



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

"PROPUESTA METODOLÓGICA DE CIERTOS PROCESOS EN
INSTITUCIONES QUE PRESTAN SERVICIOS DE EDUCACIÓN DEL NIVEL
BÁSICO EN GUAYAQUIL."

AUTORA:

RUTH ESTEFANIA GUEVARA DOMINGUEZ

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

CPA. ING. COM. LUCIO ORTIZ, JORGE ENRIQUE, MGS

Guayaquil, Ecuador

17 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo titulación, fue realizado en su totalidad por, Ruth Estefania Guevara Dominguez como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria

f.  TUTOR
CPA. Ing. Com. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D. (c)

Guayaquil, 17 de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Guevara Dominguez, Ruth Estefania

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación "**Propuesta Metodológica de ciertos Procesos en Instituciones que prestan servicios de Educación del nivel básico en Guayaquil.**" previa a la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2020

AUTORA
f. 
Guevara-Dominguez, Ruth Estefania



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Guevara Dominguez, Ruth Estefania

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación "**Propuesta Metodológica de ciertos Procesos en Instituciones que prestan servicios de Educación del nivel básico en Guayaquil.**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2020

AUTORA

f. 

Guevara Dominguez, Ruth Estefania

REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/75701696-337633-121048#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmqqFAA==>

URKUND

Documento: [TTFINALGUEVARA RUTH.docx](#) (D79076830)
Presentado: 2020-09-13 22:57 (-05:00)
Presentado por: ruth.guevara@cu.ucsg.edu.ec
Recibido: jorge.lucio.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje: ENVÍO TESIS PARA ANÁLISIS FINAL URKUND. [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 48 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
	PROYECTO INVESTIGACION ING. VIVANCO FERNANDA.docx	<input type="checkbox"/>
	Propuesta de mejoramiento al sistema de control interno del área contable para la empresa S...	<input type="checkbox"/>
	https://docplayer.es/154896589-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html	<input type="checkbox"/>
	TTFINAL-ANCHUNDIA-CORREA.docx	<input type="checkbox"/>
	TI Tingo B2015.docx	<input type="checkbox"/>
	https://repositorio.unan.edu.ni/2762/1/5320.pdf	<input type="checkbox"/>

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

TUTOR

Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.
TUTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme salud y sabiduría, también por permitirme cumplir una de mis metas y haberme dado fuerzas para seguir.

Agradezco a mi familia materna: mis abuelos, mi mamá, mi tía y mis hermanas, en especial a mis abuelos Juan Dominguez y Mercedes Tarira, aunque siempre son y serán mis padres. Les agradezco por siempre guiarme, darme palabras de apoyo y ese abrazo reconfortante para renovar energías durante toda mi trayectoria universitaria; sin ellos no hubiera podido culminar con esta etapa de mi vida.

Agradezco a mi tutor Ing. Jorge Lucio, quien con sus conocimientos, paciencia y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Por último y no menos importante, quiero agradecer a uno de mis compañeros de estudio, amigo y hermano de vida Jonathan Basurto, por apoyarme y alentarme aun cuando mis ánimos decaían.

Y a todas las personas que en una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Muchas gracias a todos.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amado esposo por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis hijos Angel y Emma Guaman por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis amados abuelos maternos, mi madre y hermanas quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

Gracias a todos.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe PhD. (c)
DIRECTORA DE CARRERA**

f. _____

**Ec. Baño H., Mercedes PhD. (c)
COORDINADOR DEL ÁREA**

f. _____

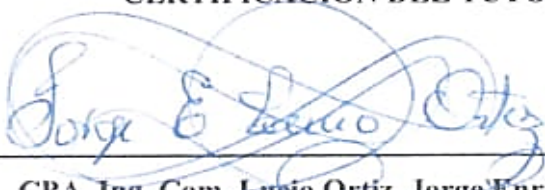
**CPA. Ortiz Donoso, Raúl G. MSc.
OPONENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

f. 
CPA. Ing. Com. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs

TUTOR

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE APÉNDICIS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
Introducción	2
Antecedentes	3
Historia de la Educación a través del tiempo a nivel mundial.	3
Historia del sistema educativo del Ecuador	9
Definición del problema.....	14
Objetivos de la investigación	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	16
Preguntas de investigación	16
Pregunta Principal	16
Preguntas complementarias	16
Definición de términos del sector de la educación.....	16
Limitaciones en la investigación	17
Delimitación en la investigación	17
Objeto de estudio:.....	17
Campo de acción:	18
Espacio:	18
Periodo:	18

Capítulo I: Fundamentación teórica	19
Marco Teórico	19
Teoría de la Administración	19
Teoría Clásica de la Administración	19
Teoría Del Proceso Administrativo	23
Marco Conceptual	26
Proceso	26
Estructura y utilización de recursos.....	26
Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas	26
Entorno organizacional.....	26
Tipos de instituciones educativas	27
Proceso administrativo	28
Ejes centrales de la Gestión Administrativa.....	30
Principios de gestión	35
Instrumento de la gestión	36
Importancia de la Gestión Administrativa.....	43
Marco Normativo	45
COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).....	45
Capítulo II: Metodología de Investigación	48
Diseño de la Investigación	48
Tipo de Investigación: Descriptiva.....	48
Fuentes de Información	49
Enfoque del Método de Investigación: Cualitativo	49
Método cualitativo.....	50
Herramientas de Investigación	50

Entrevistas a profundidad.....	50
Guía de Preguntas en la entrevista a profundidad.....	52
Población.....	55
Muestra.....	55
Muestra probabilística.....	56
Muestra no probabilística.....	57
Resultados.....	58
Entrevistas a expertos.....	58
Proceso de reclutamiento de personal.....	59
Proceso de preparación y pago de nómina.....	61
Proceso de recaudación de dinero.....	65
Análisis de entrevistas.....	70
Análisis de los resultados de las respuestas obtenidas.....	74
Entrevista a expertos en procesos.....	77
Capítulo III: Propuesta Metodológica.....	83
Propuesta metodológica para el proceso de reclutamiento de personal.....	83
Propuesta metodológica para el proceso de elaboración y pago de nómina....	87
Procedimiento propuesto para el proceso de recaudación de dinero.....	90
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	95
Referencias Bibliográficas.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entorno organizacional. (Guerrero, 2014)	27
Figura 2. Tipos de instituciones educativas. (Guerrero, 2014)	28
Figura 3. Componentes del Coso Erm (Auditool, 2017)	46
Figura 4. Población y Muestra. (Mariandeaguiar, 2016)	55
Figura 5. Tipos de muestreo (Tomalá, 2018).....	56
Figura 6. «Muestreo probabilístico», (2014).....	56
Figura 7. (Muestreo por conveniencia, 2014)	57
Figura 8. Flujograma de Proceso de Reclutamiento de Personal.....	86
Figura 9. Proceso de Elaboración y Pago de Nómina.....	89
Figura 10. Proceso de Recaudación de dinero	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista.- Proceso de reclutamiento de personal	71
Tabla 2. Proceso de preparación y pago de nómina.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte uno).	72
Tabla 2. Proceso de preparación y pago de nómina.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte dos).	73
Tabla 3. Proceso de recaudación de dinero.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte uno).	73
Tabla 3. Proceso de recaudación de dinero.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte dos).	74

ÍNDICE DE APÉNDICIS

Respuestas: Un Administrador Educativo.....	59
Respuesta del experto de RRHH. Psic. Eduardo Pinillo.	60
Respuestas: Ruth Guevara, colectora.	61
Respuestas: Ing. Alexander Minchala, asistente de recursos humanos.....	63
Respuesta: Yenni Cando, colectora.	65
Respuestas: Ing. Verónica Cando, administradora educativa.	68
Experto 1. Ing. Dino Mendoza Cisneros	77
Experto 2. Ing. Rafael Naciph Nicolay	79

RESUMEN

"Propuesta metodológica de ciertos procesos en instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil."

Se realizó un estudio cuyo propósito fue determinar las deficiencias que existen en varias institución educativas en relación a los procesos o procedimientos que realizan en cada departamento administrativo, se aplicó un diseño no probabilístico en el cual escogimos 3 instituciones particulares que prestan servicios educativas en la ciudad de Guayaquil. Se utilizó como instrumento de investigación las entrevistas dirigidas al personal administrativo para evaluar las deficiencias que existen en cada departamento. Los resultados fueron utilizados para formular las preguntas de entrevistas para los expertos en procesos y basado en estos resultados se procedió a desarrollar la propuesta metodológica. Por lo tanto, se concluye que es necesario realizar cambios y a su vez se recomienda que las instituciones utilicen la propuesta metodológica con el fin de aplicar los procesos para tener un mejor manejo del control interno de la institución.

INTRODUCCIÓN

Se pretende en este trabajo investigativo dar a conocer la importancia de los procesos en instituciones educativas, esperando que los departamentos administrativos de la institución incluyan nuevos procedimientos para obtener buenos resultados, dando un mejor servicio al cliente y al personal de trabajo, así también reduzcan los posibles riesgos que podrían suscitarse en el transcurso de cada periodo lectivo.

Las instituciones educativas deben realizar cambios considerando que es necesario el crear nuevos departamentos, los cuales ayudarán a tener un mejor manejo del control interno de la institución.

En los siguientes capítulos de este trabajo de titulación se describe una propuesta metodológica de ciertos procesos en instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil., así como también constarán las conclusiones, y las recomendaciones.

Palabras claves: procesos, departamentos, control interno.

Fuente: Investigación propia.

ANTECEDENTES

Historia de la Educación a través del tiempo a nivel mundial.

Al igual que toda creación humana y social, la Educación es una institución y hecho humano que ha pasado por varias etapas y concepciones, a través de la evolución que ha tenido desde su nacimiento en el seno de la cultura humana hasta la actualidad, así como la que tendrá en el futuro, etapa sobre la cual solo se pueden hacer proyecciones. En este sentido, la Educación no queda exenta de esta realidad, contando con distintas realidades y formas de ser entendida a lo largo de los siglos. De esta manera, resulta pertinente revisar de forma breve cuáles han sido las distintas etapas históricas por las cuales ha transitado la Educación: (El Pensante, 2016)

Antigüedad

Es con la aparición de la escritura con la que aparece la capacidad de transmitir conocimiento de manera abstracta, sin implicar la práctica directa para poder aprender. Hasta entonces el aprendizaje consistía en la práctica junto al maestro o mediante la observación de la actividad que se pretendía aprender. Con la escritura descubrimos la capacidad de transmitir conocimiento a distancia.

Los primeros sistemas educativos, por llamarlos de alguna forma, aparecieron en India, China, Egipto y lo que hoy sería Israel, y estaban profundamente ligados a las creencias religiosas. Esos primeros sistemas educativos estaban enfocados al aprendizaje de la escritura y la lectura de los escritos religiosos y las enseñanzas que en ellos había. (Neurok, 2015)

Sin embargo, con el advenimiento de la Agricultura, en el Neolítico, también vino una era de cambios radicales en la civilización humana, la cual abandonó las cavernas para comenzar a vivir en casas construidas por sus manos, las cuales les permitían cuidar sus cultivos. Así mismo, el hecho de poder controlar la producción de alimento, así como almacenarlo y no tener que depender día a día de lo que conseguiría, esto trajo en el hombre otro tipo de estabilidad, e incluso un poco más de tiempo libre, el cual usó para preocuparse y desarrollar otras áreas, como por ejemplo las artes.

Es así como, después de algunos siglos, exactamente en Grecia del siglo 330 a.c. se pueden encontrar personajes como Platón, quien siendo estudiante directo de Sócrates, el primer gran filósofo clásico, fue quien fundó la primera institución de

educación superior del mundo antiguo occidental, la cual se conoció con el nombre de la Academia. Esto no quiere decir que antes de Platón no existieran filósofos o humanos interesados en cultivar su intelecto, pues desde la invención de la escritura, la humanidad entró en una fase por tratar de entender el mundo que le rodeaba a través del conocimiento, sin embargo, Platón sí fue el primero en crear un sitio dedicado únicamente a la formación intelectual del discípulo, lugar donde se formaría por ejemplo Aristóteles. (El Pensante, 2016)

Época clásica

Grecia

No fue hasta la antigua Grecia cuando aparece algo parecido a lo que entendemos hoy como sistema educativo. Inicialmente eran clases que recibían los hijos de clase social alta pero posteriormente el sistema pasó a ser controlado por el gobierno y se democratizó a todas las clases sociales. Con un importante matiz, dejaban fuera a las mujeres y los esclavos.

El objetivo de ese sistema educativo era crear ciudadanos que sirvieran al fortalecimiento del estado y para ello se cultivaba no sólo la mente y el espíritu sino también el cuerpo. Aparece la escuela peripatética que escenificaba el aprendizaje tomado de la abierta observación de la naturaleza a través de paseos al aire libre, donde maestros y discípulos compartían un estado dinámico de pensamiento caracterizado «por el tránsito» de las ideas, el debate.

Gracias a la expansión helenística durante la época de Alejandro Magno, esta aproximación a la educación acabó calando en lugares tan distantes como India, China y Oriente Medio.

Imperio Romano

Pero este modo de enseñanza no estaba reglada y tuvo que llegar, quién si no, el Imperio Romano a estructurar y formalizar la enseñanza desde el gobierno como un proceso, una cadena de saberes engranados y que se conectaban con el modelo o perfil de sociedad que se buscaba de acuerdo a un ideal de convivencia práctica y efectiva.

La escuela, el liceo y la academia, generaban una actividad prolija en discusión de ideas y ejercicio del arte; siendo el foro, en cierto sentido el equivalente al ágora griega, el espacio ciudadano por excelencia, donde crecía y se desarrollaba la opinión pública a través del debate.(Neurok, 2015)

Edad Media

Pese a la luz que acompañó al mundo antiguo, la Edad Media en cambio es descrita como una época de oscurantismo y analfabetismo. De acuerdo a lo que señalan los historiadores, esto puede tener sus principales causas en el gran poder que adquirió la Iglesia católica durante los años del Imperio romano y cómo después de la caída de éste, se convirtió en el nuevo poder instituido.

De esta forma, aun cuando a la figura del emperador, le sucedieron la de los reyes, en realidad era la Iglesia la dueña del poder y también del conocimiento. En consecuencia, por un lado capitalizó todo el conocimiento, quedando éste signado sólo para las clases poderosas, es decir, la realeza, el alto clero y la nobleza, mientras que las otras clases, como la de los caballeros, vasallos o esclavos eran condenados a la ignorancia. No obstante, a estos privilegiados también les eran censurados algunos conocimientos, pues la Iglesia también se encargaba de esconder o destruir algunos de los textos que contradecían lo que este poder consideraba correcto y cónsono con sus creencias, por fortuna algunos libros fueron conservados por sociedades secretas, que asumieron la vital importancia de conservar estos conocimientos.

Sin embargo, no todo fue negativo, pues fue esa misma Iglesia la que comenzó a abrir sobre suelo europeo algunas escuelas catedráticas, en donde los miembros del alto clero, entre otros afortunados, podrían ir a formarse intelectualmente y entregarse al estudio, sucediendo entonces que algunos de los educandos, más que verdaderos sentimientos vocacionales, usaban el ordenarse como religioso para tener acceso al estudio. Con el tiempo, estas escuelas religiosas se convirtieron en algunas de las más importantes universidades europeas, por lo que se puede decir que la Iglesia sembró las primeras semillas de lo que serían las universidades actuales. Entre sus paredes, pese al oscurantismo, se produjeron importantes descubrimientos científicos, así como tesis filosóficas y teológicas, que siguen teniendo gran peso en el pensamiento occidental.(El Pensante, 2016)

El humanismo

Llegó el renacimiento y nace el humanismo con el objetivo de recuperar a los clásicos griegos y romanos. En esta época los alumnos eran iniciados muy temprano en la lectura de los clásicos, así aprendían lo más pronto posible, el latín elegante y necesario para la propia producción literaria. En un primer momento, de las ciencias

sólo interesaba la erudición, es decir, las noticias históricas o mitológicas que sirvieran para aclarar los textos.

Pero en esta época también apareció la imprenta que lo cambió todo. De la noche a la mañana –hoy nos parecería un proceso lento, pero para la época aquello ocurrió a toda velocidad–, la palabra escrita en lengua común, y no en latín, empezó a distribuirse rápidamente. Permitiendo llegar el conocimiento a cualquier sitio sin la censura de la iglesia.

El renacimiento no sólo fue el tiempo en el que se recuperó a los clásicos, también fue el tiempo de Maquiavelo que lanzó una atrevida doctrina de la seguridad y el estado; el de Montaigne que propuso una concepción más mundana de la moralidad del hombre; el de Copérnico, Galileo, Descartes y Bacon que emanciparon la ciencia y la filosofía de su grillete medieval; y el de Lutero que pidió más libertad en las relaciones del creyente con la iglesia.

Todo esto sostenido por unas escuelas que salieron de los conventos y que se acercaron a la gente común.

Edad moderna

A partir del siglo XIX nacen los actuales sistemas educativos, inspirados el sistema implantado en Prusia y están organizados y controlados por el Estado. Este sistema educativo implantó la escuela primaria obligatoria y gratuita que duraba 8 años durante los cuales se aprendía no sólo lectura, escritura y aritmética sino también una estricta ética basada en la disciplina y la obediencia. Después de esta educación básica existía una educación secundaria privada para la élite.

El resto de países del entorno copiaron el sistema y lo evolucionaron hasta lo que conocemos hoy en día.

Es durante el siglo XX cuando se establece la estructura que conocemos hoy con educación primaria, secundaria y universitaria. Además ocurre una verdadera democratización en los países más prósperos universalizando la educación a prácticamente todas las clases sociales. Son los estados los que asumen los enormes costes de inversión necesarios para la construcción de escuelas y universidades y para la formación y contratación de maestros y profesores.(Neurok, 2015)

Pero como no todo es para siempre, la Humanidad hubo de ver también el fin de la Edad Media, la cual expiró cuando el viejo mundo fue capaz de atravesar el

océano y ser consciente de la otra mitad del planeta, así como de la forma circular de éste. Durante esta época, tiene lugar también el renacimiento, momento en que puede decirse que Europa se quitó la venda de los ojos y comenzó a leerse a sí misma, desde la fuente clásica grecorromana. El hombre comenzó a ser también el centro del Universo y se concibió de nuevo la importancia de la educación y el ejercicio intelectual como parte fundamental del desarrollo del alma. Así mismo, se sucedieron épocas y movimientos como por ejemplo el humanismo y el barroco, los cuales siguieron manteniendo a la Educación y la razón como uno de los valores más altos. (Neurok, 2015)

Edad contemporánea

Durante esta etapa, en específico durante el siglo XIX, los humanos de las generaciones que se han sucedido desde entonces se han sumado a la discusión de cuál es el mejor método de enseñanza, imponiéndose casi siempre el modelo de educación prusiano, el cual dictamina que es el Estado el que debe encargarse de que el sistema funcione, así como de los parámetros bajo los cuales funciona.

Así mismo, desde la segunda mitad del siglo XX se ha venido discutiendo también la necesidad de considerar la educación como un derecho Humano, categoría que obligaría a las distintas instituciones y gobiernos a propiciar recursos, centros y métodos, para que todos los niños y –en algunos casos- adultos cuenten con los medios necesarios para adquirir una educación que les dote de herramientas para afrontar y sobrevivir al mundo en donde les toca desenvolverse. Es así como en el año 1966, la Organización de Naciones Unidas (ONU) da un paso al frente reconociendo la educación como un Derecho, a través del artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, lo que ha hecho que cada día sean más los estados que consideran su obligación impartir educación a sus pueblos, al menos la educación básica y secundaria, quedando todavía en discusión cómo asumir la educación universitaria, si desde la universidad privada, o la universidad pública.

De igual forma, el siglo XXI se inauguró con el debate de cómo debe afrontar la educación el advenimiento de las nuevas tecnologías, así como de los nuevos espacios y las características de las nuevas generaciones, en un proceso que intenta dejar atrás antiguos métodos educativos, para apostar a otros un poco más empíricos,

como el método Montessori, o de estrategias mucho más dinámicas, lúdicas y tecnológicas.(Neurok, 2015)

Educación en la sociedad

En la actualidad, la educación se ha convertido en una institución más del estado, siendo en la mayoría de los países de carácter obligatorio. Así mismo, aquellos individuos que sienten pasión por la enseñanza, deben realizar estudios formales de Pedagogía, a fin de adquirir las herramientas necesarias, que le permitan generar las estrategias adecuadas para la educación de los estudiantes que tendrá a cargo.

Sin embargo, tal como apuntan algunas corrientes filosóficas, en todo momento el ser humano se encuentra en un proceso de aprendizaje-enseñar, pues como ser social que es, al relacionarse con sus semejantes, siempre estará aprendiendo de ellos, así como enseñándolos, por lo que se podría decir que dentro de las sociedades o comunidades siempre hay un constante intercambio de conocimientos entre los individuos, pues como su propio concepto lo dice, cuando se habla de educación no sólo se habla de ámbitos académicos, sino de la transmisión de conocimientos de un individuo a otro, a fin de volverlo más apto para la vida. En consecuencia, se puede considerar educación tanto el que un profesor enseñe las tablas de multiplicar a un niño, como que le enseñe a sembrar, a reparar un auto, o incluso a administrar los recursos económicos, pues estas habilidades, el día de mañana, le servirán en su vida cotidiana.(Neurok, 2015)

Etimología del término

Con respecto al origen etimológico del término “educación”, las distintas fuentes aseguran que éste proviene del vocablo *ēducātiō*, el cual puede traducirse literalmente como “entreno”, “educó”. Así mismo, se cree a su vez que esta voz latina, *ēducātiō* constituye a su vez un vocablo derivado de la forma *ēdūcō*, la cual es considerada una palabra compuesta, conformada por la partícula *ē*, la cual puede interpretarse en español como “afuera de”, mientras que la partícula *ēdūcō*, refiere en español a formas como “guiar”, por lo que *ēdūcō* puede ser traducida a su vez como “sacar fuera de”.

No obstante, los especialistas en Lenguas han señalado que además de las formas *ēducātiō* y *ēdūcō*, dentro del Latín, en referencia al término educación, se puede encontrar igualmente las voces *educare* y *educare*, las cuales siendo la segunda

un término producto de la derivación de la primera son traducidas de forma literal como la acción de “promover el desarrollo del educando”, obviamente en términos cognitivos e intelectuales. Es decir, propiciar en el estudiante todas aquellas habilidades que le permitan desarrollar al máximo su capacidad intelectual.(El Pensante, 2016)

Historia del sistema educativo del Ecuador

En el gobierno de García Moreno, se experimentaron los primeros cambios de trascendencia en la educación pública del país, se pensó en la consolidación de un plan que de forma paralela se vaya construyendo en forma física como de aprendizaje, por ese motivo, se ordenó la inyección económica del Estado para construir escuelas, colegios, observatorios, imprentas, la fundación de la Escuela Politécnica Nacional que llegó a ser considerada una de las más importantes de la época en el contexto sudamericano, aumentando el número de estudiantes en territorio nacional, complementando esta inversión en la instrucción pública importó un modelo educativo europeo, y para llevarlo a la práctica tuvo que insertar en el país a los Padres Jesuitas para que se encarguen de la formación de lo que ahora consideraríamos estudiantes de octavo año de educación general básica (EGB) hasta tercer año de bachillerato general unificado (BGU), los Hermanos Cristianos para los niños y niñas de segundo hasta séptimo año de EGB, las religiosas de los Sagrados Corazones para colegios de niñas y las Hermanas de la Caridad para los hospitales, mientras para los estudios superiores trajo a doctores y sabios maestros alemanes.(Moreira Palma, 2013)

Recién a finales del siglo XIX, con la llegada del liberalismo al poder en el gobierno de Eloy Alfaro, constitucionalmente en 1897 se establece a la educación como una instrucción pública, gratuita, obligatoria hasta la primaria y laica. Este último principio no generó un impacto inmediato en el país, pues los religiosos seguían manteniendo la enseñanza y dentro de lo laico estaba inmersa la religión católica y sus modelos de aprendizajes, pero en la primera década del siguiente siglo, con la constitución de 1907, se establece la separación entre las labores que le corresponden al Estado y la Iglesia, ahí, se empieza a generar de manera desordenada un nuevo proceso educativo que tenía como principio al conocimiento de forma utilitaria. El Gobierno de Alfaro para organizar un modelo efectivo y que no se vea

amenazado por las prácticas religiosas, crea los normales en Quito y Guayaquil para formar maestros que impartan una educación laica.(Moreira Palma, 2013)

La educación en el país no fue atendida hasta 1946, con la décimo sexta constitución, norma que estipula que la educación es un derecho de los hijos y un deber de los padres, en esta Constitución se empieza a fortalecer la educación particular con asistencia del 20% de los recursos municipales y presencia en la Dirección Nacional de Enseñanza; las universidades del país se consideran autónomas, tanto oficiales (públicas) como particulares. (Moreira Palma, 2013)

Ya en la época democrática existieron procesos importantes como el Plan Nacional de Alfabetización del ex Presidente Jaime Roldós Aguilera y después de su muerte se crea la penúltima Ley Orgánica de Educación; los siguientes gobiernos se preocuparon más por organizar la parte administrativa de la educación con la creación de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. Un informe presentado por las Naciones Unidas llamado "EVALUACIÓN COMÚN DE PAÍS", de la década de los 90 y presentado en el año 2002, indicó que la inversión en la última década del siglo XX fue inferior a las dos décadas anteriores y que la población rural tuvo la mitad de escolaridad formal que la urbana y una tasa elevada de analfabetismo.(Moreira Palma, 2013)

Mientras en Ecuador la inversión estatal en educación se reducía a inicios de los 90, existía un clamor internacional por generar la accesibilidad de los niños y niñas a los centros educativos, por ese motivo la UNESCO y su movimiento de Educación Para Todos (EPT), crearon un foro en Jomtien-Tailandia donde delegados de 155 países y 150 organizaciones gubernamentales y no gubernamentales acordaron cumplir un marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje garantizando la universalidad del acceso a la educación, definieron métodos y estrategias para satisfacer estas necesidades en 10 años.

En la constitución de 1998, en medio de un gobierno cuestionado, se crea una nueva norma jurídica de la patria ecuatoriana que establecía que la educación estaba garantizada por el Estado en igualdad de condiciones y oportunidades, que era un derecho irrenunciable de las personas, que sería ética, pluralista, democrática, humanista y científica; incluso se garantizaba la educación para personas con discapacidad, otorgando la libertad de enseñanza y cátedra, fortaleciendo

prioritariamente las zonas rurales y fronterizas, garantizando la educación particular sin fines de lucro y asignando no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo.(Moreira Palma, 2013)

Dentro de los avances tenemos la nueva Ley de Educación Superior, el fortalecimiento de la Educación Inicial a través del Programa de Educación Preescolar Alternativa (PRONEPE) y la división de la educación en niveles Básicos y Bachilleratos en Ciencias y Técnico y la implementación por parte del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) de un currículo nacional. En este currículo tiene un gran espacio los aportes presentados por parte de Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) con la aplicación de un Bachillerato en Ciencias a través de una red de colegios que permitieron fortalecer los conocimientos generales y específicos a fin de generar un mayor espacio de decisión al ingreso a una carrera universitaria. Sin embargo, existía una desorganización en las instituciones de Educación Inicial, al no contar con profesores parvularios capacitados para desarrollar las motricidades de los niños y niñas, en la educación básica se quebraba el proceso de un año al otro al no completar los programas establecidos, ya sea por falta de planificación o por los paros y huelgas orquestadas por la Unión Nacional de Educadores (UNE), sindicato de maestros de más de 60 años de vigencia, que en los primeros años de creación sirvió para respetar y hacer respetar los justos derechos de los maestros, pero que una vez, convertido en un brazo sindicalista del Movimiento Popular Democrático (MPD) se dedicó a chantajear a los gobiernos de turnos para negociar cargos públicos, mientras pregonaba con gran entusiasmo aumentos paupérrimos de sueldos a los maestros.

La educación básica hasta séptimo año era considerada diferente y no secuencial con los programas de octavo a décimo año de educación básica, por este motivo los planes se desarticulaban y en otros casos, se repetían después de dos o tres años. Mientras en el Bachillerato, los colegios que seguían la red de la UASB, mantenían un programa definido pero que era ejecutado de acuerdo a los recursos de cada institución, en contrapartida el bachillerato regido por el MEC era totalmente desarticulado del currículo establecido, no existía planificación docente y las improvisaciones estaban a la orden del día en todas las provincias y cantones del país;

ante esta situación, la educación particular se vio claramente beneficiada, pues, los estudiantes no perdían semanas o meses de clases por los paros y huelgas de la UNE, lo que hacía pensar a los padres de familia en ver una opción necesaria para el desarrollo académico de sus hijos o representados. Esta situación generó dos efectos importantes en el contexto nacional, primero se empezaron a crear colegios particulares con fines lucrativos donde preponderaba el capital antes que la labor de transmitir aprendizajes significativos, los colegios más grandes, lógicamente tenían mayor cantidad de estudiantes y segundo, se empezó a dividir a la sociedad estudiantil, entre quienes podían estudiar en instituciones particulares eran estudiantes de clase social económica media-alta, mientras los estudiantes que no tenían recursos económicos o no ingresaban a escuelas y colegios o sus instituciones eran definitivamente fiscales, entendido en esa época como una instrucción de bajo nivel y sobre todo caótica. (Moreira Palma, 2013)

En el 2006, se dio una Consulta Popular donde los ecuatorianos tuvieron que aprobar que las ocho políticas del nuevo Plan Decenal 2006-2015 sean consideradas política de Estado, los ciudadanos y ciudadanas no conocían los objetivos del Plan Decenal, sin embargo se aprobó con el 67.08% y los expertos educativos esperan que el compromiso de garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana se cumpla, al encontrarse aun en vigencia.

Es a raíz del 2007 que el escenario educativo toma un rumbo diferente, empieza a existir un gran aporte económico gracias a las bonanzas dadas por el aumento del precio del barril de petróleo en el 2008 y se empieza a generar una estructura estatal sólida para cumplir los objetivos del Plan Decenal, pero también de incorporar políticas nuevas como la creación de un nuevo currículo nacional, gracias a la Constitución del 2008 (vigente), se concibe a la educación como un deber del Estado y será gratuita hasta el tercer nivel de educación superior, revolucionando de forma radical los conceptos educativos mantenidos en materia estatal hasta la época. . (Moreira Palma, 2013)

La evaluación y capacitación a maestros para generar una equiparación entre lo que propone el currículo y el perfil de los docentes para cumplirlo, se crearon

normas jurídicas como la Ley de Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se modificó la estructura administrativa de nivel central de estudios superiores, la creación de la Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) permitió salvar la Educación Superior que se había convertido con grandes excepciones en instituciones de negocio de pases y obtención de títulos, con planes no cumplidos, formando profesionales con altos índices de vacíos que deberían haber sido llenados por las universidades. Mediante una exhaustiva evaluación el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) calificó a las Universidades del país con categorías que diferenciaban los estándares educativos que tenían y que deberían tener, permitiendo se genere una preocupación por parte de los rectores en mejorar la infraestructura física de los campus, a invertir en recursos tecnológicos que permitan una educación de calidad y actualizada y obligó a los maestros a realizar estudios de cuarto nivel que avalen su designación como catedráticos de Instituciones de educación superior.(Moreira Palma, 2013)

La implantación de un examen de ingreso de los estudiantes que terminan el BGU y que aspiran a iniciar una carrera universitaria, este examen de ingreso está basado en baterías de test de aptitud (inteligencia abstracta, lógica matemática, razonamiento verbal), no se necesita ser psicólogo para entender que las pruebas de aptitud varía de acuerdo al estado de ánimo, entorno físico del lugar de la toma de la prueba, luminosidad, entre otros factores que hacen variar los resultados de la prueba de aptitud de un día a otro, aun siendo la misma. Sin embargo, la SENESCYT mediante el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) se encarga de puntuarla para que puedan acceder a una determinada carrera universitaria según su puntuación.(Moreira Palma, 2013)

En la actualidad se han dado iniciativas a nivel mundial de diferentes formas o modelos y creado programas que ayuden a mejorar la calidad educativa, siendo una constante la conclusión de que: **SOLO CON BUENOS DOCENTES, TENDREMOS BUENA EDUCACIÓN.**

Ahí el país tendrá que tomar una decisión de fondo, los países que optaron por tener maestros con formación de docentes, los resultados educativos obtenidos no fueron los esperados, mientras los sistemas que optaron por incorporar a este campo a

destacados profesionales de diferentes áreas y fueron capacitados (en Singapur esas capacitaciones son pagadas por el ministerio) en pedagogía y didáctica, encontraron resultados superiores en más de 50 puntos en relación a los primeros según una investigación realizada por McKinsey&Company.(Moreira Palma, 2013)

En el país se están utilizando mecanismos para nombramientos de docentes que suponen escogerían a los mejores de cada área y las universidades que ofertan la carrera docente se han visto reducido enormemente los cupos de estudiantes que logran ingresar por la puntuación requerida por la SENESCYT de acuerdo a la aplicación del Examen Nacional para la Educación Superior (ENES); este modelo, es muy parecido al de Corea del Sur, sin embargo las realidades son distintas con un país de 50 millones de habitantes, que ha provisto de internet a todas las instituciones primarias y secundarias del país, con banda ancha que le permite la utilización de libros digitales para todos sus estudiantes, con una fuerte oferta de becas y que en gran medida, sus logros fueron alcanzados al evitar la estandarización de un horario de clases.(Moreira Palma, 2013)

En Ecuador, la labor docente ha sido revalorizada y ese es un punto a favor para mejorar el sistema, con un aumento de sueldo y sobre todo con la insinuación de parte del Estado a través de sus programas de ingreso al magisterio que no todos pueden ser maestros, ha permitido una mejora cuantitativa y cualitativa de los nuevos docentes, la exigencia de postgrados para ocupar ciertos cargos como ocurre en Finlandia, genera una evolución que se verá en unos cuantos años. Pero, si se quiere imitar el programa finlandés, se tendrá que romper con ciertos paradigmas, como los que estipulan que mientras más tareas-más aprendizaje, ya que en el país europeo las tareas para el hogar son escasas y tienen un horario inicial en la primaria solo de cuatro horas diarias, ya que, no por más tiempo en las instituciones-más aprendizaje, a pesar de esto, es necesario entender que las respuestas a nuestro problemas no están en modelos eficaces o fracasados, nuestro entorno es muy diferente, el país tiene una diversidad enorme y eso hace imposible la adaptación de un sistema que demos por exitoso mediáticamente.(Moreira Palma, 2013)

Definición del problema

El problema está en varias instituciones, hay pocos procesos implementados y en otras instituciones no existe ningún proceso en las áreas de Dirección y Colecturía

por falta de conocimiento del personal que labora en estas áreas, o porque las instituciones son pequeñas y el personal administrativo se encarga de hacer varias funciones.

Por lo tanto, las instituciones que prestan servicio de educación de Guayaquil tendrían que analizar e implementar varios procesos, donde les permitan estructurar o modificar el organigrama de funciones para cada departamento o área.

Existen funciones que cada departamento no se distinguen entre sí, debido a que las áreas de trabajo estas relacionadas. Por lo consiguiente las instituciones estarán obligadas a separar las funciones de cada área para definir los procesos de cada una.

Esta propuesta da lugar a sugerir un respectivo cambio en las áreas de Dirección y Colecturía y a su vez ayudar a mejorar los procesos establecidos o mejorar donde hay deficiencias.

Las instituciones educativas tendrán la opción de implementar la propuesta que se vayan a establecer, considerando que podrán tener mejor resultado en los controles de las áreas.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Plantear una propuesta metodológica de ciertos procesos para instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil, con el fin de que las instituciones adopten nuevos controles internos en los departamentos Dirección y Administrativo.

Objetivos específicos

- Revisar la historia de la educación desde la antigüedad hasta los tiempos actuales.
- Establecer el marco teórico, normativo y legal.
- Establecer la metodología de la investigación para obtener la información necesaria.
- Preparar la propuesta metodológica para sugerir el adecuado manejo de procesos de las áreas Directiva y Administrativa de la institución

Justificación

Dar a conocer a las instituciones educativas la importancia de los procesos en las áreas directiva y administrativa, los cuales ayudarán a elevar su calidad de gestión y a su vez satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Las instituciones son un proceso, el cual está constituido por situaciones o responsabilidades como planeación, organización, dirección y control.

Preguntas de investigación

Pregunta Principal

¿Conoce el personal que labora en las instituciones educativas los debidos procesos que deben realizar según la actividad que se diera?

Preguntas complementarias

- ¿Será necesario tener conocimiento sobre los procesos que se deben realizar según el caso?
- ¿Los procedimientos normales establecidos por las instituciones son adecuados para poder ser aplicados?
- ¿Qué fases se establecen en cada proceso?
- ¿Existe los debidos controles para que se cumplan los procesos?

Definición de términos del sector de la educación

Dentro de esta investigación se verá reflejados conceptos de palabras básicas y técnicas relacionadas con la educación que son utilizadas por las instituciones, que ayudarán básicamente a comprender este tema investigativo de titulación.

EGB (educación general básica): es el nombre que recibe el ciclo de estudios primarios obligatorios en varios países (Chile, Costa Rica y Ecuador). En algunos, como España y Argentina se tratan de un sistema educativo antiguo que ya ha sido sustituido por otros.

Educación Para Todos (EPT): es un movimiento mundial guiado por UNESCO, con el objetivo de satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos para el año 2015.

Programa de Educación Preescolar Alternativa (PRONEPE): es un programa permanente de educación pre-escolar, orientado a contribuir al desarrollo integral de los niños de 4 a 6 años que no tienen acceso a jardines infantiles convencionales y que

presentan un retraso o riesgo en el desempeño de sus funciones cognitivo – motoras básicas de acuerdo a su edad.

Ministerio de Educación y Cultura (MEC): es el ministerio encargado por el poder ejecutivo para impartir servicios educativos de segundo nivel.

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO): es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.

Gestión de riesgos empresariales (ERM): forma parte de las buenas prácticas de gestión empresarial y es un proceso que permite tratar eficazmente la incertidumbre, identificando riesgos y oportunidades, y optimizando la capacidad de generar valor.

Limitaciones en la investigación

En esta investigación no se incluirá el ambiente coronavirus (COVID 19), ya que esto influyó que la obtención de información y entrevistas fueran realizadas vía online. También no se incluirá instituciones con bachillerato general unificado (BGU), ya que en la mayoría de estas instituciones cuentan con un mayor control en los procesos directivos y administrativos, ya que deben cumplir con capacitaciones, formación y actualización continua de profesionales de la educación que imparten sus conocimientos en este programa, existe el aumento de horas al asistir al plantel, según indica el Ministerio de Educación en el Manual de Auditoria de Calidad.

Delimitación en la investigación

La propuesta metodológica que se ha planteado en este trabajo investigativo de titulación va dirigido a instituciones que prestan servicio de educación hasta el nivel de educación general básica que corresponde a octavo, noveno y décimo grado de la ciudad de Guayaquil; trabajo que se enfoca en la metodología de los procesos directivos y administrativos; cuyo objetivo es conseguir un mejor control en los procesos de reclutamiento de personal, recaudación de dinero (colecturía), preparación y pago de nómina.

Objeto de estudio:

- Propuesta metodológica de ciertos procesos en las instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en la ciudad de Guayaquil.

Campo de acción:

Manual de Auditoria de Calidad emitido por el Ministerio de educación.

Espacio:

- Ciudad de Guayaquil

Periodo:

- Primer semestre del año 2020

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Marco Teórico

Teoría de la Administración

Gómez Palestino (2018) refiere que para Frederick Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

Principio de planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (Gómez Palestino, 2018)

Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica se centra en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica

de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas. (Gómez Palestino, 2018)

Los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol son:

a. División del trabajo

Todos los empleados de la empresa tienen distintas habilidades y en función de su nivel de experiencia en el puesto pueden considerarse desde especialistas hasta generalistas. La especialización incrementa sensiblemente la eficiencia y la productividad de la mano de obra aumentando la precisión y la velocidad en el desarrollo de las tareas. Este primer principio era aplicable tanto al personal de administración como al técnico y de gestión.

b. Autoridad y responsabilidad

Para que cualquier empresa u organización funcione, debe considerarse la autoridad que el equipo de dirección tiene para poder dar órdenes a sus empleados. Toda autoridad conlleva una responsabilidad. (Serra, 2016)

c. La disciplina

Hablaba de disciplina como obediencia y respeto de los valores fundamentales. La buena conducta y las relaciones respetuosas eran la base sobre la que se sustentaba la relación entre los empleados, los mandos y la dirección.

d. Unidad de mando

Este principio se refiere a la necesidad de que un empleado reciba órdenes de un solo mando y rinda cuentas de las actividades a esta misma persona. Si un empleado recibe órdenes de distintos mandos, puede llevar a confusión y conflictos. Gracias a este principio se podía establecer la responsabilidad sobre los errores más fácilmente. (Serra, 2016)

e. Unidad de dirección

La unidad de dirección hace referencia a la unidad y el enfoque. Todas las actividades de los empleados se dirigen a un mismo objetivo, y, por tanto, deben estar recogidas y detalladas en un plan de acción. La dirección de la empresa es el máximo responsable del plan y debe supervisar el

progreso de las tareas definidas y planificadas. En este principio toma especial relevancia la organización de equipos y la coordinación.

f. Subordinación del interés individual al general

En una empresa existen todo tipo de intereses, de hecho cada empleado tiene unos intereses particulares que en ningún caso deben prevalecer sobre el interés general de la empresa. El enfoque está dirigido a los objetivos de la empresa y no a los del individuo. Este principio se aplica en todos los niveles de la empresa y muy especialmente en la dirección. (Serra, 2016)

g. Remuneración

La motivación y la productividad están estrechamente relacionadas. La remuneración debe ser la justa y suficiente para que los empleados mantengan un buen nivel de motivación y productividad en su puesto de trabajo. Fayol consideraba la existencia de dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, refiriéndose a los cumplidos, o la promoción dentro de la empresa. Se trataba de premiar o reconocer de algún modo los esfuerzos de los empleados.

h. Jerarquía

Debe establecerse una línea clara en cuanto a autoridad a lo largo de toda la jerarquía de la organización, desde los niveles más altos a los más bajos y justamente en este sentido. El organigrama de la empresa debe definir, sin ningún tipo de dudas, quién es el superior directo en cada nivel y para cada empleado, de forma que cada empleado pueda reportar la información a la persona adecuada. Fayol exige un respeto total a la autoridad. (Serra, 2016)

i. Centralización

La autoridad necesaria para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones debe estar equilibrada dentro de la empresa, sobre todo en organizaciones extensas. La centralización implica la concentración de la autoridad en la zona jerárquica más elevada, pero en algunos casos esa autoridad debe descentralizarse o delegarse, dada la estructura de la empresa. Para el correcto funcionamiento de la organización, se debe mantener en todo momento un buen equilibrio en cuanto a autoridad en todos los niveles jerárquicos.

j. Orden

Todos los empleados de la empresa deben disponer de los recursos adecuados para poder trabajar correctamente. Cada empleado debe ocupar el puesto más adecuado a sus capacidades. El orden es un factor clave en toda empresa, tanto a nivel social como físico, es decir, mantener el orden en cuanto a responsabilidades y en cuanto a material, disponer de un ambiente de trabajo seguro, limpio y bien ordenado. (Serra, 2016)

k. Equidad

Uno de los principios más importantes a mi parecer es el de la equidad. Fayol dispone que los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual. Los trabajadores deben estar en el lugar correcto dentro de la organización para poder ofrecer el máximo rendimiento y productividad. Cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial.

l. Estabilidad

La elevada rotación de personal puede perjudicar sensiblemente el correcto funcionamiento de la empresa, a la vez que reduce el sentimiento de seguridad de los empleados. (Serra, 2016)

m. Iniciativa

Fayol incentiva claramente la iniciativa de los empleados a la hora de llevar a cabo ciertas tareas. Los trabajadores deben gozar de flexibilidad para realizar los procedimientos propios de su puesto. Este principio recoge también la tolerancia que los superiores deben tener ante los errores que se puedan cometer.

n. Espíritu de cuerpo

Este principio promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y la unidad entre los empleados. El espíritu de cuerpo contribuye al desarrollo de la cultura de empresa y favorece la confianza entre todos los empleados y el entendimiento. (Serra, 2016)

Estos 14 principios de Fayol están pensados para la correcta administración y dirección de empresas, son herramientas útiles que han trascendido a lo largo de los años y han asentado las bases para el desarrollo los métodos de dirección actuales.

Todas ellas tienen en cuenta el factor humano como motor del buen funcionamiento de la empresa, una idea que se presenta como muy actual, pero que cien años atrás ya fue aplicada y desarrollada por Henri Fayol, estableciendo las bases de los modelos actuales más innovadores. (Serra, 2016)

Teoría Del Proceso Administrativo

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

A continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

El Proceso Administrativo

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas" (Basilea, 2014)

Organización

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." (Basilea, 2014)

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (Basilea, 2014)

Dirección

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. .

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. (Basilea, 2014)

Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción, están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. (Basilea, 2014)

Actividades Importantes de la Ejecución.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control. (Basilea, 2014)

Control

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Basilea, 2014)

De las tres teorías antes mencionadas se acogieron a la teoría clásica de la administración y la teoría del proceso administrativo para la elaboración de cada proceso, las cuales serán cubiertas mediante la propuesta metodológica detallada en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Marco Conceptual

Proceso

Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.

Estructura y utilización de recursos

Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos:

- Información
- Humanos
- Materiales
- Financieros

Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas

Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.(Guerrero, 2014)

Entorno organizacional

El comportamiento organizacional permite a los gerentes describir, comprender, predecir y controlar la conducta humana al interior de la institución. Para ello es necesario conocer las metodologías que se proponen desde las disciplinas que explican el comportamiento humano y desde su aplicación tener insumos para tomar decisiones y asumir modelos de comportamiento organizacional (CO) que satisfagan las necesidades de la organización y sus empleados.

Asumir el CO al interior de las instituciones educativas oficiales como un factor clave que permite mejorar los procesos institucionales requiere de un estudio profundo de su conceptualización, factores y metodologías aportadas por las diferentes ciencias del comportamiento humano. Así mismo, es necesario conocer, indagar e interpretar las razones por las cuales los individuos se comportan de determinada forma al interior de la organización y cómo ese actuar afecta los procesos institucionales. El que un rector tenga manejo de los conflictos que se dan a nivel organizacional le permitirá tomar decisiones asertivas que aumentarán los niveles de satisfacción laboral, la motivación necesaria en cada uno de sus empleados a partir del cubrimiento de sus necesidades y la reorientación del modelo de CO que requiere la organización.(Céspedes Garzón, 2014)



Figura 1. Entorno organizacional. (Guerrero, 2014)

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.(Guerrero, 2014)

A la cita anterior se debe agregar que, además de las necesidades de los alumnos, quienes por su edad no están plenamente conscientes de lo que ellos necesitan, las aspiraciones en funciones de su proyecto de vida diseñado por los padres de familia.

Tipos de instituciones educativas

Las instituciones educativas, tienen como misión la formación humana y la promoción cultural y están destinadas a cumplir los fines de la educación con sujeción a la Ley y su Reglamento. Las instituciones educativas se clasifican:

Por el financiamiento:

a) Oficiales: fiscales municipales y de otras instituciones públicas;

b) Particulares: pertenecen a personas naturales o jurídicas de derecho privado, pueden ser laicos o confesionales;

c) Otros: los que cuentan con financiamiento parcial de entidades públicas y de las asociaciones de padres de familia y los que cuentan con financiamiento parcial del Estado y se rigen por convenios especiales. (Guerrero, 2014)

Por la jornada de trabajo:

- a) Matutinos
- b) Vespertinos;
- c) Nocturnos; y,
- d) De doble jornada.

Por el alumnado:

- a) Masculinos;
- b) Femeninos; y,
- c) Mixtos;

Por la ubicación geográfica:

- a) Urbanos; y
- b) Rurales.

Los establecimientos de Educación Regular se denominan:

- a) Jardín de Infantes; b) Escuela;
- c) Colegio; d) Instituto Pedagógico
- e) Instituto Técnico(*ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO*, 2018)

Por lo que se determinaban anteriormente podemos decir que existen tres tipos de instituciones educativas:



Figura 2. Tipos de instituciones educativas. (Guerrero, 2014)

Proceso administrativo

El sistema educativo enfrenta desafío de ofrecer una educación de calidad, en este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, corresponde al directivo un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de

aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos, involucrándole a la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no sólo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos y corrientes generales.

La dinámica social que impulsa las relaciones entre el estado y la sociedad ha modificado patrones; es más, los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones que obligan a pensar nuevos estilos. En todos los sectores sociales hay mayor exigencia de participación, más aún en el sector de la educación, ávido por recuperar y consolidar su presencia protagónica.

Las formas de convivencia social han cambiado; en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, a la interculturalidad, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable, aspecto que ya se comienza a vivenciar en la práctica educativa. La renovación educativa plantea nuevos estilos que exigen superar tradiciones respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

La gestión administrativa es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo, si lo que se quiere es obtener una educación de calidad, necesariamente se tiene que desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Esto consiste en hacer un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación, propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los y las estudiantes y construidas como un proceso alternativo, flexible, democrático que compromete a la institución, la familia y la comunidad.

Entablar una dinámica propia en la institución educativa que permita desarrollar con autonomía una educación de calidad; al mismo tiempo, estar al día con las últimas tendencias de planificación como instrumentos indispensables para direccionar los procesos de la institución, el fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de la institución; asimismo, la intensificación

de interrelaciones entre instituciones educativas; y por último, la adaptación y uso de la tecnología.

Con esto podemos definir como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la institución educativa, ya que tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura educativa y elevar la calidad de la educación.(Peñañiel & Fernando, 2017)

Ejes centrales de la Gestión Administrativa

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; por lo tanto, se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos, a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo dirige su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planificación, Organización, Dirección y Comunicación.(Peñañiel & Fernando, 2017)

Planificación

La planificación es una función primordial de la gestión educativa; cada gerente, docente o integrante de la comunidad educativa tiene que planificar, porque de esto depende el éxito o fracaso de la Institución, no se debe de improvisar acciones a realizarse a la ligera.

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar calidad, tiene que cumplir funciones de planificación, administración, coordinación y control que se complementen con las características idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Es importante destacar, que en el ejercicio de la gestión, el gerente educativo, dará mucha importancia a la planificación, ya que a partir de ella se establecerán las políticas y las estrategias pertinentes que aseguren el buen funcionamiento de la organización, juegan un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de

los responsables de ejecutar dichas políticas, como es el personal docente de la Institución.

Para realizar una planificación, es necesario conocer la realidad concreta, evitando caer en el error de super dimensionar los objetivos, exagerarlos y no poder cumplir con lo planificado, por esta razón, el gerente educativo enfoca, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, esta combinación globalizando la información en la organización y todos participan del plan. (Peñañiel & Fernando, 2017)

Se tiene que organizar, dirigir y controlar las actividades emprendidas para poder lograr los objetivos de acuerdo a los planes propuestos. La organización ayuda a crear un ambiente propicio para el desempeño profesional; por lo tanto, es el medio por el cual se decide qué, cómo, quién, cuándo, dónde hacer, fijar el camino de acciones que se va a seguir estableciendo normas para ejecutarlas.

En otras palabras, planificar implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, basen sus actos en algún método plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. Asimismo planificar, diseñar con criterio de valor los estándares de calidad educativa tanto de directivos como docentes que tiene como finalidad rendir cuentas de su funcionamiento en cada quimestre.(Peñañiel & Fernando, 2017)

Organización

Organizar es optimizar los recursos humanos y materiales, de tal manera que cumplan con los objetivos propuestos, bajo la dirección de un gerente, que planifica y delega funciones con organigrama estructural y funcional elaborado por consenso; ninguna actividad se podrá realizar si no hay una buena organización; por tanto, es importante e indispensable lograr los objetivos prefijados, trabajar con eficiencia y en forma ordenada.

En esta función el gerente educativo, crea compromiso en la organización, diseña la ruta de construcción e implementación de los documentos estratégicos, delega responsabilidades (funciones) diseña el cronograma de construcción de los documentos (acciones) comparte información a partir del análisis de los datos propuestos (seguimiento y control). Se encarga de mantener funcionando lo

planificado hasta que se elabore el documento final de tal manera que el desfase entre planificación y resultado sea mínimo.

Para el cumplimiento de la planificación, el directivo tiene que, relacionar el recurso humano existente, establecer la estructura organizacional simplificada, acorde con la particularidad institucional, elaborar perfiles ocupacionales en función al rol institucional, calificar personal competitivo, seleccionar personal idóneo. Tendrá que preparar todos los requerimientos del sistema; es decir, modelos de convocatoria, entrevista y pruebas de conocimientos, descripción de puestos, programas de capacitación, formulario de desempeño profesional.

En otras palabras, para realizar una actividad en la Institución Educativa, es indispensable la organización, porque permite fijar los objetivos, es importante que cada miembro tome conciencia de las actividades a desempeñar y le permita trabajar con eficacia, la organización para la Institución significa ordenar, disponer, distribuir y agrupar las partes de un todo para formar el esqueleto de la Institución.

También se refiere a las funciones jerárquicas, las vías de comunicación, las instrucciones y el mando. Para llevar adelante una buena organización, tiene que existir los siguientes elementos: planes de acción, autoridades, responsabilidades y deberes.

Características de la organización.

- a) Es estructural
- b) Da funciones específicas y organizadas.
- c) Cada docente tiene asignada sus responsabilidades y recursos.
- d) Cada gerente educativo tiene la suficiente autoridad y facilidades para desempeñar las tareas asignadas.
- e) La organización tiene sanción en tanto y en cuanto no se cumpla con las obligaciones previas.

Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Para referirse a quien dirige, en una organización formal se utilizan diversos términos, tales como director, rector, decano, supervisor, jefe, coordinador, administrador, gerente, líder, términos que se aplican de acuerdo a la organización.

Los elementos básicos relacionados con la dirección son: poder, autoridad, comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones. El poder es la capacidad para ejercer influencia ante otras personas y no usarlo, la que se puede manifestar mediante la persuasión, por la coacción, por sanciones o por recompensas. (Peñañiel & Fernando, 2017)

Dicho de otra manera, es un proceso emprendedor que incluye las relaciones entre los seres humanos, en los diferentes niveles de organización, el tiempo de las actividades depende de la actividad gerencial; por lo tanto, es un elemento de la administración por medio del cual se logra la realización de lo planificado de parte de la autoridad del gerente educativo, llevada a cabo a base de decisiones tomadas directamente o por medio de delegación de autoridad.

La dirección hace que todos los miembros del equipo se propongan logros, el objetivo de acuerdo con los planes y la organización.

Desde luego, la dirección tiene su papel que es la dirigir y conseguir parte de la coordinación pues no se coordina para dirigir sino que se dirige para lograr parte de la coordinación; en otras palabras, la dirección busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos productivos o de servicios en una organización.

En una institución educativa el gerente es el que conduce la Institución, identifica problema y trata de resolverlos con la colaboración de su equipo de trabajo, un buen gerente delega funciones, implica transmitir responsabilidades, es la transferencia de poder de decisión y de autoridad, que no es lo mismo asignar tareas.

Cuando se presenten conflictos en la institución se resolverán inmediatamente para evitar desacuerdos entre los demás miembros porque es un obstáculo a la coordinación.

La autoridad, tiene el derecho legal de ordenar a otros una acción y exigir su cumplimiento, esto en otros términos representa el poder institucionalizado; ésta puede ser encomendada a otras personas, pero la responsabilidad no puede ser delegada; es decir, que cada uno asuma con responsabilidad y pueda realizarlo con máxima eficacia al mismo tiempo se estimula la colaboración y participación de su equipo de trabajo para cumplir a satisfacción su desempeño profesional; por consiguiente, es necesario que exista una clara delimitación jerárquica de funciones.

Comunicación.

En una institución educativa uno de los problemas que se presenta es la falta de comunicación, esto a su vez genera confusiones, desconciertos, malas relaciones humanas entre el personal. La comunicación es muy importante y fundamental, tiene que ser sencilla y concreta.

Al comunicar se pretende relacionar a todo los miembros para formar una comunidad con alguien proponiendo compartir una información, idea o actitud; en efecto, la comunicación es un proceso de transmisión de expresiones significativas de los individuos.

La comunicación se utiliza en todo el proceso educativo, a través de ella se unifica la actividad organizada, además se modifica la conducta, el cambio de actitud, se hace útil la información y se logra las metas a través de la transferencia de la información; de manera particular.

Una de las estrategias importantes que permiten la unidad cooperativa de los miembros de una organización, ya que existe un intercambio de información, es que con la comunicación se une a los integrantes de una organización para que conociendo las ideas, los planes o proyectos propuestos, se trabajen unidos para conseguir las metas y objetivos que beneficiarán a la institución.

Las barreras o faltas de comunicación son los enemigos que destruyen las relaciones humanas, que a su vez son problemas ocasionados por las siguientes causas: falta de planificación, mensajes mal expresados, desconfianza, amenaza o temor.

La comunicación es eficaz cuando es de responsabilidad de todos sus miembros de la organización, trabaja hacia un propósito común, el gerente tiene que escuchar, el tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos para la comprensión, las personas esperan que se las escuchen y comprendan; por lo tanto, el gerente educativo tiene que dar apertura a sus miembros, además es aconsejable una retroalimentación puesto que sin ello nadie esperarías que sea comprendido el mensaje.

Para conseguir una retroalimentación franca tiene que desenvolverse en circunstancias de confianza, contando con un liderazgo de apoyo con el líder o el gerente educativo, tener la destreza de escuchar y observar las condiciones, capaz de identificar el grado de contento o desagrado, aprobación o no, alegría o tristeza.

Principios de gestión

Principio de división del trabajo

Es la división del trabajo es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir.

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas tienen que agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

El gerente educativo del plantel organizará la Junta Académica encargada de las innovaciones curriculares que estará integrado por: el Coordinador Académico y los Directores de Áreas quienes serán los encargados de orientar, apoyar y monitorear el trabajo profesional tanto del docente como el directivo del plantel, ejecutará directrices a seguir según los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación, en ella se evidenciará la capacidad pedagógica y valorativa del docente, la calidad de aprendizaje que brinda a los estudiantes, como también la manera de gestionar la parte administrativa del directivo de la institución en su desempeño profesional.

Principio de autoridad – responsabilidad

Es el derecho de una persona a actuar, mandar y exigir a otra persona con fundamentos, con el objetivo que cumpla con los deberes previstos.

En otras palabras, consiste en delegar autoridad a la Junta Académica de la organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, buscando un equilibrio entre autoridad y responsabilidad delegada, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

Principio de autoridad de mando

Dicho de otra manera, no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico. Todo trabajador tiene solo un jefe, y nada más que un jefe. La comisión de innovaciones curriculares será la encargada de llevar dicha responsabilidad.

Principio de Eficiencia

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la Institución, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; se mide la capacidad del gerente educativo, a fin de hacer la cadena de mando más corta posible, las decisiones tiene que tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

Instrumento de la gestión

La Constitución de la República del Ecuador

Es la primera norma suprema que todo gerente educativo tiene que conocer, la misma que da origen a su organización en el marco de desarrollo nacional. Contiene sus derechos, responsabilidades y deberes para el desarrollo integral del ser humano y la equidad social, conforme lo prescribe la Constitución Política del Estado, sin perder nuestros principios fundamentales.(Peñañiel & Fernando, 2017)

Para esta investigación se aplicará la definición establecido por la constitución de la república del Ecuador, el mismo que establece lo siguiente:

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.(*Constitución de la República del Ecuador, 2018*)

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

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.(*Constitución-de-la-Republica-del-Ecuador, 2018*)

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

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

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive. (*Constitución de la República del Ecuador*, 2018)

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas. (*Constitución de la República del Ecuador*, 2018)

Ley Orgánica de Educación Intercultural

El Reglamento rige para todas las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y privadas a nivel nacional; por lo tanto, el presente documento dicta reglas concretas y hace operativos los preceptos, mostrando un enfoque de respeto de derechos, a la vez rescata la importancia del cumplimiento de deberes para asegurar mejores aprendizajes contribuyendo a revalorizar la profesión docente. La conducción de una institución exige el consenso de voluntades y esfuerzos para construir un modelo de gestión transparente, incluyente y participativa; de probada eficiencia y eficacia, plenamente informatizado y estandarizado como práctica cotidiana y la consolidación de la imagen institucional. (Peñañiel & Fernando, 2017)

Se aplicará la definición establecido por la ley orgánica de educación intercultural, el mismo que establece lo siguiente:

Art. 2.- Principios.- La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y

constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo: (*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

... f. Desarrollo de procesos.- Los niveles educativos deben adecuarse a ciclos de vida de las personas, a su desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz, capacidades, ámbito cultural y lingüístico, sus necesidades y las del país, atendiendo de manera particular la igualdad real de grupos poblacionales históricamente excluidos o cuyas desventajas se mantienen vigentes, como son las personas y grupos de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República; (*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

... r. Evaluación.- Se establece la evaluación integral como un proceso permanente y participativo del Sistema Educativo Nacional;(*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

... ii. Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas.- Se garantiza la transparencia en la gestión del Sistema Educativo Nacional, en consecuencia la sociedad accederá a la información plena acerca de los recursos empleados y las acciones tomadas por los actores del Sistema Educativo, para determinar sus logros, debilidades y sostenibilidad del proceso. Para el efecto, se aplicarán procesos de monitoreo, seguimiento, control y evaluación a través de un sistema de rendición de cuentas; (*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

Art. 57.- Derechos de las instituciones educativas particulares.- Son derechos de las instituciones educativas particulares, los siguientes:

a. Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional;

b. Organizarse de acuerdo con sus estatutos y reglamentos, legalmente aprobados por la Autoridad Educativa Nacional;

c. Ser atendidos y escuchados en sus requerimientos por la Autoridad Educativa Nacional o local;

d. Ser evaluados de manera integral, de conformidad con la Ley, los reglamentos y disposiciones emanadas de la autoridad educativa correspondiente;

e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento que la autoridad correspondiente iniciare en su contra;

f. Asociarse para potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas;

g. Elegir a sus directivos y autoridades, de conformidad con sus estatutos y reglamentos internos legalmente aprobados por la autoridad competente;

h. Articularse con otros centros educativos públicos o privados entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación; e,

i. Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo.

Art. 58.- Deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares.- Son deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares:

a. Garantizar la utilización de medidas de acción afirmativa a favor de los titulares de derechos que se encuentran en condición de desigualdad, para el acceso y permanencia en el servicio de educación que están autorizados a brindar;

b. Cumplir las medidas de protección impuestas por las autoridades judiciales o administrativas a favor de las y los estudiantes en el establecimiento educativo;

c. Apoyar y proteger a las y los estudiantes u otras personas integrantes de la institución, que hayan sido víctimas de abusos o delitos que atenten contra su integridad física, psicológica o sexual, dictando la suspensión inmediata de funciones o actividades de el/los implicados, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo, penal o civil que correspondan;

d. Respetar los derechos de las personas y excluir toda forma de abuso, maltrato, discriminación y desvalorización, así como toda forma de castigo cruel, inhumano y degradante;

e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento orientado a establecer sanciones a los miembros de la comunidad educativa, docentes, trabajadoras y trabajadores, padres, madres de familia o representantes legales y estudiantes;

f. Garantizar la construcción e implementación y evolución de códigos de convivencia de forma participativa;

g. Vigilar el respeto a los derechos de los y las estudiantes y denunciar ante las autoridades judiciales y/o administrativas competentes las amenazas o violaciones de que tuvieren conocimiento;

h. Poner en conocimiento de la Fiscalía General del Estado, en forma inmediata, cualquier forma de abuso sexual o de cualquier otra naturaleza penal, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo que correspondan en el ámbito educativo;

i. Participar en el circuito educativo correspondiente;

j. Construir consensuada y participativamente su código de convivencia;

k. Garantizar una educación de calidad;

l. Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico;

m. Cumplir con sus obligaciones patronales;

n. Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado; y,

o. Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen. (*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

Art. 130.- Del control.- El control de las actividades del Sistema Nacional de Educación será de dos clases: interno y externo. La Autoridad Educativa Nacional realizará el control interno a través de los auditores educativos observando lo dispuesto en el artículo 226 de la Constitución de la República; el control externo lo ejercerá la ciudadanía de conformidad con las disposiciones del artículo 95 de la misma norma suprema, sin perjuicio de la acción de la Contraloría General del Estado. (*Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*, 2018)

Reglamento Orgánico de la Educación Intercultural

El presente reglamento normaliza la aplicación de los lineamientos generales de las actividades educativas a nivel nacional, la organización y funcionamiento del sistema educativo ecuatoriano, el ejercicio de las atribuciones del Ministerio de Educación, y el ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los actores de la educación.(Peñafilel & Fernando, 2017)

Se aplicará la definición establecido por el reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural, el mismo que establece lo siguiente:

Art. 14.- Estándares de calidad educativa, indicadores de calidad educativa e indicadores de calidad de la evaluación. Todos los procesos de evaluación que realice el Instituto Nacional de Evaluación Educativa deben estar referidos a los siguientes estándares e indicadores:

1. Los Estándares de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos;
2. Los Indicadores de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, señalan qué evidencias se consideran aceptables para determinar que se hayan cumplido los estándares de calidad educativa; y,
3. Los Indicadores de calidad de la educación, definidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, se derivan de los indicadores de calidad educativa, detallan lo establecido en ellos y hacen operativo su contenido para los procesos de evaluación.(Delgado, 2017)

Art. 18.- Políticas nacionales de evaluación educativa. El Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional establece las políticas nacionales de evaluación del Sistema Nacional de Educación, que a su vez sirven de marco para los procesos evaluativos realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

Se debe mantener la confidencialidad de los resultados de la evaluación obtenidos por todas las personas evaluadas en este proceso, quienes, sin embargo, deben tener acceso a sus propias calificaciones.

Los resultados de la evaluación de los establecimientos educativos deben publicarse junto con un análisis histórico de sus resultados, que compare los resultados actuales con los anteriores. (Gutiérrez, 2016)

Art. 20.- Evaluación interna y evaluación externa. La evaluación del Sistema Nacional de Educación puede ser interna o externa. La evaluación interna es aquella en la que los evaluadores son actores del establecimiento educativo; en cambio, en la externa los evaluadores no pertenecen al establecimiento educativo.

Ambos tipos de evaluación pueden hacer uso de procesos e instrumentos de evaluación cualitativa o cuantitativa.

Cada uno de los componentes del sistema educativo puede ser evaluado mediante evaluación externa o interna, o una combinación de ambas, según las políticas de evaluación determinadas por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. Cuando la evaluación de un componente contemple ambos tipos de evaluación, el resultado final debe obtenerse de la suma de los resultados de ambos tipos de evaluación.

En el caso de la evaluación de la gestión de establecimientos educativos, está siempre deberá ser interna y externa.

El peso proporcional que represente cada tipo de evaluación debe ser determinado por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.(Delgado, 2017)

El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes, en las que se muestran:

- a) Las principales unidades orgánicas.
- b) La división de las funciones.
- c) Los niveles jerárquicos.
- d) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e) Los canales formales de comunicación.(Peñafiel & Fernando, 2017)

Manual de procedimientos

Es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución del Segundo Nivel de Concreción del Currículo. Detalla la estructura, los documentos de gestión, la ruta a seguir para su planificación e implementación en estrecha relación con la las funciones de la Comisión Académica, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y los Estándares de Calidad Educativa Los estándares de Calidad, son criterios o parámetros establecidos por el Ministerio de Educación para buscar la mejora continua de la educación, son descriptores de desempeños de gestión y desempeño profesional tanto para directivos, docentes, en la gestión educativa, del aprendizajes y en la infraestructura institucional; por consiguiente, trae como resultado la excelencia en lograr las metas educativas para alcanzar la calidad a nivel institucional.(Peñafiel & Fernando, 2017)

Importancia de la Gestión Administrativa

En nuestro país, al igual que sucede en otros países de América Latina, en las instituciones educativas subsisten problemas que son obstáculos para elevar sus niveles de eficiencias y calidad.

La institución educativa continúa siendo un espacio organizacional integrado por sectores entre los cuales falta la indispensable comunicación e interacción. Esta situación impide propósitos y procesos comunes. Salvo casos excepcionales, la gestión administrativa es centralizada. La macro estructura organizativa, administrativa, gestiona todos los recursos desde los niveles superiores.

No existe una cultura de gestión; así, no se priorizan las acciones y muchas veces se postergan lo importante por lo urgente y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar los logros y corregir errores; una verdadera gestión administrativa lleva a cabo sus fines.(Peñañiel & Fernando, 2017)

Sistema educacional

La Educación General Básica en el Ecuador abarca desde primero hasta décimo grado, a través de los cuales los estudiantes adquieren un conjunto de capacidades y responsabilidades a partir de tres valores fundamentales que forman parte del perfil del bachiller ecuatoriano: la justicia, la innovación y la solidaridad. (Pesantez, 2012)

Los estudiantes que terminan este nivel, serán capaces de continuar los estudios de Bachillerato y participar en la vida política y social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos.

El nivel de Educación General Básica se divide en cuatro (4) subniveles:

- Preparatoria, que corresponde a 1° grado de educación general básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de cinco (5) años de edad;
- Básica Elemental, que corresponde a 2°, 3° y 4° grados de educación general básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 6 a 8 años de edad;
- Básica Media, que corresponde a 5°, 6° y 7° grados de educación general básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 9 a 11 años de edad; y,

- Básica Superior, que corresponde a 8°, 9° y 10° grados de educación general básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 12 a 14 años de edad.(Ministerio de Educación, 2018)

Marco Normativo

COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en el año 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia.

Está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio. (Lafuente, 2016)

La misión de COSO es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones. (COSO, 2015)

El COSO II es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Se basa en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos. Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, una institución dedicada a guiar a los ejecutivos y las entidades de gobierno en aspectos relevantes del gobierno corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros.

Este proyecto inició en el 2001 con la implantación de los principios del COSO I y en el 2004 se modificó para una versión mejorada: el COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management). Se trata de un proceso continuo efectuado por el personal de una compañía (en todos los niveles) y diseñado para identificar eventos potenciales y evaluarlos. Así, provee de seguridad a todo tipo de organización para el cumplimiento de objetivos o proyectos sin el impacto de los riesgos. Como resultado, el COSO II brinda una serie de beneficios, entre los cuales están:

- Alinea la gestión de riesgos con la estrategia para analizarlos.
- Mejora las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis.

- Reduce el número de eventos sorpresivos y, en consecuencia, de pérdidas operacionales.
- Identifica, agrupa y gestiona toda la diversidad de eventos perjudiciales para la empresa.
- Mejora la inversión y el presupuesto de una compañía, disminuyendo los impactos negativos.

Los componentes claves del COSO II se basan en los siguientes ocho elementos. El correcto manejo de estos aspectos brindará una operación efectiva de este sistema.



Figura 3. Componentes del Coso Erm (Auditoool, 2017)

Ambiente interno. Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos.

- **Establecimiento de objetivos.** Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.
- **Identificación de acontecimientos.** Deben identificarse los eventos que afectan los objetivos de la compañía, para que la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible.

Evaluación de riesgos. Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

- **Respuesta a los riesgos.** Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación a las necesidades de la organización.

Actividades de control. Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos.

Información y comunicación. La primera es necesaria para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta ante ellos. Asimismo, debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Actividades de Supervisión. Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente.

Es importante considerar que los tipos de riesgo varían según las compañías en los que aparezcan. Es por ello que se necesita un control bajo un marco global que permita administrarlos. Solo así se asegurará el éxito de una organización en todo nivel. (Business, 2019)

La adecuada implementación del marco ERM, le permitirá a las organizaciones sin importar su tamaño y características, llevar a cabo una eficiente administración del riesgo, lo que se verá reflejado en la toma de decisiones acertadas, la alineación de la estrategia, objetivos, misión y visión de la empresa, y por ende la creación y preservación del valor. (Auditool, 2017)

Todos estos componentes fueron tomados en cuenta para detectar las deficiencias de cada proceso, los cuales serán cubiertos mediante la propuesta metodológica detallada en el capítulo III Propuesta Metodológica.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de la Investigación

Diversos dogmáticos coinciden en el significado del diseño metodológico de una investigación, así por ejemplo, Andrés (2020) señala que “El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.” El aspecto metodológico ha sido estudiado desde varias perspectivas. Para este trabajo investigativo se aplicará la definición que ha sido mencionada por (Castellanos et al., 2020), según el cual: “el investigador rastrea las dificultades que hay que resolver o las preguntas que se deben responder o más bien con algo desconocido o insuficientemente conocido, pero eso no significa que sea algo que deba investigarse. Esas dificultades u obstáculos son la fuente de las ideas, las cuales surgen dentro de un tema dado, son generalmente vagas y pueden desembocar o no en verdaderos problemas.”

Este trabajo investigativo será desarrollado a través de un diseño de campo de manera no experimental en el cual no se manipularán variables debido a que éstas serán estudiadas dentro del sector de educación específicamente instituciones que prestan servicios educativos, aplicando el método inductivo con el fin de analizar este tema de estudio en este Trabajo de Titulación, al proporcionar explicación del mismo.

Tipo de Investigación: Descriptiva

Díaz Bazo (2017) refirió que “la investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; práctica que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan”. Mientras que según el autor (Arias, 2012) define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (pag.24)

El presente trabajo investigativo se lo realizará a través del tipo descriptivo, aportando información más detallada de los procesos a estudiar en instituciones educativas, basándose en procesos que aún no son abordados por las instituciones que

prestan servicios educativos del nivel básico dentro de la ciudad de Guayaquil; por lo tanto, servirá de guía para que examinen esta propuesta.

Fuentes de Información

Maranto Rivera & González Fernández (2015) concluyen lo siguiente: Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos.

Anónimo (2020), refirió que: Las fuentes se clasifican en: Primarias, secundarias y terciarias Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

La fuente de información primaria es la que consta de información directa del departamento de colecturía y departamento de consejería estudiantil, cuya actividad es la recaudación de dinero y reclutamiento del personal respectivamente objeto de estudio en este trabajo; a través de una entrevista a personas que están dentro de este entorno.

La fuente de información secundaria es la que se da a través de la elaboración de manera reorganizada de toda la información primaria; esta fuente está especialmente diseñada para que faciliten y maximicen el acceso directo a las fuentes primarias, es decir el contenido de su base de datos.

Por lo tanto, en este trabajo investigativo se enfocará como fuente de información primaria la forma de entrevista a un auditor experto en procesos, una directora administrativa, una administradora educativa, dos colectores, y un trabajador administrativo de una institución dedicada a prestar servicios educativos, con el fin de obtener toda información de primera fuente para poder establecer conclusiones relevantes en base a las opiniones de experiencia de los expertos entrevistados en referencia a los procesos que se deben manejar en una institución educativa.

Enfoque del Método de Investigación: Cualitativo

En este trabajo investigativo de titulación Propuesta metodológica de ciertos procesos en instituciones educativas que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil y en base a toda la información recopilada, por lo que se considera relativamente apropiado el hecho de implementar a una metodología investigativa de manera cualitativa mediante la recolección y el análisis de cada uno de los datos que

nos permitirán revelar nuevas interrogantes durante el trayecto de este proceso, las mismas que nos facilitará preguntas que sean claves dentro de esta investigación.

Método cualitativo.

Andrés (2020), refirió que: el método cualitativo es más flexibles. Permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización.

Herramientas de Investigación

En este proyecto se procederá a utilizar herramientas de investigación cualitativa, en donde se emplearán un análisis al realizar entrevistas a profundidad a trabajadores administrativos y expertos, por este motivo es la herramienta que de manera eficaz se relaciona con los objetivos y limitaciones de la propuesta que se desea exponer; es decir la herramienta que se utilizará en esta investigación serán entrevistas realizadas a personas que trabajen en una institución educativa de nivel básico tal como la directora, la cual es el eje de la institución; el personal administrativo contable y financiero, que tienen una función parecida a la del corazón humano, el cual se encarga de distribuir la sangre en el cuerpo para que ésta llegue a todos los órganos, células y tejidos.

Entrevistas a profundidad.

Debido a que la herramienta de investigación utilizada es la entrevista a profundidad vía correo y zoom, por otra parte se ha expuesto en párrafos anteriores que ésta será realizada a un auditor experto en procesos, una directora administrativa, una administradora educativa, dos colectores, y un trabajador administrativo de una institución que presta servicios de educación; donde la característica de cada uno de los entrevistados es muy específica, porque aún existen instituciones educativas que no cuentan con procesos establecidos en áreas específicas en Guayaquil y que es importante contar con ellos .

Perfil del entrevistado: Ing. Dino Mendoza Cisneros

El primer experto entrevistado es el Ing. Dino Fabricio Mendoza, auditor externo independiente que cuenta con experiencia como supervisor Contable, Recursos Humanos, Comercial y Desarrollo e implantación de procedimientos de Control Interno.

Es titulado como Ingeniero en Ciencias Administrativas y Contabilidad - Contador Público Autorizado y una Maestría en Contabilidad y Auditoría en curso en la Universidad Politécnica Salesiana.

Ha laborado en Pescardeg S.A., Reiproacero S.A., Scrapcar S.A., Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Diriya S.A., entre otros, actualmente es auditor externo independiente.

Perfil del entrevistado: Ing. Rafael Naciph Nicolay

El segundo experto entrevistado es el Ing. Rafael Naciph Nicolay, Auditor Independiente calificado por la Superintendencia de Compañías que cuenta con experiencia Como Director Financiero, Auditor Externo, Auditor Interno, Contralor, Tesorero Corporativo en Compañías Multinacionales y Nacionales.

Ha laborado en Kimberly Clark Ecuador S.A., Chiquita Brands, Cervecería Andina del Ecuador, Grupo Papelesa, Price WaterhouseCooper, Arthur Andersen, entre otros, actualmente es auditor externo independiente.

Perfil del entrevistado: Ing. Verónica Cando

La tercera entrevistada es la Ing. Verónica Cando, auditora profesional que cuenta con experiencia y amplios conocimientos tributarios y de administración educativa.

Es titulada como Ingeniera en Finanzas Públicas y Tributación de la Universidad de Guayaquil. Ha laborado en varias instituciones educativas, como administradora educativa y actualmente en un colegio vespertino que presta servicios como directora administrativa.

Perfil del entrevistado: Ing. Yenni Cando

La cuarta entrevistada es la Ing. Yenni Cando, una profesional que cuenta con experiencia y conocimientos contables en el área de colecturía.

Es titulada como Ingeniera Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Ha trabajado como colectora en varias instituciones y actualmente como administradora educativa en una institución particular de Guayaquil.

Perfil del entrevistado: Ing. Alexander Minchala

La quinta entrevistada es el Ing. Alexander Minchala, un profesional que cuenta con experiencia y amplios conocimientos contables y de las Resoluciones que emite el Ministerio de Educación.

Es titulado como Ingeniero Comercial de la Universidad de Guayaquil. Ha trabajado como auxiliar contable, actualmente como asistente de recursos humanos en una institución educativa bilingüe.

Perfil del entrevistado: Anónimo

El sexto entrevistado es un profesional que cuenta con experiencia y amplios conocimientos contables, en resoluciones que emite el Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo.

Es titulado como Licenciado en talento humano de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ha trabajado como asistente de recursos, actualmente como administrador educativo en una institución educativa bilingüe.

Perfil del entrevistado: Psic. Eduardo Pinillo

El séptimo entrevistado es el Psic. Eduardo Pinillo, es un profesional que cuenta con experiencia y amplios conocimientos contables, resoluciones que emite el Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Psicología Académica.

Es titulado como Licenciado en Psicología Organizacional y Licenciado en Psicología Académica de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ha trabajado como Psicólogo en varias instituciones educativas, actualmente como jefe de recursos humanos en una institución educativa particular.

Perfil del entrevistado: Ruth Guevara

La octava entrevistada es Ruth Guevara, es una profesional que cuenta con experiencia y amplios conocimientos contables y resoluciones que emite el Ministerio de Educación.

Es egresada, a obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha trabajado como auxiliar contable, actualmente como colectora en una institución educativa particular.

Guía de Preguntas en la entrevista a profundidad.

Preguntas dirigidas al departamento administrativo para el reclutamiento de personal

1. ¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento del personal?
2. ¿Existe algún procedimiento para hacer el reclutamiento del personal?
3. ¿Quién evalúa los currículos del personal a reclutar?
4. ¿Quiénes aprueban al personal a contratar?

5. ¿Qué protocolo sigue luego de aprobar al personal a contratar?
6. ¿Existen alguna preferencia en la contratación del personal?
7. ¿Existe algún manual de reglas que deben cumplir para la contratación del personal?
8. ¿Existe algún procedimiento para la contratación del personal seleccionado?

Preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos para la recopilación de información del proceso de preparación y pago de nómina

1. ¿Qué información utiliza para la elaboración de nómina del personal de la institución?
2. ¿Utiliza algún sistema para preparar la nómina del personal?
3. ¿Este sistema le permite hacer modificaciones después de haber realizado la nómina?
4. ¿Quién y cómo verifica que los valores registrados son los correctos para el pago de nómina?
5. ¿Debe solicitar autorización de algún directivo para realizar el pago de nómina?
6. ¿Qué método utiliza para realizar los pagos de nómina?
7. ¿Qué protocolo de seguridad tiene la institución para realizar el cobro de dichos valores?
8. ¿Qué documentación utiliza para dejar evidencia del pago al empleado?

Preguntas dirigidas al departamento de Colecturía para la recopilación de información del proceso de recaudación de dinero

1. ¿Cómo realiza la recaudación de dinero en la institución?
2. ¿Qué sistema contable utiliza para el registro de pagos?
3. ¿Cómo lleva el control de pago de los estudiantes?
4. ¿Este sistema le permite realizar cambios de valores, fechas, conceptos?
5. ¿Qué tipo de documento entrega al cliente?
6. ¿Cómo verifica si los pagos realizados son correctos?
7. ¿De qué manera concilia la recaudación diaria?
8. ¿Qué hacen con el dinero recaudado del día?
9. ¿Qué otra función realiza en este departamento?

10. ¿Para realizar los comprobantes de egreso, solicita autorización de algún directivo?
11. ¿En qué (actividad-proceso) debe solicitar autorización para ejecutarla?
12. ¿Qué cantidad de dinero maneja de caja chica y como la soporta?
13. ¿Para hacer la entrega de dinero por caja chica o recaudación diaria debe solicitar autorización de algún directivo?
14. ¿Quién hace la reposición de caja chica y cada que tiempo?
15. ¿Quién realiza la elaboración de egresos para cualquier pago?
16. ¿Qué documento solicita para soportar dichos pagos?
17. ¿Necesita autorización para realizar dichos pagos?
18. ¿Cree usted que todas las actividades que realiza debería realizarlo una sola persona?

Preguntas dirigidas a experto en procesos para la recopilación de información de los procesos

1. ¿Cuáles serían los requerimientos claves para realizar una auditoría de procesos en la institución?
2. ¿Qué medidas utilizaría para implementar controles a estos procesos previendo posibles riesgos en esos departamentos?
3. Teniendo en cuenta los procedimientos que realiza la institución. ¿Qué departamento se debería crear para mejorar el rendimiento y reducir posibles riesgos?
4. Adicional a lo antes mencionado ¿Qué sugeriría que debemos tomar en cuenta en estos procedimientos y que no hemos abordado en esta entrevista?

Población

Espinoza (2016) concluye lo siguiente: “Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. Bien definido (se sepa en todo momento qué elementos lo componen).”

Ludewig (2019) concluye lo siguiente: “Una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos, ejemplo: todos los habitantes de una comunidad. Una población es infinita cuando no se pueden contabilizar todos sus elementos pues existen en número ilimitado, como por ejemplo, la población de insectos en el mundo.”

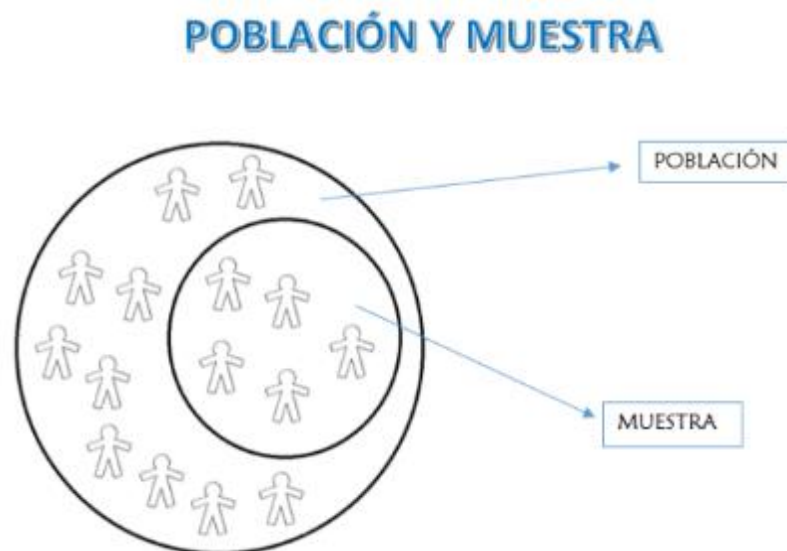


Figura 4. Población y Muestra. (Mariandeaguiar, 2016)

En el desarrollo de esta investigación se ha aplicado dentro del territorio de la ciudad de Guayaquil. Población en la que se espera obtener datos determinados sobre la actual problemática a través de un enfoque cualitativo, respecto a los procesos en instituciones que prestan servicios de educación de esta localidad.

Muestra

Espinoza (2016) concluye lo siguiente: “Es la técnica empleada para la selección de elementos (unidades de análisis o de investigación) representativos de la población de estudio que conformarán una muestra y que será utilizada para hacer inferencias (generalización) a la población de estudio.”

Ludewig (2019) concluye lo siguiente: “Se conoce como muestreo el proceso de obtención de la muestra. Puede ser probabilístico y no probabilístico.



Figura 5. Tipos de muestreo (Tomalá, 2018)

Muestra probabilística.

Espinoza (2016) concluye lo siguiente: “Cada unidad de análisis tiene una probabilidad de ser elegida, lo cual determina la situación de poder generalizar los hallazgos del estudio a toda la población objetivo. Sólo estos métodos de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.”

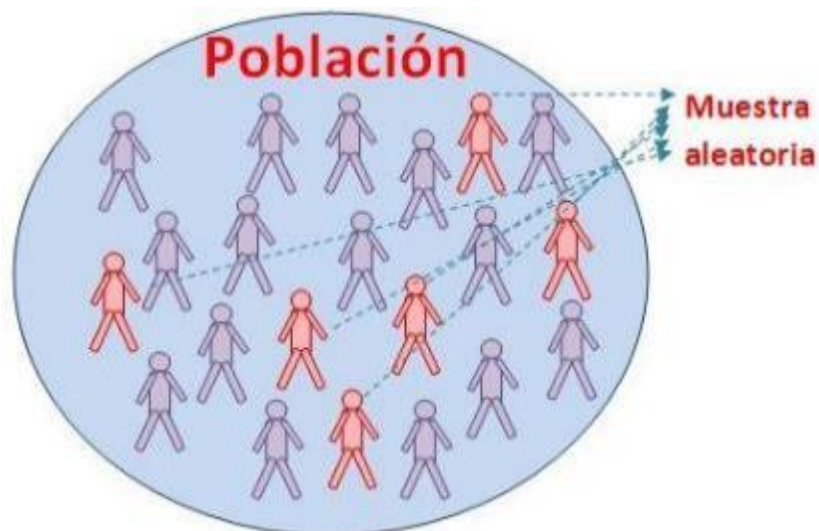


Figura 6. «Muestreo probabilístico», (2014)

Muestra no probabilística.

Ludewig (2019) concluye lo siguiente: “Las muestras no probabilísticas, llamadas también muestras por conveniencia, los elementos son escogidos con base en la opinión del investigador y se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de ser elegido para la muestra. En este tipo de muestreo existen el intencional (o deliberado) y los accidentales (o por comodidad).

Para este trabajo investigativo se aplicará la definición que ha sido mencionada por (Toledo, 2019) según el cual:

“El investigador selecciona intencionalmente los elementos que constituirán la muestra. Este procedimiento puede dar muestras altamente representativas o bien poco representativas, esto dependerá de las habilidades del investigador.”



Figura 7. (Muestreo por conveniencia, 2014)

Por lo expuesto en líneas que anteceden se determinará el muestreo no probabilístico, debido al criterio de selección conveniente y que está enfocado a la propuesta metodológica realizado en función a ciertos procesos en instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico, ya que éstas contarán con la información que es necesaria e importante para poder analizar y así desarrollar dentro de la misma una mejor manera de la propuesta que se ha planteado.

Resultados.

Para la presente investigación se procedió a realizar un estudio de la población, específicamente de las instituciones que prestan servicios educativos en la ciudad de Guayaquil, las cuales están divididas en 10 distritos, cada distrito maneja alrededor de 167 instituciones entre fiscales y particulares.

En esta investigación se aplicó el método de muestra no probabilística ya que nos permitirá obtener mayor información para el tema de estudio, especialmente porque podemos tener más accesibilidad a los individuos que formarán parte del total de la población.

Luego de determinar el tipo de muestra a utilizar, se procedió aplicar un muestreo por conveniencia, ya que esta técnica nos permite seleccionar una muestra, no por el hecho de que es accesible, sino porque las personas en la investigación que fueron seleccionadas son de la población de interés y a su vez están disponibles.

Esta selección no fue realizada mediante criterio estadístico pero esta técnica suele ser de gran ayuda ya que tiene la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor sobre la población. La investigación se dirigió a 3 instituciones cercanas porque están en la población en la que reside el entrevistador y entrevistó a 5 personas que trabajan en las instituciones particulares dentro de los departamentos de interés de estudio.

Se realizó un listado de preguntas para cada proceso, de esta manera podremos tener un mayor conocimiento de las deficiencias que existen en cada departamento de las instituciones educativas y a su vez obtener los resultados necesarios para la creación de inferencias propias del levantamiento de información de los puntos claves de los procesos.

Cada persona entrevistada respondió acorde a las preguntas elaboradas y situaciones que se dan en la institución. Cabe mencionar que las preguntas y respuestas de cada entrevistado serán desarrolladas y analizadas posteriormente para ser cubiertas en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Entrevistas a expertos

Preguntas a dos auditores expertos en procesos, una directora administrativa, dos administradores educativos, dos colectores, y un trabajador administrativo de una institución s.

Proceso de reclutamiento de personal

Pregunta a un administrador educativo.

Respuestas: Un Administrador Educativo.

Pregunta No. 1

¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento del personal?

Se procede a realizar publicaciones por diferentes medios como redes sociales, páginas de ofertas de empleo y comunicados al personal de trabajo.

Pregunta No. 2

¿Existe algún procedimiento para hacer el reclutamiento del personal?

No existe un manual de procedimientos escrito pero si se realiza un procedimiento para receptor información del personal a reclutar.

Pregunta No. 3

¿Quién evalúa los currículos del personal a reclutar?

Quienes evalúan al posible personal a reclutar son el representante legal y la directora de la institución bajo el análisis del Psicólogo de la misma institución.

Pregunta No. 4

¿Quiénes aprueban al personal a contratar?

Los encargados a aprobar los currículos son el representante legal y la directora de la institución.

Pregunta No. 5

¿Qué protocolo sigue luego de aprobar al personal a contratar?

Luego de la aprobación emiten un oficio al contador autorizando a realizar el aviso de entrada del personal reclutado y adjuntando los currículos para los respectivos registros.

Pregunta No. 6

¿Existen alguna preferencia en la contratación del personal?

En realidad lo que se evalúa es el nivel de aprendizaje y experiencia de la persona a reclutar sin importar que sea desconocido, familiar o amigo de alguno del personal que labora dentro de la institución.

Pregunta No. 7

¿Existe algún manual de reglas que deben cumplir para la contratación del personal?

Al momento no existe un manual de reglamentos emitidos por la institución, se manejan solo por pasos que establecen en el momento o según la situación que se diere.

Pregunta No. 8

¿Existe algún procedimiento para la contratación del personal seleccionado?

No existe ningún procedimiento por escrito, al igual que el manual solo se guían con la experiencia de cada persona relacionada con este proceso.

Pregunta a un experto de RRHH.

Respuesta del experto de RRHH. Psic. Eduardo Pinillo.

Pregunta No. 1

¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento del personal?

Para el reclutamiento del personal lo hacemos mediante convocatorias por redes sociales y páginas de ofertas de trabajo indicando los requerimientos que necesitamos.

Pregunta No. 2

¿Existe algún procedimiento para hacer el reclutamiento del personal?

No existen procedimientos establecidos, tenemos un protocolo pero no por escrito solo verbal, el cual se ha seguido hasta ahora.

Pregunta No. 3

¿Quién evalúa los currículos del personal a reclutar?

Quienes evalúan los currículos son el director y el representante legal, luego que eligen los posibles reclutados procedo a evaluar los currículos y asignar citas para las respectivas entrevistas y evaluaciones dependiendo al puesto de trabajo que se solicita.

Pregunta No. 4

¿Quiénes aprueban al personal a contratar?

Quienes aprueban al personal a contratar son el representante legal y el director luego de los resultados de las evaluaciones y entrevistas realizadas.

Pregunta No. 5

¿Qué protocolo sigue luego de aprobar al personal a contratar?

Luego que hayan aprobado al personal a contratar se procede a entregar los currículos a la contadora para que haga los contratos y el aviso de entrada para luego citar a cada uno de los seleccionados y validar la contratación.

Pregunta No. 6

¿Existen alguna preferencia en la contratación del personal?

Preferencia no existe, ya que la convocatoria se hace pública y cualquier persona puede aplicar para el puesto de trabajo.

Pregunta No. 7

¿Existe algún manual de reglas que deben cumplir para la contratación del personal?

Manual de reglas establecido por la institución no hay pero nos guiamos por las experiencias adquiridas de cada uno de los directivos.

Pregunta No. 8

¿Existe algún procedimiento para la contratación del personal seleccionado?

Procedimiento por escrito no hay, como indique antes nos guiamos por experiencias adquiridas y protocolos establecidos de manera verbal, los cuales en este año se está procediendo a plasmar por escrito.

Proceso de preparación y pago de nómina

Pregunta a un trabajador del área administrativa de una institución.

Respuestas: Ruth Guevara, colectora.

Pregunta No. 1

¿Qué información utiliza para la elaboración de nómina del personal de la institución?

Al inicio del periodo en el sistema contable se procede a ingresar los datos y valores de cada uno de los empleados de la institución, especificando a que departamento corresponden.

En la institución se realizan los pagos dos veces en el mes que corresponde a quincena y fin de mes, para realizar cualquiera de estos pagos se procede a verificar en un archivo de Excel si el empleado no solicitó algún anticipo o préstamo durante el mes, para poder ingresar dicho valor en el sistema.

Una vez verificado todos los descuentos que se deben realizar, se procede a imprimir el rol general para elaborar los comprobantes de egresos para los respectivos pagos.

Pregunta No. 2

¿Utiliza algún sistema para preparar la nómina del personal?

Si, se utiliza un sistema que se llama DECISIONWIN el cual permite registrar todos los valores que se deben cancelar y descontar al empleador.

Pregunta No. 3

¿Este sistema le permite hacer modificaciones después de haber realizado la nómina?

Si, el sistema me permite modificar cualquier tipo de información antes o después de haber realizado roles.

Pregunta No. 4

¿Quién y cómo verifica que los valores registrados son los correctos para el pago de nómina?

Existe un archivo de Excel donde están registrados los valores que se deben pagar a cada empleado y valores a descontar, a su vez también podemos verificar en los contratos de trabajo.

Pregunta No. 5

¿Debe solicitar autorización de algún directivo para realizar el pago de nómina?

Para realizar el pago la contadora verifica si los valores que están en el documento impreso son los correctos y luego se procede a realizar los comprobantes de egreso.

Pregunta No. 6

¿Qué método utiliza para realizar los pagos de nómina?

En la institución se paga en efectivo, el cual se debe solicitar al representante legal un cheque con los valores a cancelar adjuntando documento que soporte los valores a retirar.

Pregunta No. 7

¿Qué protocolo de seguridad tiene la institución para realizar el cobro de dichos valores?

En realidad cuando el representante legal entrega el cheque se procede a ir al banco con el conserje de la institución a retirar el dinero.

Pregunta No. 8

¿Qué documentación utiliza para dejar evidencia del pago al empleado?

Luego de haber cobrado el cheque para el pago de quincena se procede a hacer firmar a cada empleado el comprobante de egreso y un documento donde especifica el valor del proporcional de los décimos tercero y cuarto sueldo que se cancela.

Cuando se realiza el pago de fin de mes se hace firmar un comprobante de egreso y el rol individual, el cual se entrega una copia impresa al empleado.

Pregunta a asistente de recursos humanos de una institución educativa.

Respuestas: Ing. Alexander Minchala, asistente de recursos humanos

Pregunta No. 1

¿Qué información utiliza para la elaboración de nómina del personal de la institución?

Para la elaboración de nómina tenemos un archivo en Excel, en el cual están registrado todos los datos del personal que labora para la institución, en esta base se realiza el registro de todo los ingresos y egresos da cada uno de los trabajadores, ya que debemos controlar los pagos a realizar al IESS tanto por aportaciones y/o préstamos quirografarios que tenga el personal de trabajo. Adicional todos estos ingresos y egresos son registrados en el sistema contable según como se van generando.

Pregunta No. 2

¿Utiliza algún sistema para preparar la nómina del personal?

Si, el sistema que utilizamos es Confitico, es un sistema contable completo que nos permite realizar todo tipo de registro contable.

Pregunta No. 3

¿Este sistema le permite hacer modificaciones después de haber realizado la nómina?

Sí, pero solo lo puede realizar el contador porque para hacer cualquier modificación el sistema solicita una clave y solo él la tiene y está autorizado a realizarlo.

Pregunta No. 4

¿Quién y cómo verifica que los valores registrados son los correctos para el pago de nómina?

Quien prepara la nómina para realizar los pagos soy yo y los verifico con el archivo de Excel y el sistema, los cuales deben tener cuadrar para proceder a los pagos.

Pregunta No. 5

¿Debe solicitar autorización de algún directivo para realizar el pago de nómina?

Si, luego de preparar la nómina y generar el rol general de todo el personal, el contador verifica que todo este correcto y procede a autorizar que se realicen los respectivos pagos.

Pregunta No. 6

¿Qué método utiliza para realizar los pagos de nómina?

Los pagos se realizan mediante cheque ya que entre el personal que trabaja en la institución hay algunos que tienen juicios por pensión alimenticia, otros adeudados con casas comerciales, entre otras situaciones por eso la institución cancela solo en cheque a todo el personal.

Pregunta No. 7

¿Qué protocolo de seguridad tiene la institución para realizar el pago de dichos valores?

Bueno protocolo de seguridad solo al momento de hacer los cheques, ya que luego de llenarlos quienes los firman son el contador y el representante legal, verificando que son los mismos valores que fueron establecidos en el rol general.

Pregunta No. 8

¿Qué documentación utiliza para dejar evidencia del pago al empleado?

Bueno al momento de entregar el cheque cada uno debe firmar un documento donde se especifica valor a cancelar y numero de cheque que se entrega, a parte se entrega un juego del rol individual, el cual debe firmar y dejar la copia del mismo.

Proceso de recaudación de dinero

Pregunta a una colectora de una institución.

Respuesta: Yenni Cando, colectora.

Pregunta No. 1

¿Cómo realiza la recaudación de dinero en la institución?

El padre de familia cancela en la ventanilla de colecturía con el número de cedula del estudiante, el cual se digita en el sistema contable para hacer la factura, se hace firma original y copia, quedando la copia como soporte de ingreso.

Pregunta No. 2

¿Qué sistema contable utiliza para el registro de pagos?

El departamento utiliza un programa que se llama DECISIONWIN, el cual permite realizar facturas, comprobantes de ingreso y egreso, roles de pagos y estados financieros.

Pregunta No. 3

¿Cómo lleva el control de pago de los estudiantes?

Para llevar un mejor control tengo un archivo en Excel con todos los números de cédulas y nombres de los estudiantes, cada vez que el padre de familia se acerca a cancelar voy digitalización en el archivo el mes que cancela, a su vez el sistema también permite verificar por estudiante o curso los meses que hayan cancelado.

Pregunta No. 4

¿Este sistema le permite realizar cambios de valores, fechas, conceptos?

Si, empezando desde el momento de hacer la factura, se puede digitar: fecha, estudiante, datos del cliente, mes a pagar y valores, cabe recalcar que eso lo puedo hacer antes de grabar imprimir la factura.

Pregunta No. 5

¿Qué tipo de documento entrega al cliente?

Se procede a entregar el original de la factura que se emite en el mismo momento que cancela.

Pregunta No. 6

¿Cómo verifica si los pagos realizados son correctos?

Procedo a verificar las facturas que fueron ingresadas en el sistema con la copia de las facturas impresas para certificar que no se haya realizado ningún cambio en los datos de dichas facturas.

Pregunta No. 7

¿De qué manera concilia la recaudación diaria?

En el sistema puedo visualizar en el reporte de caja colecturía todos los cobros realizados en el transcurso del día con las facturas impresas para verificar los valores recaudados para luego proceder a contar el efectivo en caja.

Pregunta No. 8

¿Qué hacen con el dinero recaudado del día?

Si el dinero recaudado pasa de los \$100 (cien dólares), se envía a depositar con el conserje al banco y si el valor es menor queda en la oficina hasta completar el total antes mencionado.

Pregunta No. 9

¿Qué otra función realiza en este departamento?

Realizo todo lo relacionado con comprobantes de egreso, ingreso y caja chica.

Pregunta No. 10

¿Para realizar los comprobantes de egreso, solicita autorización de algún directivo?

Dependiendo el motivo. Si es para algún anticipo ya sea para el personal de trabajo o proveedores debo comunicarle a la contadora de la institución, pero si es para realizar los pagos de quincena o fin de mes, solo procedo hacer el egreso en base al mayor general del mes.

Pregunta No. 11

¿En qué (actividad-proceso) debe solicitar autorización para ejecutarla?

En el caso que sea algún pago solicitado por otros departamentos o proveedores que no haya sido comunicado por la contadora.

Pregunta No. 12

¿Qué cantidad de dinero maneja de caja chica y como la soporta?

En caja chica manejo un valor de \$60.00 (sesenta dólares), el cual lo soporto con notas de ventas o vales de cajas que entrega la persona que lo solicita.

Pregunta No. 13

¿Para hacer la entrega de dinero por caja chica o recaudación diaria debe solicitar autorización de algún directivo?

No, solo debo soportar con algún documento ya sea vale de caja o nota de venta indicando quien y para que lo solicito.

Pregunta No. 14

¿Quién hace la reposición de caja chica y cada que tiempo?

Cuando la caja chica llega a un valor de \$20 (veinte dólares) mínimo, procedo a realizar un egreso por el valor que se ha utilizado adjuntando los soportes respectivos, los cuales después los verifica la contadora.

Pregunta No. 15

¿Quién realiza la elaboración de egresos para cualquier pago?

Yo hago todos los egresos de la institución ya sea por pago a proveedores, servicios básicos, IESS, SRI, sueldos, anticipos o préstamos a empleados y por servicios prestados.

Pregunta No. 16

¿Qué documento solicita para soportar dichos pagos?

Dependiendo el pago a realizar: si es a proveedores o servicios prestados solicito factura o nota de venta autorizada, si es pago de sueldo, servicios básicos, IESS o SRI la contadora me entrega un documento impreso para que realice los pagos, si es anticipo o préstamo la persona que lo solicita entrega una solicitud firmada por ella y la directora.

Pregunta No. 17

¿Necesita autorización para realizar dichos pagos?

Solo en el caso que no haya sido informado a la contadora y ella a su vez a mí.

Pregunta No. 18

¿Cree usted que todas las actividades que realiza deberían realizarlo una sola persona?

En realidad creo que debería haber una persona específica para cada función, ya que la persona que recauda el dinero no debe ser la misma que realiza los pagos y conciliación bancaria.

Pregunta a una administradora educativa.

Respuestas: Ing. Verónica Cando, administradora educativa.

Pregunta No. 1

¿Cómo realiza la recaudación de dinero en la institución?

La institución tiene la modalidad de realizar los cobros en efectivo, transferencia o tarjeta de débito, estos valores se acreditan a la cuenta corriente de la institución.

Pregunta No. 2

¿Qué sistema contable utiliza para el registro de pagos?

Contamos con el sistema ALEXSYS, el cual es un sistema completo que nos permite realizar registros contables y/o financieros, facturación, egresos e ingresos y otros registros.

Pregunta No. 3

¿Cómo lleva el control de pago de los estudiantes?

El colector procede a descargar una base de datos de pagos del sistema, en donde podemos visualizar los nombres de los estudiantes, pensiones que tiene pagadas y números de factura, luego se procede a validar con las copias de facturas impresas para verificar que no exista errores.

Pregunta No. 4

¿Este sistema le permite realizar cambios de valores, fechas, conceptos?

En realidad en el sistema si se puede hacer modificaciones pero solo las hace en contador si es que existiera algún error en los datos de las facturas, formas de pago o debe anular alguna factura mal editada, ya que para evitar cualquier incidente los demás campos están bloqueados.

Pregunta No. 5

¿Qué tipo de documento entrega al cliente?

Al cliente se le entrega una factura, en la cual firma el que recibe el cobro y el cliente, luego se le entrega la factura original y la copia queda para archivar.

Pregunta No. 6

¿Cómo verifica si los pagos realizados son correctos?

Podemos verificar con la base que nos brinda el sistema y las copias de facturas emitidas para validar si la información es correcta.

Pregunta No. 7

¿De qué manera concilia la recaudación diaria?

Al término del día el colector imprime del sistema un reporte de caja en el cual debe cuadrar con el dinero y comprobantes de pagos recibidos en el día.

Pregunta No. 8

¿Qué hacen con el dinero recaudado del día?

Luego de cuadrar los cobros, el contador procede a realizar un comprobante de ingreso de banco para registrar los cobros; si hubiera efectivo en caja procede a realizar el mismo paso pero envía a depositar dicho valor con el conserje de la institución.

Pregunta No. 9

¿Qué otra función realiza en este departamento?

El colector solo se encarga de realizar los cobros y emitir los respectivos cortes de pagos de los estudiantes.

Pregunta No. 10

¿Para realizar los comprobantes de egreso, solicita autorización de algún directivo?

El contador es el encargado de realizar todo tipo de pago autorizado por el representante legal de la institución mediante oficio en el cual especifica porque se realizara dichos pagos.

Pregunta No. 11

¿En qué (actividad-proceso) debe solicitar autorización para ejecutarla?

El contador debe emitir un oficio para cualquier pago a realizar y debe estar con la firma de autorización del representante legal.

Pregunta No. 12

¿Qué cantidad de dinero maneja de caja chica y como la soporta?

En caja chica se maneja un valor de \$100.00, estos se utilizan salvo el caso que exista algún imprevisto o emergencia de algún tipo, ya sea con el personal de trabajo o estudiantes.

Pregunta No. 13

¿Para hacer la entrega de dinero por caja chica o recaudación diaria debe solicitar autorización de algún directivo?

En la institución para hacer cualquier pago debe ser autorizado por el contador, bajo la respectiva autorización al representante legal.

Pregunta No. 14

¿Quién hace la reposición de caja chica y cada que tiempo?

Quien realiza la reposición de caja es el contador y lo realiza cuando el valor de caja chica llega a un mínimo de \$40.00 (cuarenta dólares).

Pregunta No. 15

¿Quién realiza la elaboración de egresos para cualquier pago?

Quien realiza cualquier tipo de egreso es el contador bajo la autorización del representante legal.

Pregunta No. 16

¿Qué documento solicita para soportar dichos pagos?

Para soportar cualquier pago a realizar se solicita facturas u oficio detallando porque se realiza el pago y valores a cancelar.

Pregunta No. 17

¿Necesita autorización para realizar dichos pagos?

Si para realizar cualquier pago se solicita la aprobación del contador y autorización del representante legal de la institución.

Pregunta No. 18

¿Cree usted que todas las actividades que realiza deberían realizarlo una sola persona?

En realidad para cada tipo de funciones debería ser realiza por diferente personal, porque de esa manera se obtiene un mejor control en esta área, ya que es una de las áreas más sensibles en cualquier institución u empresa.

Análisis de entrevistas

La presente investigación busca presentar una propuesta metodológica de ciertos procesos en instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil, de modo que se plantea mediante la obtención de datos primarios procedente de los resultados de las entrevistas a expertos.

Del resultado de las entrevistas se procedió a realizar un cuadro comparativo de las respuestas que permitan obtener los resultados para la creación de inferencias propias del levantamiento de información, considerando que la necesidad en tener los

respectivos procesos es importante en las instituciones. A continuación, se presentan los resultados de las respuestas:

Tabla 1. Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista.- Proceso de reclutamiento de personal

Ítems	Administrador Educativo	Experto de RRHH
Fuentes para el reclutamiento del personal	Realizan las publicaciones por redes sociales, páginas de ofertas de empleo y comunicados al personal de trabajo.	Lo realizan por redes sociales y páginas de ofertas de trabajo indicando los requerimientos que necesitan.
Procedimiento para el reclutamiento del personal	No tienen un manual de procedimientos. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)	No existen procedimientos establecidos. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)
Manual para la contratación del personal	No tienen manual de reglamentos emitidos por la institución. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)	No tienen manual de reglas establecido por la institución, se guían por las experiencias adquiridas de cada uno de los directivos. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)

Todas estas deficiencias detectadas en las respuestas de las entrevistas de cada proceso serán analizadas y cubiertas mediante la propuesta metodológica detallada en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Tabla 2. Proceso de preparación y pago de nómina.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte uno).

Ítems	Trabajador Administrativo	Asistente de recursos humanos
Información utilizada para la elaboración de nómina del personal de la institución	Revisan los datos y valores de cada uno de los empleados en el sistema, verifican en un archivo de Excel los descuentos que deben realizar a los empleados para poder ingresar dicho valor en el sistema, imprime los roles y los comprobantes de egresos.	Tienen un archivo en Excel, en el cual están registrado todos los ingresos y descuentos que deben hacer al personal que labora en la institución. Adicional todos estos ingresos y egresos son registrados en el sistema contable según como se van generando.
Modificaciones en el sistema	El sistema les permite modificar cualquier tipo de información antes o después de haber realizado roles. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)	Solo el contador puede hacer cualquier modificación en el sistema. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)
Autorización para realizar pagos	La contadora es quien verifica el rol y autoriza a cancelar los valores que están en el documento impreso.	El contador verifica que todo este correcto y procede a autorizar que realicen los respectivos pagos.
Método para realizar los pagos al personal	En la institución se paga en efectivo, el cual se debe solicitar al representante legal un cheque con los valores a cancelar adjuntando documento que soporte los valores a retirar. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)	Realizan los pagos mediante cheque ya que algunos trabajadores de la institución tienen problemas personales con sus cuentas bancarias por eso la institución cancela solo en cheque a todo el personal. (Ver detalle en análisis de los resultados de las respuestas obtenida)

Tabla 2. Proceso de preparación y pago de nómina.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte dos).

Ítems	Trabajador Administrativo	Asistente de recursos humanos
Documentación para soporte del pago al personal	Procede a hacer firmar un comprobante de egreso detallando que pago realiza y el rol individual, el cual se entrega una copia impresa al empleado.	Cada uno debe firmar un documento donde se especifica valor a cancelar y numero de cheque que se entrega, a parte se entrega un juego del rol individual, el cual debe firmar y dejar la copia del mismo.

Todas estas deficiencias detectadas en las respuestas de las entrevistas de cada proceso serán analizadas y cubiertas mediante la propuesta metodológica detallada en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Tabla 3. Proceso de recaudación de dinero.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte uno).

Ítems	Colectora	Administradora educativa.
Recaudación de dinero	El padre de familia cancela en la ventanilla de colecturía con el número de cedula del estudiante, el cual se digita en el sistema contable para hacer la factura, se hace firma original y copia, quedando la copia como soporte de ingreso.	La institución tiene la modalidad de realizar los cobros en efectivo, transferencia o tarjeta de débito, estos valores se acreditan a la cuenta corriente de la institución.

Tabla 3. Proceso de recaudación de dinero.- Cuadro comparativo de las respuestas de la entrevista (parte dos).

Ítems	Trabajador Administrativo	Asistente de recursos humanos
Modificaciones en el sistema	Si, empezando desde el momento de hacer la factura, se puede digitar: fecha, estudiante, datos del cliente, mes a pagar y valores, cabe recalcar que eso lo puedo hacer antes de grabar imprimir la factura.	Si se puede hacer modificaciones pero solo las hace en contador si es que existiera algún error en los datos de las facturas, formas de pago o debe anular alguna factura mal editada, ya que para evitar cualquier incidente los demás campos están bloqueados.
Segregación de funciones	En realidad creo que debería haber una persona específica para cada función, ya que la persona que recauda el dinero no debe ser la misma que realiza los pagos y conciliación bancaria.	En realidad para cada tipo de funciones debería ser realiza por diferente personal, porque de esa manera se obtiene un mejor control en esta área, ya que es una de las áreas más sensibles en cualquier institución o empresa.

Todas estas deficiencias detectadas en las respuestas de las entrevistas de cada proceso serán analizadas y cubiertas mediante la propuesta metodológica detallada en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Análisis de los resultados de las respuestas obtenidas.

Al obtener la información a través de las entrevistas, el análisis de resultados se llevó a cabo seleccionando los datos más importantes presentándolos en una tabla comparativa donde podemos identificar cada uno de los hechos encontrados en cada proceso.

Por tal motivo, con la finalidad de mostrar en forma general las semejanzas y deficiencias que se encontraron, procedemos a explicar detalladamente los datos obtenidos en cada la tabla.

Proceso de reclutamiento de personal

En este proceso, los métodos de convocatoria que realizan no son muy amplios, ya que solo se enfocan en métodos tradicionales como convocatorias internas y redes sociales y no recurren a otros métodos más actualizados como publicaciones de periódico electrónico, páginas web, así mismo, no manejan un protocolo ni cuentan con procedimientos para realizar las convocatorias para llevar a cabo todo el proceso de la misma, es importante que existan procedimientos, ya que así podrán obtener mejores resultados y minimizar pasos que no son relevantes ni efectivos al momento del reclutamiento.

Las instituciones por ser pequeñas y no tener muchos estudiantes optan por realizar las contrataciones solo a personas recomendadas y a su vez no cuentan con los departamentos que se necesitan dentro de una institución.

De la misma manera deben definir quiénes son las personas encargadas de realizar este proceso y a su vez quienes son los que realizan la selección final para una posible contratación.

Todas estas deficiencias de control interno detectadas en el análisis de las entrevistas serán cubiertas en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Proceso de preparación y pago de nómina

En este proceso, podemos conocer que no tienen definido la documentación necesaria para poder elaborar el rol, ya que no cuentan con los departamentos necesarios ni tienen funciones específicas para cada trabajador administrativo relacionado con este proceso.

No existe procedimientos para realizar la elaboración de nómina, ya que no hay departamentos definidos para cada función y la persona encargada de realizar cobros es la misma que procede a generar los roles y valores a pagar.

Es necesario tener los respectivos soportes de los trabajadores relacionados al momento de realizar la nómina ya que de esta manera podrán tener conocimiento de todos los valores a descontar en rol y a su vez definir los informes necesarios para la respectiva aprobación y autorización de rol para realizar los pagos al personal.

En el área académica no tienen un módulo o formato establecido para registrar las horas de trabajo, ya que no todo el personal tiene el mismo horario de trabajo en la institución.

De la misma manera el método de pago que utilizan implica riesgos tanto para el personal como la institución, ya que al realizar los pagos en efectivo, la institución en el momento que realiza el retiro del valor total a pagar al personal y el personal que debe movilizarse con dicho valor hasta sus domicilios pueden ser víctimas de robo.

Uno de los motivos por el que la institución cancela en efectivo es porque existen inconvenientes con algunos trabajadores de la institución, ya que no tienen cuentas bancarias, tienen juicios por pensión alimenticia o deudas por préstamos, por tal motivo prefieren que les cancelen en efectivo.

En relación al sistema contable, este permite realizar modificaciones de cualquier información sea fecha, concepto, valores, entre otros, por este motivo es necesario que haya un límite permitido para cada trabajador según la función que realice y para cualquier tipo de cambio debe haber solo una persona autorizada y encargada de realizarlo.

Todas estas deficiencias de control interno detectadas en el análisis de las entrevistas serán cubiertas en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Proceso de recaudación de dinero

En este proceso, el método de recaudación es en efectivo, el cual, genera riesgos tanto para el padre de familia y la institución porque podrían ser víctimas de robo.

Hay varias situaciones por las cuales las instituciones aún no cuentan con otros métodos de cobros, una de ellas indicó que de esta manera tendrían mayor acceso al dinero por cualquier situación que se presente dentro de la institución, ya sea con el personal de trabajo, estudiantes o fenómeno natural. Otros no cuentan con procedimientos establecidos para dichos cobros, aparte de que la institución es pequeña y no hay segregación de funciones ni cuenta con departamento asignados para cada proceso u operación en la institución. En este caso existe mayor riesgo, porque al no existir procedimientos podría darse un riesgo posible que es la malversación de dinero.

No cuentan con un sistema contable y si lo tienen no tienen restricción en los módulos, esto les permite modificar cualquier tipo de información, el cual no debe permitirse, ya que podrían realizar cambios a facturas ya generadas o cambiar el valor de recaudación diaria a beneficio de la persona que realiza las recaudaciones.

No existe segregación de funciones, ya que hay instituciones pequeñas, donde la misma persona encargada de realizar la recaudación también realiza pagos de cualquier particularidad y también realiza la conciliación bancaria.

Todas estas deficiencias de control interno detectadas en el análisis de las entrevistas serán cubiertas en el capítulo III Propuesta Metodológica.

Entrevista a expertos en procesos

Del análisis realizado de la información obtenida a través de la técnica entrevistas aplicadas a directivos, personal administrativo y administrador educativo en la que se abordó los aspectos que involucra los procesos que deben desarrollarse en una institución educativa se identificaron varias deficiencias las cuales se procedió a entrevistar a dos expertos en proceso y obtuvimos las siguientes respuestas:

Experto 1. Ing. Dino Mendoza Cisneros

Pregunta No. 1

¿Cuáles serían los requerimientos claves para realizar una auditoría de procesos en la institución?

Los requerimientos claves para la ejecución de una auditoría de procesos en la entidad comprenderían:

- Organigrama general de la entidad
- Manual de funciones
- Manual de políticas y procedimientos de control interno
- Diagramas de flujo o relevamiento de información de cada una de las actividades o procesos que se ejecutan en la entidad.

Pregunta No. 2

¿Qué medidas utilizaría para implementar controles a estos procesos previendo posibles riesgos en esos departamentos?

Considerando los antecedentes descritos, las medidas a tomar para el fortalecimiento del control interno serían:

- a) Análisis de los procesos que se ejecutan en la entidad, identificando las áreas claves y las debilidades de control existentes en cada una de ellas
- b) El diseño e implementación de políticas y procedimientos de control interno, estableciendo en ellos los controles claves que mitiguen o neutralicen las debilidades detectadas, y sus consiguientes riesgos.

- c) Redefinición de procesos y de responsables de su ejecución
- d) Establecimientos de niveles de revisión y aprobación

Los cambios a efectuar en base al análisis realizado serían:

Dirección

- Responsable de la parte administrativa y académica

Colecturía

- Es responsable de las recaudaciones y de los pagos. Todo pago debe ser previamente revisado y aprobado por la Dirección y por la Contadora
- Toda la recaudación debe ser cuadrada contra los soportes correspondientes y depositada de forma íntegra, adjuntando el respectivo comprobante de depósito.
- Los valores deben depositarse al día siguiente de su recaudación, con el fin de no mantener efectivo en las instalaciones de la entidad.
- Establecer un fondo de caja chica para pagos menores, acorde a la necesidad de la organización.
- Todos los pagos de roles, servicios prestados y proveedores deben ser con cheque y al beneficiario directo.
- Implementar niveles de acceso y seguridades en el sistema contable a fin de que no se puedan modificar transacciones una vez procesadas. La colectora puede tener acceso solo al módulo que le compete a sus funciones, y si requiere acceso a otros módulos, dicho acceso sólo debe ser a nivel de consulta, previa autorización de la Dirección del plantel.

Contabilidad

- Realizará las conciliaciones bancarias, cuidando que no existan partidas conciliatorias con antigüedad mayor a 30 días.
- Revisará y aprobará todos los pagos, previo a su ejecución; y así también la recepción conforme de los bienes o servicios adquiridos.
- Revisará las recaudaciones verificando su correspondiente depósito en cuentas de la entidad.

Consejería Estudiantil

- Establecerá por escrito la política de contratación de personal, y los perfiles de cargos de acuerdo a las necesidades de la entidad.
- Toda contratación debe contar con la entrevista y aprobación del jefe de área que requirió al personal.
- Todo proceso de selección debe realizarse tanto interna como externamente, siempre precautelando que los candidatos cuenten con el nivel de preparación requerido por la entidad.

Pregunta No. 3

Teniendo en cuenta los procedimientos que realiza la institución. ¿Qué departamento se debería crear para mejorar el rendimiento y reducir posibles riesgos?

Se debería crear el departamento de Auditoría y Control, el mismo que a través de un plan de auditoría verificaría el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos de control interno, y obtendría una seguridad razonable de la integridad y exactitud sobre el registro de las transacciones generadas por la entidad.

Pregunta No. 4

Adicional a lo antes mencionado ¿Qué sugeriría que debemos tomar en cuenta en estos procedimientos y que no hemos abordado en esta entrevista?

Es importante que todas las políticas y procedimiento de control consideren en sus lineamientos el establecimiento claro de niveles de responsabilidad y autorización, así como también las revisiones y actualizaciones periódicas de las que deben ser objeto, a fin de asegurar su vigencia y coherencia con las necesidades y realidad de la entidad.

No se acoge a la sugerencia dada por el experto en la pregunta No. 3 que se cree el departamento de auditoría y control debido al tamaño de la institución y al volumen de operaciones no se justifica.

Experto 2. Ing. Rafael Naciph Nicolay

Pregunta No. 1

¿Cuáles serían los requerimientos claves para realizar una auditoría de procesos en la institución?

Para dar respuesta a esta pregunta primero debemos definir que es una Auditoría de Procesos:

Tener procesos internos organizados y eficientes no siempre es una tarea sencilla. Saber cómo hacerlo en la práctica, es esencial para que la operación sea rentable. Una buena forma de entender cómo hacer esto posible es a través de la auditoría de procesos la cual funciona como un elemento de control para evaluar cómo se han ejecutado los procedimientos operativos en la organización.

Los requerimientos claves para realizar una Auditoría de Procesos en la Institución Educativa son:

Mapeo de procesos

Consiste en estudiar el proceso, es decir, mapearlo, es el primer paso efectivo de la para identificar fallas. Cuando se hace el mapeo de procesos es posible entender mejor cómo las etapas ocurren en la operación y percibir aspectos que puedan estar haciéndolos ineficientes.

Identificación de riesgos

A partir del mapa de procesos, es posible entender cómo funcionan los procesos y, así, identificar los riesgos inherentes. Una vez que haya identificado los riesgos, el auditor puede evaluar los controles internos.

Análisis de controles internos

Son los controles de las actividades de la empresa que permiten reducir la posibilidad de errores. Por eso, es importante examinarlos para saber cuáles son ellos y cómo funcionan.

Realización de pruebas

La prueba de los controles internos permite identificar el nivel de seguridad de ellos en relación con la reducción de los riesgos. Existen diferentes tipos de pruebas, y es esencial elegir aquellos que ayuden efectivamente a alcanzar los objetivos esperados. Entre las opciones más comunes están la observación, el examen físico, el cuestionamiento, los cálculos, la validación y otros.

Pregunta No. 2

¿Qué medidas utilizaría para implementar controles a estos procesos previendo posibles riesgos en esos departamentos?

El principal riesgo asociado que tiene la Institución Educativa es del mal uso que se puede hacer del efectivo generado por el cobro de las pensiones, ya que el Colector es responsable de la cobranza, de los pagos a proveedores, de realizar las conciliaciones bancarias y adicionalmente tiene acceso a todos los módulos del sistema contable.

Motivo por el cual se debe implementar la separación de funciones que no son compatibles para la función de El Colector...por ejemplo que las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por la contadora.

De igual se corre el riesgo de la pérdida del efectivo ya que los depósitos los realiza el Conserje y puede darse una situación de robo o malversación de uso de fondos de cualquiera de los dos funcionarios. Para ello se puede implementar el servicio de Camión Blindado con el Banco para que ellos vengan a la Institución Educativa a retirar el dinero y la acreditación de los fondos se haría en línea.

Así mismo el manejo de dinero en efectivo en las instalaciones de la Institución Educativa puede dar paso a situaciones de asalto y robo, por lo cual se debe implementar el pago de los sueldos en forma electrónica mediante la apertura de cuentas de ahorro o corriente en instituciones bancarias con las cuales tengan relaciones financieras.

Pregunta No. 3

Teniendo en cuenta los procedimientos que realiza la institución. ¿Qué departamento se debería crear para mejorar el rendimiento y reducir posibles riesgos?

El departamento que se debería crear sería el de Gestión de Calidad el cual debería implementar la ISO 9001-2015, ya que debemos tener presente que una buena gestión empresarial sólo puede alcanzarse si todas las área de la empresa están alineadas y bien administradas. Y mediante esta filosofía se analizarían las mejores prácticas de procesos y controles internos que nos permitan realizar una gestión empresarial segura y eficiente.

Pregunta No. 4

Adicional a lo antes mencionado ¿Qué sugeriría que debemos tomar en cuenta en estos procedimientos y que no hemos abordado en esta entrevista?

Uno de los principales puntos en un Sistema de Gestión de Calidad está dado por el Recurso Humano que es el Talento del cual dispone la organización o empresa para poder llevar a cabo todos planes de sus directivos y en la medida en que una empresa tiene un talento humano competitivo podrá lograr una mejora continua que será siempre sustentable en el tiempo.

No se acoge a la sugerencia dada por el experto en la pregunta No. 2 que se contrate un carro blindado para que recoja en la oficina de la institución las recaudaciones diarias, debido a que el volumen de recaudación diario no justifica. Tampoco se acoge la sugerencia del experto en la pregunta No. 4 sobre la creación del departamento de Gestión de Calidad, debido al tamaño de la institución y al volumen de operaciones no se justifica.

CAPÍTULO III: PROPUESTA METODOLÓGICA

De acuerdo con los análisis derivados de las entrevistas aplicadas a directivos, personal administrativo y expertos en proceso, a continuación esta la propuesta metodológica para tres procesos específicos, tomando en cuenta en cada uno de ellos las condiciones particulares establecidas según las situaciones que se presenten:

Propuesta metodológica para el proceso de reclutamiento de personal

La persona encargada del área de recursos humanos, es decir el jefe de ese departamento debe realizar las convocatorias, las cuales deben ser comunicadas por varios medios de comunicación, puede ser internamente entre el personal de trabajo, publicaciones en redes sociales, portales en internet (Computrabajo, Laborum, Aptitus, etc.) y periódicos electrónicos e impresos, de esta manera podrán obtener mayores beneficios y podrían minimizar riesgos que implica al incorporar a alguien que fue convocada solo por un medio de comunicación, el cual podría no cumplir con el perfil del cargo solicitado que previamente deberá estar definido por la institución antes de iniciar la convocatoria. El perfil del cargo a reclutar es muy importante porque debe estar relacionado con los objetivos y valores institucionales. Se debe establecer límite de tiempo para cada paso en el proceso de reclutamiento. Luego de la convocatoria deben determinar un plazo máximo de 15 días para la recepción de currículos, ya que al no establecer límite de tiempo, este proceso podría prolongarse y no podrían realizar las respectivas evaluaciones con profundidad.

Después del tiempo establecido, el jefe de recursos humanos deberá evaluar cada currículo y seleccionar un máximo de 15 personas con las necesidades que solicita la institución en el lapso de una semana. Sobre la evaluación de los currículos, se sugiere hacerlo de manera cualitativa y cuantitativa, mediante algún sistema de puntuación objetiva (conforme al perfil ideal del puesto). De esta forma los candidatos pueden ser clasificados desde un inicio y el proceso se tornará más objetivo. Podrían tomar en cuenta la evaluación cualitativa (mediante vistos) con competencias profesionales como: título universitario, experiencias relacionadas con el cargo y/o años de carrera, instituciones donde laboró y de la misma forma podrían evaluar de manera cuantitativa (del uno al cinco, donde uno es menos probable y cinco muy probable) siendo sus características personales como: edad, experiencias obtenidas, debilidades y/o fortalezas entre otras competencias o características que crean que son

importantes de evaluar. Esta tabla de evaluación puede realizarla de manera global para que pueda seleccionar únicamente a las personas que cumplan con todos estos criterios establecidos.

Luego de este tiempo estimado el departamento de consejería estudiantil procederá a coordinar los horarios durante la semana para la toma de evaluaciones psicológicas y evaluaciones de conocimientos para cualquier cargo. El examen de conocimientos debe considerar la evaluación de la manera de elaborar las respuestas, capacidad de síntesis y redacción didáctica. Los exámenes de preguntas objetivas ofrecerán más facilidades para la corrección, pero no aportará datos importantes sobre el dominio didáctico de los temas.

Después de obtener los resultados de las evaluaciones deberá seleccionar un máximo de 8 personas para la entrevista inicial que la realizará la Dirección, la cual tendrá una duración de 20 minutos por cada persona para que en el transcurso de tres días puedan evaluar los posibles candidatos según para el área que se solicita.

Después que la Dirección haya realizado las respectivas selecciones, realizará la evaluación de competencias (clase modelo-demostrativa en el caso de docentes), la cual debe considerar la evaluación en tres aspectos: dominio del tema, didáctica (el cual comprende uso de pizarra, voz, dominio del espacio, presentación de la clase y demás recursos didácticos) y manejo de contingencias. Sobre el último punto se recomienda lanzar preguntas que pongan en aprietos al postulante, de esta forma evaluarán su experiencia.

Al término de las evaluaciones, la Dirección seleccionará un máximo de 4 personas y entregará los currículos con los resultados al Jefe inmediato para una entrevista preliminar en la cual abarcará indagaciones y entrevistas personales.

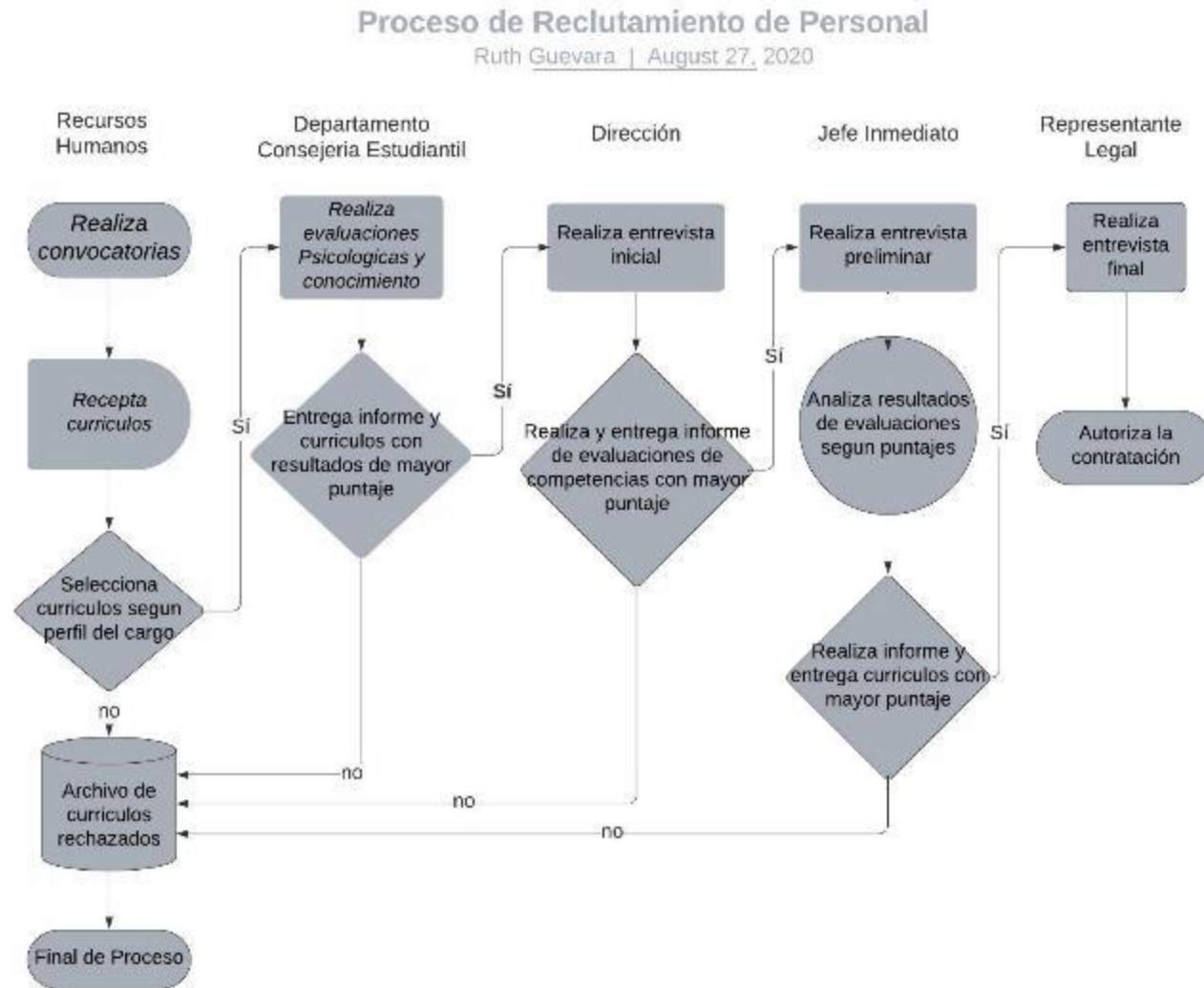
Sobre la indagación de referencias personales, podrían evaluar de manera general el desempeño del postulante, cualidades, aspectos a mejorar y motivos de cese.

Al término de las entrevistas el jefe inmediato analizará todos los resultados de las evaluaciones tomadas anteriormente y seleccionará un máximo de 2 personas para la entrevista final, la cual será realizada por el Representante legal de la institución, quien tomará la decisión de que persona será contratada para de esta manera pueda direccionarla al departamento de recursos humanos para la elaboración y firma del contrato de trabajo.

Luego de concluir con el proceso de reclutamiento, todos los currículos que no fueron aprobados pasaran al archivo del departamento de recursos humanos.

Finalmente, como parte del proceso de inducción, es importante dar a conocer al nuevo personal de la cultura, objetivos, estrategias y procesos de la institución, para que así puedan aportar nuevas ideas en el trabajo cotidiano.

Figura 8. Flujograma de Proceso de Reclutamiento de Personal



Propuesta metodológica para el proceso de elaboración y pago de nómina

En este proceso el asistente del departamento de recursos humanos deberá ser el encargado de la elaboración del rol de pagos, en el cual debe basarse en los valores establecidos en los contratos firmados dependiendo la carga horaria, ya que no todo el personal de trabajo tienen contrato de jornada completa sino por horas, a su vez dichos valores deberán estar ingresados en el sistema contable que utilizan pero sin acceso a modificaciones en el mismo. La institución debe establecer un control de asistencias para las personas que trabajan por horas, es decir si un docente en la semana no cumple con su horario de horas dictadas debe existir un módulo académico para controlar las horas trabajadas o adquirir un equipo de control de asistencia por huella dactilar, cualquier de los dos controles deberá estar enlazado con el sistema contable, para que les permita generar un reporte de asistencia de todo el personal de trabajo. Cabe mencionar que en las instituciones educativas según las políticas establecidas no pagan sobretiempo ni bonificaciones. Con respecto al sistema contable, éste deberá tener un bloqueo en los accesos dependiendo de las tareas que deben realizar cada una de las personas del departamento de colecturía y financiero, es decir, el sistema no debe permitir ningún tipo de cambio ya sea por fecha, datos o valores, ya que esto puede generar errores al momento de la cancelación de nómina o malversación de dinero si llegase a darse el caso.

Para que puedan realizar cualquier cambio sea por el ingreso de error de digitación de datos, valores o fechas deberá solo el jefe de recursos humanos tener este acceso pero soportando con los documentos respectivos entregados por el asistente para realizar dichos cambios y a su vez notificar mediante documento al representante legal de lo sucedido.

Respecto a los valores a descontar al personal por cualquiera que sea el motivo deberá revisar las solicitudes por acumulación o pago en rol de beneficios sociales (décimo tercero, décimo cuarto y fondo de reserva), préstamos a la empresa, préstamos quirografarios o hipotecarios, anticipo de quincena o motivos personales y/o multas, en el caso que el trabajador tenga hijos estudiando en la institución también debe realizar un informe detallado de los trabajadores a los que se debe realizar el descuento en rol y número de hijos que están estudiando ahí, todos estos datos deberán estar soportados con un documento o formato establecido por la institución y con las firmas

respectivas autorizando el descuento, dependiendo cual sea el motivo y tener un archivo digital que contenga dichos documentos, ya que al momento que el asistente que elabore el rol de pago tendrá un mejor control de los valores a descontar y podrá verificar luego de generar el rol general para proceder a la aprobación del jefe de recursos humanos, este rol aprobado deberá ser pasado al representante legal para la respectiva autorización de los pagos.

El representante legal luego de verificar y firmar la autorización de los pagos, enviará al departamento de recursos humanos dicho documento para que generen los pagos al personal mediante transferencia bancaria, el contador deberá realizar la respectiva carga al sistema del banco y enviar el documento para que sea verificado y autorizado por el representante legal y éste a su vez pueda ingresar con su token bancario (dispositivo con clave que le autoriza hacer la transferencia bancaria) y generar los pagos.

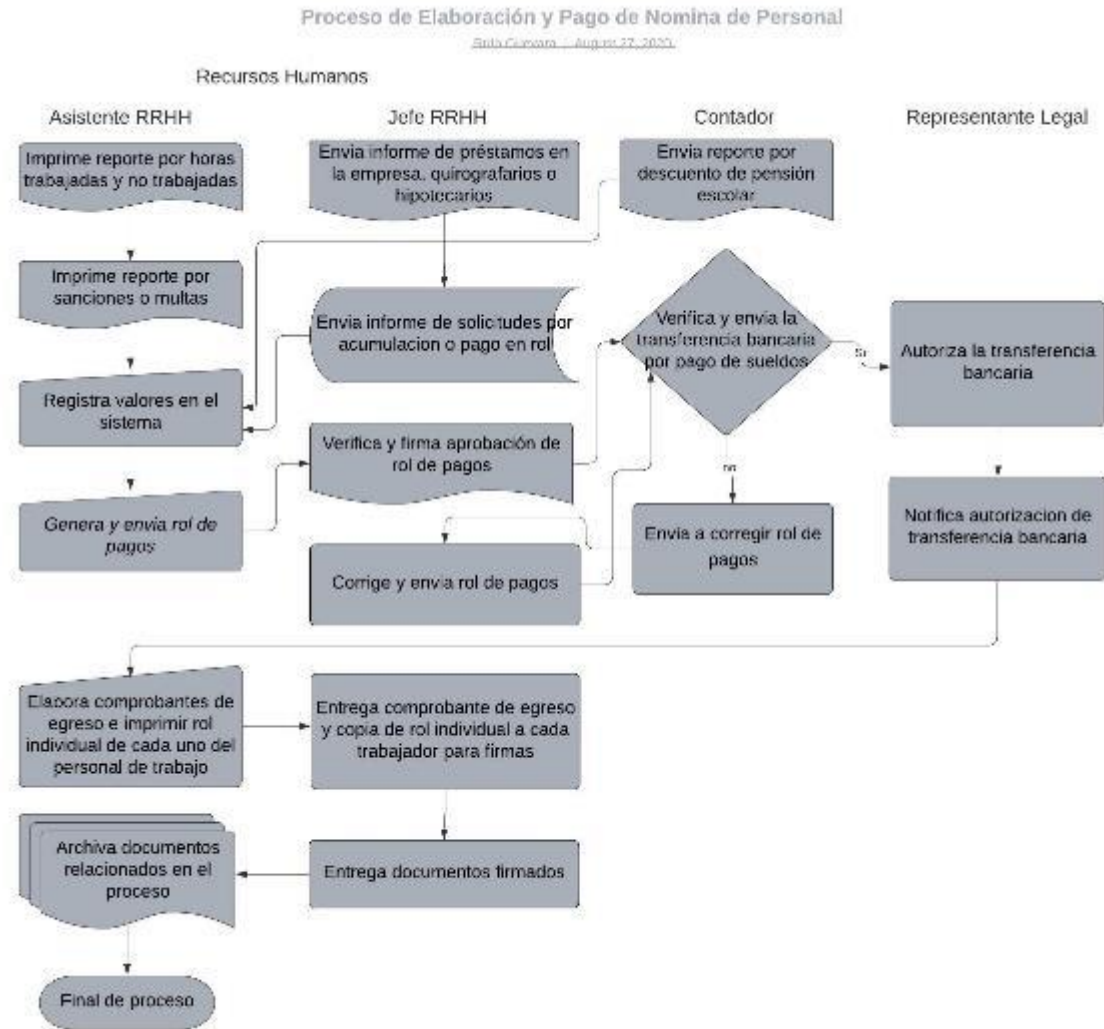
Para el caso de empleados que por problemas personales no se pueda acreditar su ingreso a la cuenta bancaria, el departamento de recursos humanos deberá emitir un listado debidamente aprobado por el jefe, con los nombres de los empleados para que el contador proceda a la emisión de los cheques y adjunte dicho listado para que el representante legal verifique, firme los cheques y autorice los pagos.

Este sistema de pago mediante cheque deberá estar vigente por un tiempo máximo de 60 días, hasta que el empleado arregle el problema personal que le impide cobrar vía transferencia bancaria o apertura de cuenta bancaria.

Luego de recibir la autorización de los pagos, el asistente de recursos humanos deberá ingresar en el sistema contable e imprimir el respectivo comprobante de egreso bancario y rol individual (original y copia) de cada uno de los trabajadores para las firmas respectivas según el método que haya aplicado, deberá hacer firmar el rol individual de cada trabajador, entregando el documento original y archivando la copia del documento en el folder respectivo.

El asistente de recursos humanos debe archivar los documentos.

Figura 9. Proceso de Elaboración y Pago de Nómina



Procedimiento propuesto para el proceso de recaudación de dinero

El cliente, en este caso el padre de familia debe realizar el pago de matrícula, pensión y otros trámites diversos mediante depósito o transferencia bancaria en la cuenta de la institución, luego deberá enviar la foto del comprobante bancario al correo del departamento de colecturía para que puedan realizar el registro del mismo.

El contador deberá enviar el corte bancario dos veces por semana al colector, ya que las transferencias bancarias de otras instituciones financieras demoran aproximadamente de dos a tres días en ser efectivizada en el banco.

Luego el colector deberá conciliar el corte bancario con los comprobantes enviados por los padres de familia, si los comprobantes bancarios son conciliados con dicho corte deberá enviar la conciliación de ambos documentos al contador para la verificación y aprobación de generar las facturas, a su vez deberá enviar la confirmación del pago al padre de familia. Si existieran comprobantes bancarios no conciliados deberá notificar al padre de familia que verifique porque motivo no se efectivizó la transferencia y nuevamente tendrá que realizar el proceso desde el inicio, a su vez, si en el corte bancario se registra depósitos o transferencias no conciliadas, el colector deberá realizar una base con dicha información para que en lo posterior pueda identificar esos valores con los comprobantes bancarios que envíe el padre de familia y a su vez deberá realizar un reporte indicando dichos valores.

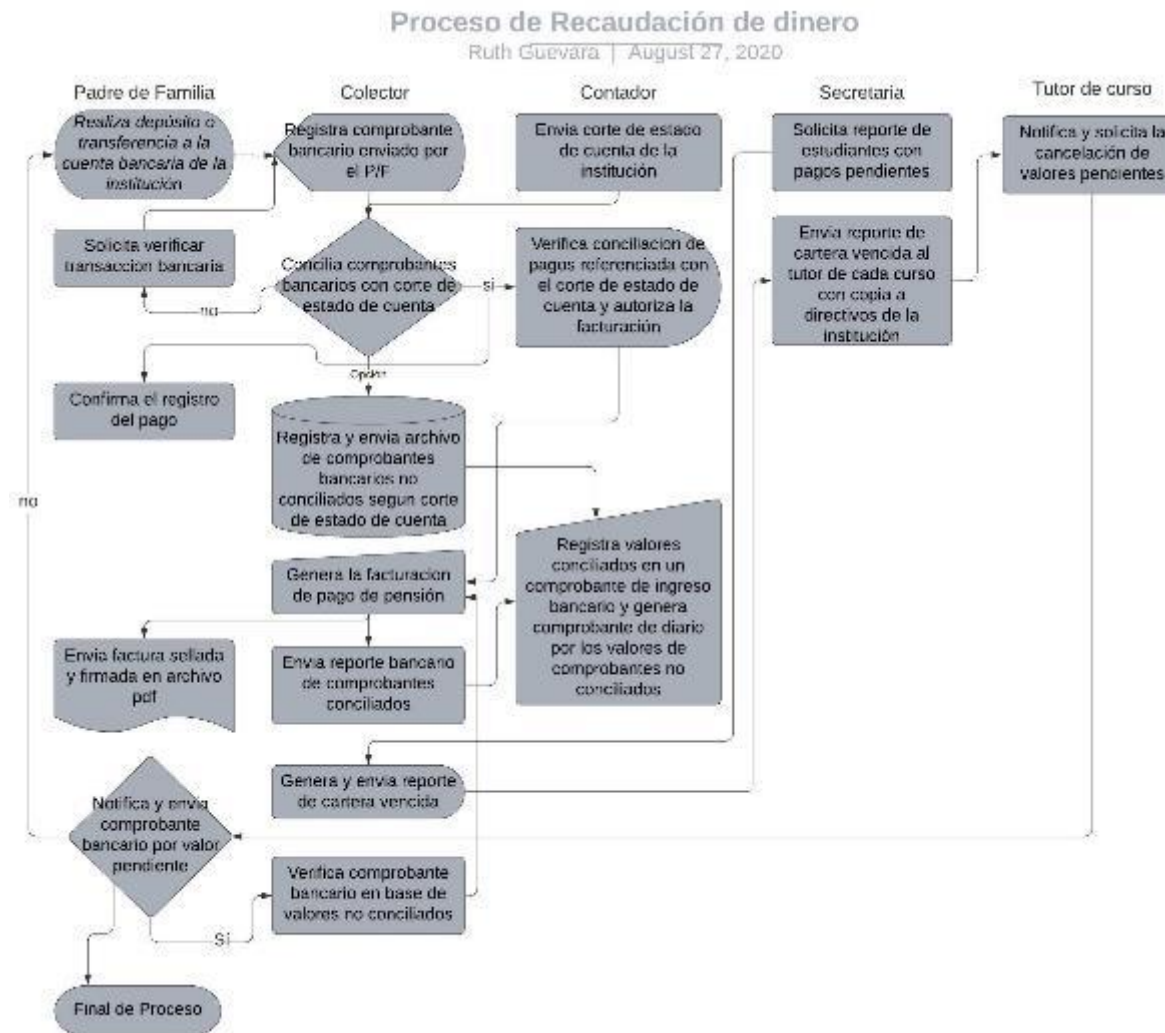
Luego que el contador verifique y autorice a realizar la facturación, el colector procederá a facturar y enviar este documento mediante archivo pdf (sigla del inglés Portable Document Format, «formato de *documento* portátil») al padre de familia. Después de terminar la facturación el colector deberá enviarle al contador el reporte de las transacciones no conciliadas y el reporte bancario de los comprobantes conciliados y facturados, para que realice el registro en el sistema con un comprobante de ingreso bancario indicando los valores efectivizados y los que están por identificar.

Cuando el departamento de secretaria solicite un informe sobre los estudiantes que tengan valores vencidos, el colector deberá generar y enviar un reporte actualizado a la fecha del último corte bancario para que el departamento de secretaría pueda emitir y notificar a cada tutor de curso con copia a los directivos de la institución, el listado de la cartera vencida.

El tutor de curso procederá a notificar y solicitar a los padres de familia que realicen la cancelación de los valores pendientes, si existiera casos que el padre de familia notifique que ya realizó el pago, deberá enviar la foto del comprobante bancario para verificar en la base de valores por identificar, si efectivamente dicho comprobante está en este listado, el colector procederá a facturar y enviar la factura al padre de familia y a su vez deberá emitir un reporte bancario de los comprobantes identificados y facturados, para que realice el registro en el sistema con un comprobante de diario los valores ya identificados y que fueron efectivizados; caso contrario si no existiera ningún comprobante deberá cancelar los valores pendientes y seguir el proceso desde el inicio.

Cabe mencionar que si al término de cada periodo lectivo existieran valores por identificar, estos valores seguirán guardados por un tiempo de 2 años, si en este tiempo estimado no llegan a ser identificados pasarán a la cuenta de donaciones para posibles becas.

Figura 10. Proceso de Recaudación de dinero



Con la propuesta metodológica descrita anteriormente, se busca generar un conocimiento práctico y sencillo para que las instituciones que prestan servicios educativos para la realización de sus actividades acorde a los procedimientos de los procesos que deben incorporar de manera apropiada, considerando que se busca generar mayor control interno, reducción de riesgos, procesos organizados y más automatizados y una mejor atención acorde a las necesidades de los clientes y trabajadores de la institución educativa.

CONCLUSIONES

Los departamentos Dirección y Administrativo no tienen establecido procedimientos por escrito ya que consideran que sus experiencias son suficientes, lo cual se han mantenido hasta el momento en la institución educativa.

En la actualidad el nivel de educación y controles internos en instituciones educativas ha ido evolucionando pero aún existen instituciones que no se rigen a estos cambios y se manejan de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas a nivel profesional.

La institución educativa no cuenta con reglamentos y controles establecidos, consideran que si existen para dar evidencia a los auditores académicos del Ministerio de Educación en las visitas anuales que realizan a la institución pero no las consideran para mejorar los procesos de la institución educativa.

En base a la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a persona vinculadas con los procesos, podemos decir que hay departamentos que no tienen establecido sus funciones, a su vez no cuentan con un departamento de recursos humanos, el cual debería estar encargado de contratos, registros de descuentos a empleados, la elaboración y pago de rol de los trabajadores de la institución.

En el proceso de reclutamiento de personal el representante legal de la institución es el que debe autorizar la contratación, si hubiera un caso que por fuerza mayor no estuviera debe haber un consenso entre directivos par que tomen la decisión.

La institución cuenta con auditorías externas para el área contable por fines obligatorios de la congregación de la comunidad parroquial pero no evalúan los procesos del área.

Actualmente no hay ninguna entidad reguladora que los visite para que evalúen sus procesos y tampoco buscan asesoría para implementarlos.

La propuesta metodológica está formulada para mejorar los departamentos de Dirección y Administrativo y establecer los nuevos procesos adecuados para cada departamento de la institución educativa.

En cuanto a la práctica institucional, los Directivos no han tomado conciencia sobre la importancia de los cambios sugeridos y también la gestión interna en cuanto a los procedimientos y control interno en los departamentos de la institución.

RECOMENDACIONES

Las instituciones educativas deberán realizar modificación para establecer procesos y procedimientos para ejecutar sus actividades de cada departamento. Considerando que es necesario realizar cambios, por lo cual se recomienda también determinar el universo de las instituciones que aún no actualizan sus procesos, el crear nuevos departamentos, los cuales ayudarán a tener un mejor manejo del control interno de la institución.

Además, se recomienda que los sistemas contables no permita el libre acceso a todo el personal administrativo y designar a una persona responsable de cualquier tipo de cambio con los respectivos soportes.

Se recomienda implementar un módulo educativo para el registro de horas trabajadas y que esté enlazado con el sistema del departamento de recursos humanos para los respectivos soportes cuando realicen la elaboración de roles.

Para minimizar riesgos en la cancelación de sueldos se recomienda hacer transferencias bancarias a cada trabajador, si tuviera algún problema con su cuenta podrían cancelar al trabajador mediante cheque y dar un plazo de 60 días para que arregle el problema.

Se recomienda que las instituciones utilicen la propuesta metodológica con el fin de aplicar los procesos señalados en el capítulo III: Propuesta Metodológica, para revelar mayor información sobre los procedimientos que deben realizar cada departamento.

REFERENCIAS

- Andrés, J. P. T. (2020). *DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN*. 47.
- Anónimo. (2020). *Fuente de información*.
https://www.ecured.cu/Fuente_de_informaci%C3%B3n
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Fidas G. Arias Odón.
- Auditool. (2017, Enero 25). *Lo Nuevo de COSO ERM*.
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/4906-lo-nuevo-de-coso-erm>
- Basilea. (2014). *TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Sites.
<https://sites.google.com/site/admyrecdelacarter/proceso-administrativo/teoria-del-proceso-administrativo>
- Business, E. G. S. of. (2019, Enero 25). *COSO II: Los sistemas para el control interno*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/>
- Castellanos, R. A. G., Lavín, M. Y., & Lorenzo, L. D. C. (2020). *Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas*. 59.
- Céspedes Garzón, K. Y. (2014). Comportamiento organizacional en las instituciones educativas oficiales / Organizational Behavior in the official educational institutions. *Hexágono Pedagógico*, 5(1), 195.
<https://doi.org/10.22519/2145888X.479>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2018).
Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf. (s. f.).
- COSO. (2015). Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Delgado, R. C. (2017). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. 116.
- Díaz Bazo, C. (2017, julio). *Compilación de métodos de investigación*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/318642663_compilacion_de_metodos_de_investigacion

- El Pensante. (2016). *Historia de la Educación*. El Pensante.
<https://elpensante.com/historia-de-la-educacion/>
- Espinoza, E. (2016, noviembre). *UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf*.
<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO.pdf*. (2018).
- Gómez Palestino, P. (2018, abril 24). *Teorías de la Administración*. GestioPolis.
<https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Guerrero, G. (2014, enero 14). *Administración y gestión educativa*. SlideShare.
<https://es.slideshare.net/Gonzalo12345/administracin-y-gestin-educativa-30020248>
- Gutiérrez, C. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS*.
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>
- Lafuente, A. (2016, julio 21). *¿Qué es COSO?* <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4413-que-es-coso/>
- Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI codificado*. (2018).
- Ludewig, C. (2019). *UNIVERSO Y MUESTRA*. 16.
- Maranto Rivera, MCE. M., & González Fernández, ETE. M. E. (2015, febrero).
Fuentes de Información.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mariandeaguiar. (2016, Febrero 15). *Población y Muestra en una Investigación. Saber Metodología*. <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/poblacion-y-muestra/>
- Ministerio de Educación. (2018). *Educación General Básica*. Ministerio de Educación. https://educacion.gob.ec/educacion_general_basica/
- Moreira Palma, A. (2013, noviembre 25). *Historia del sistema educativo del Ecuador*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos98/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador.shtml>

- Muestreo por conveniencia.* (2014). Universo Formulas © 2020.
<https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-conveniencia/>
- Muestreo probabilístico. (2014). *Universo Formulas* © 2020.
<https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-probabilistico/>
- Neurok. (2015). *Un paseo por la historia y evolución de la educación parte I.*
<https://neurok.es/un-paseo-por-la-historia-y-evolucion-de-la-educacion-parte-i/>
- Peñañiel, T., & Fernando, F. (2017). *La gestión administrativa del gerente educativo y propuesta de reingeniería de proceso administrativo en el Colegio Fiscal Compensatorio 31 de Octubre, cantón Samborondón, provincia del Guayas.*
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5848>
- Serra, L. (2016, agosto 3). *Los 14 principios de Fayol para administrar una empresa.* Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/>
- Tamayo, M. T. (s. f.). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN.* 23.
- Toledo, N. (2019). *Población Y Muestra.* 67.
- Tomalá, O. (2018). *SELECCIÓN DE LA MUESTRA - Oswaldo Tomala.*
<https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/seleccion-de-la-muestra>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Guevara Dominguez, Ruth Estefania**, con C.C: # **0930062468** autor/a del trabajo de titulación: "**Propuesta Metodológica de ciertos Procesos en Instituciones que prestan servicios de Educación del nivel básico en Guayaquil.**" previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de septiembre del 2020.

Nombre: **Guevara Dominguez, Ruth Estefania**

C.C: **0930062468**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica de ciertos procesos en instituciones que prestan servicios de educación del nivel básico en Guayaquil		
AUTOR	Ruth Guevara Dominguez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Ing. Com. Lucio Ortiz, Jorge Enrique, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	98
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoria Interna		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Procesos, departamentos, control interno.		
RESUMEN			
<p>Se realizó un estudio cuyo propósito fue determinar las deficiencias que existen en varias institución educativas en relación a los procesos o procedimientos que realizan en cada departamento administrativo, se aplicó un diseño no probabilístico en el cual escogimos 3 instituciones particulares que prestan servicios educativas en la ciudad de Guayaquil. Se utilizó como instrumento de investigación las entrevistas dirigidas al personal administrativo para evaluar las deficiencias que existen en cada departamento. Los resultados fueron utilizados para formular las preguntas de entrevistas para los expertos en procesos y basado en estos resultados se procedió a desarrollar la propuesta metodológica. Por lo tanto, se concluye que es necesario realizar cambios y a su vez se recomienda que las instituciones utilicen la propuesta metodológica con el fin de aplicar los procesos para tener un mejor manejo del control interno de la institución.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0989971177	E-mail: teffita1004@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Econ. Lorena Bernabé Argandoña, MAE		
	Teléfono: 0992840326		
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			