labores de limpieza en salones de clase, oficina, patios, corredores, talleres, gimnasio, etc.
- b) Sacudir muebles, equipo, maquinaria, ventanas, y puertas.
- c) Tomar las precauciones necesarias para el manejo de la basura.
- d) Prestar colaboración en tareas de jardinería.
- e) Suministrar información sencilla al público que visita el Instituto.
- f) Reportar cualquier desperfecto en las instalaciones, mobiliario y equipo.
- g) Colaborar en la realización de trabajos sencillos de carpintería, pintura, fontanería, herrería, albañilería y otras similares.
- h) Llevar la correspondencia dentro y fuera del instituto.

Requisitos:

Acreditar 6 meses de experiencia como trabajador operativo I, en la especialidad que el puesto requiera; además saber leer y escribir.

5. SEGUIMIENTO

Al realizar el diagnóstico exhaustivo de la situación actual del Instituto, una vez detectado los problemas principales que les afecta en el ámbito administrativo, se observa que no se cuenta con varias herramientas administrativas indispensables para poder realizar una gestión de calidad total adecuada, las cuales se presentaron en el capítulo anterior; además sugiere propuestas para ser incorporarlas como elementos administrativos.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, los cambios propuestos no afectan al Instituto, en lo que se refiere a cambios en las normas, reglamentaciones y disposiciones que emite el Ministerio de Educación.

El cambio propuesto está relacionado con el contexto organizacional, en la forma en que se llevan a cabo las tareas diarias, tratando de enfatizar el concepto de la gestión de calidad total, en cada uno de los empleados que forma parte de la estructura organizativa del Instituto, para lograr calidad, desde el principio hasta el final.

Llevar a cabo la propuesta actual es una decisión que corresponde a la Dirección del Instituto, y a la autorización del Supervisor inmediato superior. Una de las ventajas de aplicar la gestión de calidad total, es la ausencia de algún gasto adicional al presupuesto, que se tiene asignado el Instituto; únicamente hay que invertir en el recurso humano con que se cuenta, y motivarlo para que participe en la aplicación de la misma.

A continuación, se detallan algunas comparaciones entre el sistema actual que utiliza el Instituto y el sistema que se propone, para mejorar su funcionamiento.

5.1 Descripción y resultados del proceso actual

5.1.1 Estructura organizativa actual

Al realizar el diagnóstico de la situación actual, se logró establecer que la estructura organizativa que utiliza el Instituto está basada en el concepto de organización mecanicista, debido a que es una entidad gubernamental; las funciones que realizan se llevan a cabo, a través de reglamentaciones, con trabajo especializado para determinados puestos; la autoridad está centralizada; cada tarea se realiza de acuerdo con un conjunto normalizado de reglas que garantizan la uniformidad, por lo que se maneja un sistema de burocracia.

Por eso convierte en un tipo de organización rígida, que pretende alcanzar la eficiencia a través de reglamentaciones.

Entre las herramientas administrativas que no utilizan están: organigramas definidos adecuadamente, falta de manuales de procedimientos y de atribuciones para los empleados; diagramas de procesos, y la carencia de un control necesario para verificar el cumplimiento de lo planeado, al final del año escolar.

Y por otro lado, el personal no está motivado, y realiza sus tareas por rutina.

5.2 Descripción y resultados del proceso propuesto

5.2.1 Estructura organizativa propuesta

Si la organización maneja los conceptos de la gestión de calidad total, la estructura organizativa será eficaz, porque va a ayudar a sus empleados a realizar bien su trabajo, ya que la organización estará basada en la calidad.

El cambiar el tipo de organización mecanicista, por un sistema tipo espiral, envuelve conceptos como flexibilidad, cesión de autoridad, orientación al cliente, trabajo en equipo y la calidad como un proceso continuo.

El objetivo principal de este tipo de organización es que el personal adquiriera un compromiso con la calidad, y el cliente obtenga una máxima satisfacción, lo cual no ha sido logrado utilizando el tipo de organización actual.

La departamentalización que utiliza el instituto es por funciones, y es la adecuada por el tipo de servicio que brinda. En lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, sería recomendable utilizar internamente dentro del establecimiento, algún medio de incentivo para motivar a los empleados. Esto se logra con la gestión de calidad total que promueve cubrir las necesidades sociales de amistad que sienten los empleados, que es el trabajar en equipo, ya que el rendimiento eficaz de un trabajador que está motivado por un sistema de compensación que fomente un trabajo de calidad, no rinde igual que un trabajador desmotivado. Esto se debe a que las recompensas son una consecuencia directa de nuestra conducta humana. Se puede motivar a los empleados proponiendo un reconocimiento sencillo por algún logro obtenido en el desarrollo de su trabajo, o determinada actividad; podría ser algo como destacar al mejor empleado del mes, publicando internamente cual fue el logro realizado.

El trabajo en equipo es un concepto de gestión de calidad total, que sin entenderlo completamente está siendo utilizado en el Instituto, ya que como pudo observarse existen varias comisiones de catedráticos, que colaboran con el desarrollo de las actividades del establecimiento. Estas comisiones están involucradas en la planificación, control, y ejecución de planes pero no están enfocadas en el concepto de calidad total; además solamente están conformadas por catedráticos, y lo recomendable sería que estuvieran integradas también por miembros de otros departamentos, y que conjuntamente realizaran las mismas funciones. Entonces compartirían opiniones y

puntos de vista, así como un propósito común, intercambiando ideas para producir calidad, como servicio final.

5.3 Comparación

5.3.1 Descripción de problemas actuales y las soluciones propuestas

A continuación, se presenta un cuadro, donde se describen los problemas actuales que tiene administrativamente el Instituto, y se describen los resultados que se obtendrán al aplicar el proyecto propuesto.

Situación actual

- a) Se hace frente a los problemas, a medida que se presentan, y raras veces se resuelven del todo.
- b) No hay actividades o acciones organizadas para la mejora de la calidad.
- c) No saben y no han identificado las causas que ocasionan los problemas de calidad.
- d) No cuentan con un manual de descripción de puestos.
- e) No poseen un manual de procedimientos.

Situación propuesta

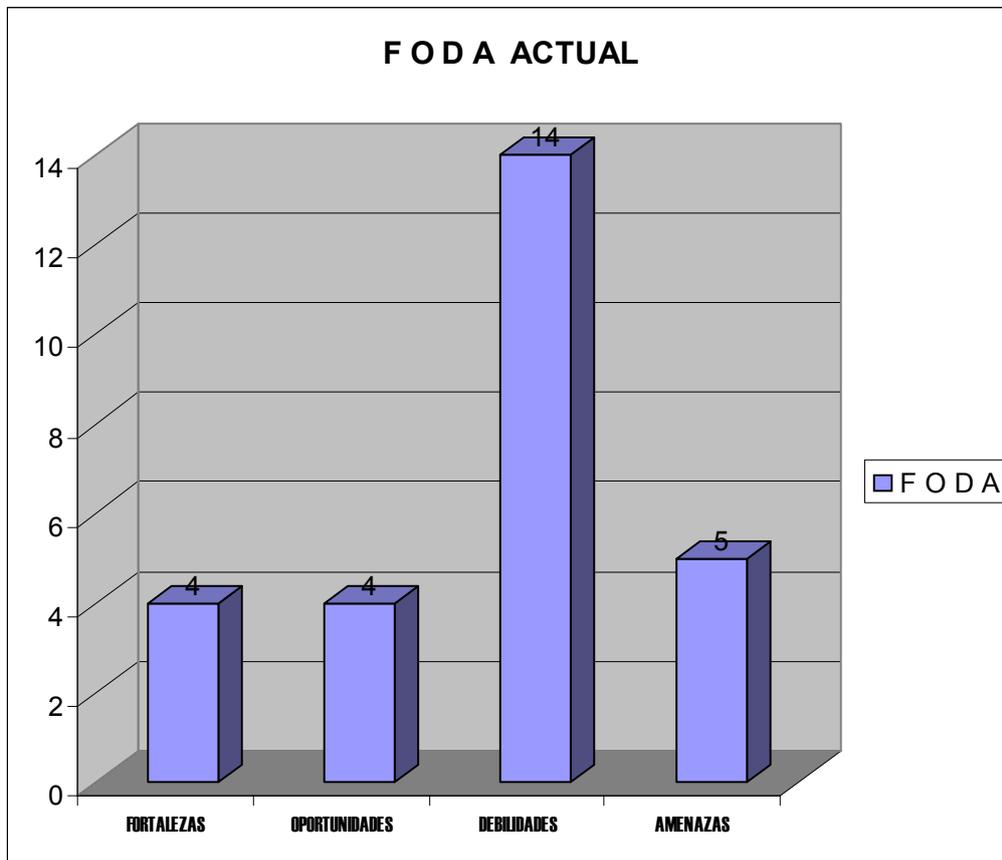
- a) Hay que identificar los problemas en las fases tempranas de su desarrollo, resolverlos de forma ordenada, formando equipos de trabajo para atacar los problemas principales.
- b) Se deben organizar actividades de capacitación a corto plazo, y enseñar al personal sobre los conceptos de calidad total para mejorar el servicio.
- c) Hay que identificar y resolver los problemas de calidad con el compromiso de la gestión y los programas de mejora de calidad, y evitar de forma rutinaria que produzcan defectos y errores.
- d) Se deben diseñar manuales de puestos de trabajo, para conocer las funciones que deben realizarse.
- e) Se debe contar con manuales de procedimientos, donde se indique como deben realizar las tareas. Asignadas.

5.4 Determinación de los pasos y ajustes, que se hacen necesarios realizar para lograr la ejecución del proyecto propuesto

5.4.1 Análisis actual de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Como puede observarse en la gráfica que se detalla a continuación, actualmente las debilidades en la estructura organizativa del instituto representan una cantidad significativa que sobresale de las fortalezas y oportunidades actuales, lo que afecta su eficiencia y eficacia, al realizar sus actividades normales; afecta a los empleados en el desarrollo adecuado de sus funciones, así como a los usuarios que reciben el servicio final.

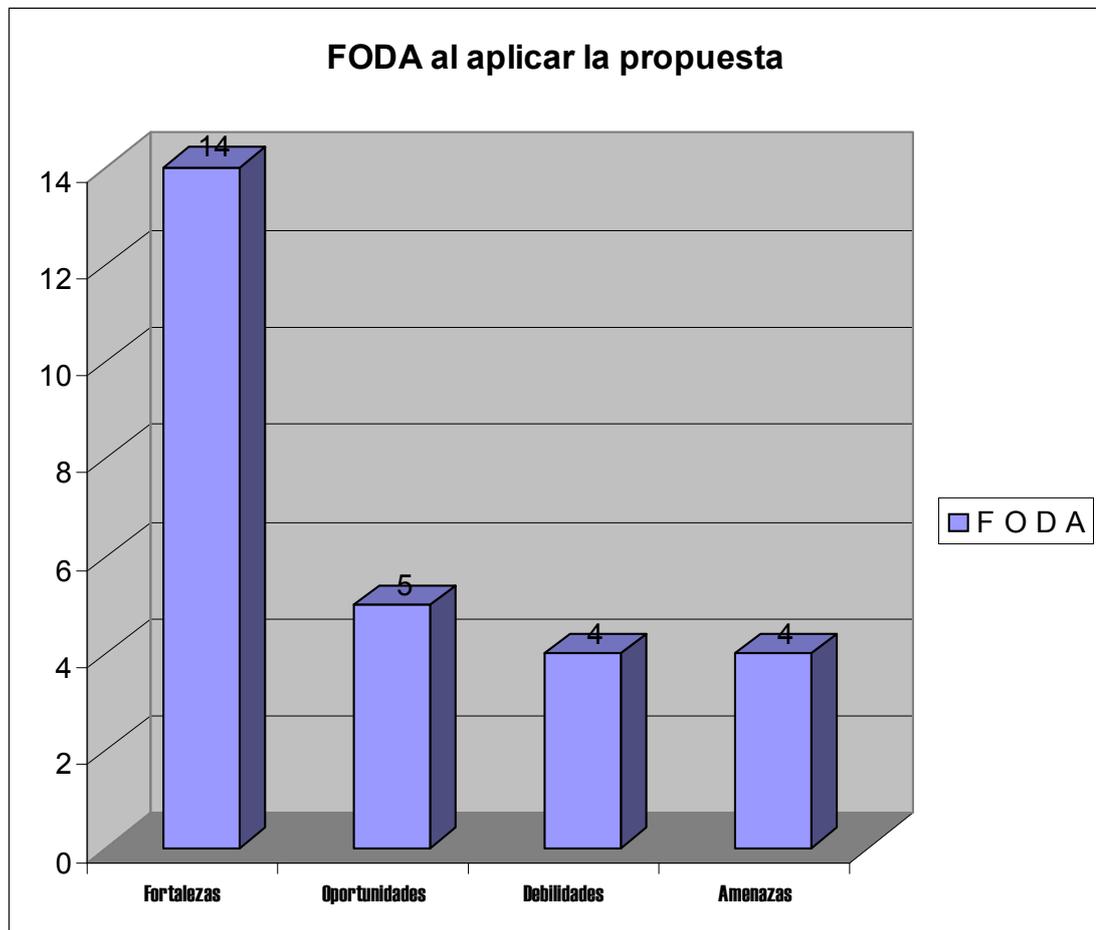
Figura 16: Gráfica del análisis fodal actual



5.4.2 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), después de aplicar la propuesta

La gráfica que se detalla a continuación representa el FODA de la estructura organizativa, después de aplicar la propuesta de gestión de calidad total; como puede observarse, las debilidades disminuyen en gran cantidad, ya que desaparecen todas las debilidades relacionadas con la falta de herramientas administrativas, que no posee el Instituto actualmente, y aumentan las fortalezas debido a la implementación de las mejoras propuestas.

Figura 17. Gráfica del análisis fodal después de aplicar la propuesta



5.5 Determinación de las ventajas al aplicar la gestión de calidad

A continuación se, detallan algunas de las ventajas de aplicar la propuesta de gestión de calidad total en el Instituto.

- a) La ventaja de utilizar el concepto de trabajar en equipo o bien equipos de trabajo, permite que todos los empleados participen en la realización de los planes, políticas, y procedimientos, y en la toma de decisiones. La ventaja será aun mayor, si el equipo de trabajo está compuesto por personas que más tarde tendrá la

responsabilidad directa de la realización del trabajo planificado. En el instituto, ya poseen una idea similar, al realizar algunas actividades con la colaboración de las comisiones de catedráticos, pero conformada solamente por catedráticos.

- b) La gestión de calidad total le da bastante importancia al personal, ya que el recurso humano es uno de los principales pilares para su aplicación y funcionamiento.

- c) Los manuales de procedimientos y de atribuciones son una herramienta administrativa indispensable en cualquier organización, porque uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo diarias, sistematiza las actividades, mejora la eficiencia de operación, y cuenta con una revisión constante, controles adecuados y como resultado un servicio de calidad.

- d) Como ventaja principal puede mencionarse que la aplicación de el presente propuesta no implica ningún gasto o utilización de recursos monetarios, ya que no requiere que se contrate más personal, o que se compre mas equipo; simplemente deben aprovecharse los recursos con los que ya se cuenta, para implementar los cambios en la estructura organizativa, y darle conocer a todo el personal los conceptos de gestión de calidad que desean aplicarse, para que cada una de las áreas participe trabajando en equipo, desarrollando sus funciones con calidad, sin defectos, desde el inicio hasta el final de cada una de las distintas actividades que realizan.

CONCLUSIONES

1. La Dirección de Instituto en estudio realiza las actividades de gestión, sin aplicar adecuadamente una planificación o plantación de sus actividades, lo cual afecta en que no pueden verificar en una forma certera, si están cumpliendo con lo establecido al principio de año escolar.
2. No se cuenta con formularios para llevar a cabo un control específico de equipo y herramienta de los diferentes talleres y del área administrativa, sin tener un procedimiento establecido para el control.
3. Una propuesta, como la presente, sería una gran ayuda para optimizar el trabajo del personal de Instituto, ya que solamente trabajando en equipo y haciéndolo bien desde el principio, y capacitándose en los conceptos nuevos de la gestión de calidad, se logrará que el establecimiento no mantenga una administración burocrática y mecánica. Esto dará como resultado final un servicio de calidad que satisface las expectativas del estudiantado.
4. Como visión global de establecimiento, se determinó que no existen procedimientos de los deberes y responsabilidades de cada una de las áreas de la institución.
5. No existen mecanismos para enumerar leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y circulares, que deben ser del conocimiento del personal, y que por tener relación con los puestos que desempeñan, es importante informar.

6. Dentro de las funciones, que son de gran importancia y que no existe, está la identificación del personal del establecimiento, para poder lograr una labor de conjunto que redunde en eficacia de las funciones, que a ellos les compete.
7. El aprovechamiento de los recursos de infraestructura, así como el humano, son deficientes, por lo que no se es capaz de cumplir con los objetivos primordiales, los cuales son brindar un buen servicio a la población estudiantil activa.

RECOMENDACIONES

1. Se debe implantar la elaboración de planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo, presentados por escrito y autorizados por la Dirección, en cada una de las áreas del establecimiento.
2. Hay que capacitar al personal administrativo con cursos apropiados a sus funciones, para que así realicen eficientemente su trabajo, con la elaboración de organigramas funcional y estructura, que se muestran al personal, para que sepan como encaja dentro de la estructura de la institución.
3. Es conveniente Permitir que se implementen procedimientos, que sean necesarios para mejorar el funcionamiento y la eficiencia en la institución, con la elaboración de un manual de atribuciones, que servirá de consulta y como una herramienta de apoyo en el momento de tomar una decisión.
4. Es necesario hacer reuniones periódicas con el personal, para obtener sugerencias de los empleados, en relación con el mejoramiento de procesos y las actividades del establecimiento, para incrementar la calidad en el trabajo.
5. Todo el personal administrativo debe conocer su función y responsabilidad dentro de la estructura organizativa, para lo cual deben contar con las herramientas administrativas, que permitan realizar de una manera eficiente y con calidad, las funciones para las que fueron contratados.

6. Se debe implantar un sistema de evaluación del desempeño, para recompensar al trabajador por su esfuerzo y dedicación, al realizar su trabajo, especialmente si el resultado produce calidad en el servicio.

7. Hay que autorizar la elaboración de formularios específicos para cada área, como control de visitas, desempeño en el mes, expediente con información anual del rendimiento de cada empleado de cada área, manual de atribuciones, así como los planes y objetivos alcanzados durante un tiempo predeterminado.

BLIBLIOGRAFIA

1. Barrios, A. **Administración de la calidad total**. Madrid, España: Editorial Iberoamericana, 1998. 101 pp.
2. Cifuentes, L. **Legislación educativa**. Guatemala: Editorial Interamericana, 1980.
3. Dirección general de estudios administrativos, Secretaría de la Presidencia. **Manuales administrativos, guía para su elaboración**. México: s.e. 1990.
4. Fernández, J. **El proceso administrativo**. México: Editorial Interamericana, 1990. 45 pp.
5. Fetter, R. **Sistemas de control de calidad**. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo, 1971. 6 pp.
6. García, C. **Legislación educativa**. Guatemala: s.e. 1980. 30 pp.
7. Gómez, E. **El control total de la calidad como una estrategia de comercialización**. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial Legis S. A., 1991. 134 pp.
8. Gutiérrez, H. **Calidad total y productividad**. México: Editorial McGraw Hill, Interamericana, 1997.
9. Juran, J. **La planificación para la calidad**. Madrid, España: Ediciones Díaz De Santos, S. A., 1990.
10. Malevski, Y y A Rozotto. **Manual de gestión de la calidad total a la medida**. Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1995.

APÉNDICE

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 25/Abril/2003 Puesto: Directora Área :Técnico - Administrativo
--

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto:	Técnico - Administrativo
Antigüedad en el puesto:	7 años
Escolaridad:	Licenciada en Pedagogía
Otros estudios:	Ninguno

Historial dentro del Instituto:

Inició sus labores en el instituto desde el año 1986, pero desempeñando el cargo de técnico en ayudas audiovisuales, por el tiempo de trabajar con el Mineduc y a su especialización como profesional, trabaja ahora como Directora del Instituto desde el mes de marzo de 1996. Fue requerida después de la renuncia del Director anterior en noviembre de 1995.

Funciones principales:

- Elabora el plan anual de trabajo, en el que se integran, todas las actividades por realizar en el año.
- Organiza, orienta, supervisa, controla y evalúa todas las actividades docentes.
- Da posesión de sus cargos al personal de nuevo ingreso.
- Informa constantemente al personal sobre las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación MINEDUC.

- e) Coordina las actividades de todo el personal del Instituto.
- f) Fomenta las buenas relaciones en el ámbito social del personal y del alumnado.
- g) Ordenar el trámite que corresponda a expedientes o documentos.
- h) Representa oficialmente al Instituto.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 23-05-2003
Puesto: Administrador
Área :Técnico - Administrativo

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto:	Técnico-Administrativo
Antigüedad en el puesto:	5 años
Escolaridad:	Bachiller en Computación
Empleo anterior:	Jefe de Operaciones en Taller
Otros Estudios:	Cursa el último año de Ing. Industrial

Historial en el instituto:

Ingresó en el año 1998, después de que el Administrador anterior renunciara; cuando recibió el cargo, no le entregaron por escrito cuáles eran las atribuciones del puesto, ni un inventario del equipo y del almacén.

Funciones principales:

- a) Es un puesto administrativo, pero asume la responsabilidad como sub.-Director, en caso de ausencia o licencia especial del Director.
- b) Dirige y organiza las actividades del personal operativo del Instituto.
- c) Apoya a las comisiones en la organización de sus actividades específicas.
- d) Cumple con las comisiones que le asigne el Director, en relación con su trabajo.
- e) Busca cotizaciones para la compra de los materiales que se necesitan para reparaciones; conjuntamente con la Comisión de Finanzas, realizar las compras y entregar la documentación legal respectiva.
- f) Debe controlar e inventariar los materiales fungibles y no fungibles de la bodega y de los talleres de las áreas ocupacionales.
- g) Actualiza el inventario y vela por el mantenimiento de los ambientes físicos del Instituto.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 24/04/2003 Puesto: Contadora Área evaluada: Administrativa Administrativo
--

INFORMACION OBTENIDA:

Antigüedad en el Instituto:	18 años
Antigüedad en el puesto:	18 años
Escolaridad:	Perito Contador
Otros estudios:	Ninguno

Historial dentro del Instituto:

Se inició como secretaria-contadora / recepcionista; a razón de que al inicio de labores en el año 1985, las actividades del instituto eran mínimas, más fue para colaborar con el Director en funciones administrativas, elaborar el inventario inicial y planificar la forma en que llevarían a cabo sus actividades. Debido al crecimiento y desarrollo que el Instituto ha mostrado, se hizo necesaria la contratación de una secretaria - recepcionista, para que ella, que anteriormente hacia todo este trabajo, se dedicara única y exclusivamente al área contable.

Funciones principales:

- a) Todo lo concerniente a la actividad contable y financiera del Instituto.
- b) Realiza todos los trámites relacionados con los alumnos que gozan de bolsas de estudio.
- c) Llevar el control y registro de matrículas, operación escuela y bono escolar.
- d) Atiende a los alumnos, padres de familia y público en asuntos relacionados a su cargo.
- e) Lleva conjuntamente con la Comisión de Finanzas el control del presupuesto interno.
- f) Revisar y archivar comprobantes de pago, para adjuntarlos al informe de caja.
- g) Maneja los fondos de la caja chica.

Información recopilada mediante la entrevista

Planeación:

Una vez cada seis meses, se reúnen la contadora, la Directora, la Comisión de Finanzas, el Administrador y la secretaria que lleva el registro del acta respectiva, para verificar los ingresos, lo cual les permite tomar decisiones acerca de los pagos que deben efectuarse y verificar si gastaron, según lo presupuestado.

De vez en cuando, realizan comparaciones entre lo esperado y lo obtenido, lo cual les ha permitido detectar que la mayoría de veces se hace necesaria la intervención de las distintas comisiones, para obtener más ingresos, a través de actividades especiales con los alumnos, para resolver tal situación.

No tienen planes definidos por escrito; todo lo realizan conforme se presenta la situación. A largo plazo, se tiene la idea de lo que desean hacer, pero no las estrategias que utilizarán para lograrlo.

La institución está conformada, según la estructura organizativa que aparece detallada en los incisos anteriores. No cuentan con:

- a) Un organigrama bien definido
- b) Un manual de atribuciones
- c) Un manual de procedimiento

Las políticas existen, pero solo se dan a conocer en forma verbal. Los procedimientos se llevan a cabo, según el criterio de las personas involucradas en las distintas actividades, y el reglamento que norma el funcionamiento de los Institutos Experimentales de Educación Básica con Orientación Ocupacional del PEMEM, emitido en el año 1984.

El personal es contratado directamente por el Ministerio de Educación. No hay expediente laboral por empleado; únicamente al ser asignada la persona llena una ficha con los datos que se indican en su nombramiento, se razona con el número de acta respectiva y se adjunta fotocopia de su cédula; no en todos los casos, la información del historial del empleado no está actualizada.

El pago de los sueldos se efectúa en forma mensual; cada empleado posee una cuenta de Depósitos Monetarios en algún banco del sistema, en la cual se les deposita su salario directamente de las oficinas contables del Ministerio de Finanzas Públicas.

Cuentan con la infraestructura mobiliario y equipo, suficientes para desarrollar sus actividades en forma eficiente y agradable.

En cuanto al equipo de cómputo que fue recientemente adquirido no han recibido la capacitación para que el mismo sea utilizado en toda su capacidad, ya que el mismo está siendo subutilizado como una máquina de escribir.

La relación entre el personal es familiar debido, al número reducido de personas que laboran en el área administrativa del Instituto.

Dirección

Cada empleado realiza el trabajo para el cual fue contratado. No existen programas de capacitación, a excepción del personal docente.

Las atribuciones del personal no se encuentran por escrito.

Control

No existe ningún tipo de control sobre cumplimiento de horarios y ausencias del personal. No hay estadísticas que reflejen el comportamiento y los cambios que se han dado en las diferentes áreas de la organización desde su inicio.

No existe control del personal; o hay control escrito de entrada y salida de equipo, mobiliario, y suministros de oficina.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista:	25/04/2003
Puesto:	Oficinista II
Área evaluada:	Administrativa

INFORMACIÓN OBTENIDA

Antigüedad en el Instituto: 4 años

Antigüedad en el puesto: 6 años

Escolaridad: Secretaria Comercial

Otros estudios: Ninguno

Funciones principales:

- a) Todo lo concerniente a las actividades secretariales dentro del instituto.
- b) Lleva el control cuantitativo relacionado con los trabajos de Secretaría (número de providencias, oficios, mensajes, circulares, actas, etc.)
- c) Mecnografiar documentos oficiales.
- d) Archivar toda la papelería administrativa y docente que se emitan por parte de la Dirección y la Administración.
- e) Distribuye y supervisa el trabajo del personal de Secretaría.
- f) Lleva a cabo todas las gestiones que se refieran a la impresión, autorización y entrega de diplomas del establecimiento.
- g) Atiende a los padres de familia, alumnos, y público en general, en asuntos relacionados con su cargo.
- h) Elabora los certificados de grado, certificaciones generales y los razonamientos respectivos.
- i) Redacta las actas de toma de posesión, entrega y traslados del personal del Instituto, así como las licencias y suspensiones.
- j) Da aviso a donde corresponda de los movimientos del personal.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 25/04/2003
Puesto: Oficinista I
Área evaluada: Administrativa

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto:	Administrativo
Antigüedad en el puesto:	2 años
Escolaridad:	Secretaria Comercial
Empleo anterior:	Secretaria de la empresa Cinta, S.A.
Otros estudios:	Ninguno

Historial dentro del Instituto:

Se inició como secretaria recepcionista en apoyo de la persona que con anterioridad tenía éstas y otras atribuciones. Debido al crecimiento y desarrollo que el instituto ha mostrado, se hizo necesaria la contratación de este elemento, para ayudar a la Secretaria Oficinista II, a realizar las actividades secretariales del Instituto.

Funciones principales:

- a) Todas las concernientes a trabajo secretarial y de recepción de llamadas.
- b) Auxiliar a la oficinista II del establecimiento, en todos los trabajos secretariales.
- c) Controla, clasifica y archiva la correspondencia.
- d) Colabora con la contadora en las actividades de contabilidad, que tengan relación con el ramo de la oficina.
- e) Colabora con la Oficinista II, en la elaboración de certificados, razonamientos, providencias, circulares y otros documentos que le sean solicitados.
- f) Elabora listados oficiales de alumnos inscritos.
- g) Responde las llamadas telefónicas y efectúa las llamadas oficiales.
- h) Controlar la agenda del Director y del Administrador.
- i) Controlar los artículos de librería y formularios especiales, que se requieran para el funcionamiento adecuado del instituto.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 25 / 04 / 2003
Puesto: Bibliotecario
Área evaluada: Técnico

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Técnico
Antigüedad en el puesto: 3 años 9 meses
Escolaridad: Maestro de primaria
Empleo anterior: Maestro de colegio privado
Otros estudios: Cursos de programación

Funciones principales:

- a) Clasifica y archiva todos los libros, revistas, folletos nuevos que ingresan a la biblioteca del plantel.
- b) Orienta a los alumnos que acuden a la biblioteca.
- c) Organiza y revisa, tanto los libros, como los ficheros que se utilizan para consultar y localizar la ubicación de los libros.
- d) Registra la entrada del material didáctico comprado para la biblioteca, proveniente del presupuesto interno, así como los provenientes de donaciones o canje.
- e) Elabora, cuando se lo requieren las autoridades del plantel, investigaciones especiales relacionadas con algún tópico en particular.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista: 20/04/2003
Puesto: Orientadora
Área evaluada: Técnico

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto:	Técnico
Escolaridad:	Maestra de Primaria
Empleo anterior:	Catedrática del CUM
Otros estudios:	Cursos de capacitación

Historial dentro del Instituto:

Empezó a trabajar el instituto, desde 1986 como Catedrática del Área de Belleza, aunque desde el inicio de actividades administrativas en 1985, ella estuvo colaborando solamente en planificar las actividades docentes, a hacer las gestiones necesarias para llevar a cabo el funcionamiento de las áreas ocupacionales, en que el instituto se iba a especializar, y asesora respecto al equipo que como docentes se iban a requerir. La señora de Díaz colaboró proporcionando mucha información histórica del instituto, la cual aparece detallada en los antecedentes históricos del presente estudio.

Funciones principales:

- a) Realiza actividades de orientación individual o grupal en aspectos psicosexuales, emocionales y de rendimiento escolar.
- b) Organiza charlas, conferencias y otras actividades, tendentes a orientar a los jóvenes.
- c) Atiende casos de alumnos con problemas emocionales y/o rendimiento escolar, que sean reportados por los maestros u otros miembros del personal.
- d) Establece y mantiene contacto con los padres de familia, cuyos hijos presenten problemas de rendimiento escolar y/o personalidad.
- e) Colabora con la Dirección, Administración y la Comisión de disciplina, para analizar y resolver problemas de conducta de los alumnos.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista:	05- mayo-03
Puesto:	Laboratorista
Área evaluada:	Técnico

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto:	Técnico
Antigüedad en el puesto:	3 años
Escolaridad:	Bachiller en Ciencias y Letras

Funciones principales:

- a) Auxiliar a los docentes en la enseñanza de las asignaturas científicas.
- b) Controla y coordina el uso del laboratorio del Instituto.
- c) Orienta a los alumnos en el uso de los materiales y equipo del laboratorio.
- d) Facilita a los catedráticos que impartan asignaturas científicas y aplicadas, de los materiales de laboratorio necesarios para su mejor desarrollo didáctico.
- e) Revisa que el equipo y materiales se encuentren en buen estado, solicitando repuestos o mantenimiento de los mismos.
- f) Mantiene un inventario actualizado del equipo y materiales del laboratorio.
- g) Solicita anualmente a la Dirección que le brinden nuevos materiales, para incrementar la existencia de los actuales, o bien otros que necesite para realizar un mejor servicio.
- h) A finales del ciclo escolar, colabora con el personal de Secretaría para realizar actividades secretariales.

**CÉDULA DE
ENTREVISTA**

Fecha de la entrevista:	6/ 05/2003
Puesto:	Médico
Área evaluada:	Técnico

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Técnico
Antigüedad en el puesto: 5 años
Escolaridad: Licenciado en Ciencias Médicas

Funciones principales:

- a) Participa en la elaboración del plan de trabajo anual de su departamento.
- b) Auxilia y apoya a la Dirección con la prestación de servicios médicos y de odontología a los alumnos y, en algunos casos especiales, al personal del Instituto.
- c) Envía un informe semestral de sus labores a la Dirección.
- d) Organiza charlas, conferencias y otras actividades audiovisuales, en colaboración con el Departamento de Orientación, sobre los temas de educación sexual, anatomía, fisiología, y otros temas importantes para orientar a los jóvenes.
- e) Atiende casos de alumnos con problemas físicos, que requieran consulta médica.
- f) Establece y mantiene contacto con los padres de familia, cuyos hijos presenten problemas físicos, que hayan sido atendidos en la clínica del Instituto.
- g) Se encarga de mantener al día los programas específicos de la clínica.
- h) Mantiene un botiquín de emergencia bien equipado.
- i) Presta primeros auxilios al alumnado y personal del instituto.
- j) Lleva un registro de los casos que se atienden diariamente en su clínica.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista:	07/05/2003
Puesto:	Técnico en ayudas audiovisuales
Área evaluada:	Técnico

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Técnico
Antigüedad en el puesto: 4 años
Escolaridad: Maestra de Primaria

Funciones principales:

- a) Proveer de técnicas y recursos didácticos a los docentes, para que los empleen en sus clases y apoyar las distintas actividades del Instituto.
- b) Participa en la elaboración del plan de trabajo anual de su departamento.
- c) Controla y coordina el uso y préstamo de los equipos audiovisuales, previa autorización del Director.
- d) Revisa que los equipos audiovisuales se encuentren en buen estado y que se adquieran los repuestos adecuados, para su perfecto mantenimiento.
- e) Solicita a la Dirección anualmente materiales adicionales, para incrementar la existencia de material audiovisual en el Instituto.
- f) Lleva un inventario actualizado del equipo a su cargo.
- g) Controla el uso de los equipos de fotografía del Instituto.
- h) Reproduce documentos y otros materiales de estudio.
- i) Se encarga del estado físico del salón de proyecciones, para realizar un trabajo eficiente en el área audiovisual.
- j) Rinde un informe semestral detallando las actividades realizadas.
- k) Otras atribuciones que le sean asignadas por la Dirección.

**CÉDULA DE
ENTREVISTA**

Fecha de la entrevista: 21/O5/2003
Puesto: Guardián
Área evaluada: Operativo

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Clasificación del puesto:	Operativo
Antigüedad en el puesto:	18 años
Escolaridad:	Sexto Primaria
Empleo anterior:	Guardián del Bienestar Estudiantil

Historial dentro del Instituto:

Empezó a trabajar el instituto desde 1985. Él ya realizaba las funciones de Guardián en las mismas instalaciones, cuando eran las Oficinas de Bienestar Estudiantil, y posteriormente fue trasladado con el mismo puesto, al Instituto; colaboró con el Director de ese período a recibir el equipo, pupitres, material didáctico, y todo lo relacionado a los envíos que les hicieran de parte del Ministerio de Educación; los guardaron en bodega y poco a poco, fueron colocándolos en el área correspondiente, hasta que iniciaron las clases. Él vive dentro de las instalaciones del Instituto, en un salón vacío que está situado dentro del área del gimnasio, pero no está habilitada para ser una vivienda, así que tiene que utilizar los baños y regaderas del gimnasio, para su uso personal. En los primeros años del establecimiento, era la persona encargada de reparar todo el mobiliario, y darle mantenimiento a las instalaciones del Instituto; actualmente ya no lo hace tan seguido, ya que hay más personal operativo. Indica que ha sido con el nuevo administrador que se han logrado implementar algunos cambios, ya que todo se venía manejando igual que como cuando iniciaron actividades en 1986.

Ahora ya tienen una garita en una de las puertas de acceso, pero no llevan un control por escrito de las personas particulares ajenas al instituto que ingresan.

Él no goza de del su período de vacaciones al mismo tiempo que todo el Personal del Instituto, ya que como guardián tiene que estar presente en el tiempo que todos están de descanso, por lo que programa sus vacaciones dentro del transcurso del año escolar. Aparte de las funciones de guardián, está desempeñando el cargo de Guardalmacén, por lo que es el responsable de la bodega del Instituto.

Funciones principales:

- a) Permanecer dentro del Instituto, de conformidad con el horario de guardianía.
- b) Velar y ser responsable por la seguridad de las instalaciones físicas del instituto.
- c) Cuenta y entrega los materiales de la bodega, a las personas que lo requieran, siempre que se cuente con la autorización del Director o el Administrador.
- d) Velar porque no salga ningún equipo, maquinaria o herramienta del instituto, sin previa autorización del Director o el Administrador.
- e) Verificar que, cuando sea necesario enviar equipo a reparación, se lleven solamente el equipo que autorizó la Dirección.
- f) Brindar apoyo al personal operativo y de mantenimiento, cuando le sea requerido por el Administrador.
- g) Verificar diariamente que al terminar las labores educativas, no queden alumnos en los salones de clases y en las instalaciones del establecimiento, a no ser que estén autorizados por la Dirección, para realizar actividades fuera del horario normal.
- h) Verificar que el área administrativa esté debidamente cerrada, y que no haya personal administrativo fuera de horario de clases, sin autorización de la Dirección o Administración.

- i) Verificar diariamente todas las instalaciones del Instituto, para controlar que todo esté en orden: luces apagadas, puertas cerradas, el área de los baños, para chequear que no haya fugas de agua, etc.
- j) Abrir las puertas de acceso del Instituto todos los días a las 6:45 A.M.
- k) Cerrar con llave todas las puertas principales de acceso a las 18:30 P.M.
- l) Reportar inmediatamente a la Administración o Dirección de cualquier anomalía o inconveniente que encuentre.

**CÉDULA DE
ENTREVISTA**

Fecha de realización: 24/05/2003

Puesto: Conserje

Área evaluada: Operativo

INFORMACION OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Operativo

Funciones principales:

- a) Desempeñar labores de limpieza en salones, oficinas, patios, corredores, etc.
- b) Sacudir muebles, ventanas, puertas, etc.
- c) Realiza trabajos de albañilería, electricidad, carpintería, fontanería y otras relacionadas con trabajos de mantenimiento de edificios.
- d) Es responsable del área verde del Instituto, por lo que debe realizar trabajos de jardinería.
- e) Lava, limpia y plancha la ropa de la institución.
- f) Debe solicitar a la Administración los materiales, útiles y otros suministros que necesita para realizar sus funciones de limpieza y mantenimiento.

- g) Realiza trabajos de construcción mínimas, como la reparación de drenajes, depósitos de agua, muros del edificio o bachear áreas de paso de peatones.
- h) Realiza trabajos de pintura en los edificios, muebles, rótulos y otros objetos de metal, madera o concreto, de acuerdo con las instrucciones del Administrador.
- i) Ejecuta y coordina las tareas de conserjería.
- j) Toma las precauciones necesarias en el manejo de la basura.
- k) Auxilia a un superior en la coordinación de labores de limpieza y mantenimiento.
- l) Vigila en una de las puertas de acceso al instituto, según el horario que le asigne el Administrador, y reporta cualquier inconveniente.

CÉDULA DE ENTREVISTA

Fecha de realización: 24/05/2003

Puesto: Mensajero

Área evaluada: Operativo

INFORMACIÓN OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Operativo

Escolaridad: Sexto primaria

Funciones principales:

- a) Distribuye la correspondencia interna del Instituto.
- b) Lleva y entrega correspondencia a los lugares que le sean indicados por el personal administrativo.
- c) Recoge cotizaciones y otros documentos.
- d) Elabora conocimientos y envíos de la correspondencia.
- e) Organiza la distribución adecuada de la correspondencia.

- f) Reporta inmediatamente cualquier anomalía o inconveniente que encuentre a la Administración y a la Dirección.
- g) Lleva la correspondencia al correo o distintas dependencias.
- h) Ayuda realizando funciones de conserje, cuando ha terminado sus labores de mensajero, en caso de que le sea solicitado por el Administrador.
- i) Sustituye temporalmente a otros empleados operativos, en caso de enfermedad, permiso y otras circunstancias similares.
- j) Realiza otras tareas afines a su cargo, que le sean solicitadas por el Director o el Administrador.
- k) Presenta un informe mensual de sus actividades al Administrador.

CÉDULA DE

Fecha de realización: 24/05/2003

Puesto: Catedrático

Área evaluada: Docente

ENTREVISTA

INFORMACIÓN OBTENIDA:

Clasificación del puesto: Docente

Se hizo un detalle general de las funciones de un catedrático, ya que el total de maestros en el instituto es de veintiséis, y como el personal docente no influye directamente en las actividades administrativas del CUM, no era necesario analizar ampliamente sus responsabilidades.

Funciones principales:

- a) Desarrollar con eficiencia planes y programas de estudio.
- b) Preparar cuidadosamente la materia que imparte.
- c) Asistir a actividades de capacitación y actualización del MINEDUC, o alguna otra institución capacitada para ello.
- d) Llevar un registro sistemático y completo de evaluaciones realizadas a los alumnos y entregarlos a la Secretaría, en las fechas estipuladas por la Dirección del Instituto.
- e) Reportar al orientador los casos de estudiantes que ameriten su atención.
- f) Cumplir con las comisiones específicas que le sean asignadas.
- g) Asistir con puntualidad a los cursos y salones de clase.
- h) Realizar actividades de evaluación a los alumnos.
- i) Impartir asignaturas en el área que se especialicen, ya sea académica u ocupacional.
- j) Los catedráticos del área ocupacional deberán velar por el buen uso de los talleres, el equipo y las herramientas del curso que imparten.

