



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA”**

Tesis previa a la obtención del Título de
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AUTORES: MELISSA XIMENA MALDONADO NIOLA (0106063605)
LUIS ANTONIO NIOLA AREVALO (0106543127)

DIRECTORA:

CPA. DIANA ANGELICA MACHUCA MACHUCA (0104027701)

CUENCA-ECUADOR

2015



RESUMEN

Un funcionamiento coordinado, óptimo y de calidad se logra por medio de directrices consolidadas y correctamente difundidas entre los integrantes de una organización. Cuando existen procesos adecuadamente estructurados, funciones totalmente definidas, políticas íntegramente plasmadas y un conocimiento pleno de los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos de una institución, existen grandes probabilidades de éxito para la continuidad de una administración.

El presente proyecto ejemplifica a través de la investigación de las falencias existentes en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca la utilidad e importancia de contar con herramientas tales como manual de procesos, manual de funciones, políticas institucionales, código de ética y evaluación de riesgos.

Finalmente observaremos que la implementación de un sistema de control interno en el establecimiento no solo coadyuva las responsabilidades de la administración y el cumplimiento de metas y objetivos sino que se convierte en parte activa del funcionamiento de la institución haciendo partícipes a todos quienes la conforman.

Palabras Claves: Sistema de Control Interno, Procesos, Funciones, Riesgos, Políticas.



ABSTRACT

Coordinated, optimal, and quality performance is achieved through the consolidated and correctly disseminated guidelines among the members of an organization. When there are adequately structured processes, totally defined functions, policies entirely embodied and complete knowledge of the risks that threatened the fulfillment of the institution's objectives, there is a great possibility of success for the administration's continuity.

The current Project exemplifies through the investigation of the existing shortcoming of the Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano of Cuenca the usefulness and importance of having tools, such as manuals about processes and functions, institutional policies, ethics code and an evaluation of risks.

Finally, we can observe that the implementation of an internal control system in the institution does not only contributes to the administration's responsibilities and the fulfillment of goals and objectives, but it also becomes an active part of the operation of an institution, involving everyone who is part of it.

Keywords: Internal Control System, Process, Functions, Risks, Policies.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	13
1.1 HISTORIA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.....	13
1.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL	14
1.2.1 Misión	14
1.2.2 Visión.....	14
1.2.3 Valores	15
1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	17
1.4 DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA INSTITUCION.....	17
1.4.1 Debilidades	17
1.4.2 Amenazas.....	17
1.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	20
2.1 CONCEPTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	20
2.2 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	21
2.3 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	22
2.4 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	22
2.5 METODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	23
2.5.1 Método de Cuestionario:	23
2.5.2 Método descriptivo:.....	23
2.5.3 Método Gráfico:	23
2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	25
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE REQUERIMIENTOS	29
3.1 ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS.....	29
3.1.1 Identificación de Actividades.....	30
3.1.2 Clasificación de las actividades.....	33
3.1.3 Proyección de la información:	34
3.1.4 Explicación de la modalidad de clasificación.....	36
3.1.5 Manual de estructuración de procesos.....	36
3.2 ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES.....	38
3.2.1 Identificación de Funciones.....	39



3.2.2 Proyección de las Funciones	40
3.2.3 Explicación y Justificación de la Modalidad de Proyección:	41
3.2.4 Manual de Funciones.....	42
3.3 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	44
3.3.1 Fundamento de las Políticas Institucionales.....	45
3.3.2 Estructuración de las Políticas Institucionales	46
3.3.3 Políticas Institucionales.....	47
3.4 CONFORMACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA.....	48
3.4.1 Razones para el Código de Ética.....	49
3.4.2 Investigación para la conformación del código	50
3.4.3 Proyección e interpretación de los resultados de la investigación	54
3.4.4 Determinación de áreas problema	63
3.4.5 Código de Ética Institucional.....	71
3.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	72
3.5.1 Objetivos Institucionales	73
3.5.2 Determinación de Riesgos	75
3.5.3 Categorización de Riesgos	77
3.5.4 Matriz de Riesgos	77
3.5.5 La Evaluación de Riesgos.....	79
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	80
4.1 MANUAL DE ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA	80
4.2 MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA.....	119
4.3 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISITANO DE CUENCA.....	158
4.4 EVALUACION DE RIESGOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISITANO DE CUENCA.....	203
4.5 CODIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISITANO DE CUENCA	242
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	251



5.1 CONCLUSIONES	251
5.2 RECOMENDACIONES	253
ANEXOS	255
BIBLIOGRAFÍA.....	265
DISEÑO DE TESIS.....	267



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESQUEMA ENCUESTA EJECUCIÓN DE FUNCIONES	31
TABLA 2: ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	35
TABLA 3: MODELO DE ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL	60
TABLA 4: RESULTADOS ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL.....	65
TABLA 5: DEBILIDADES DE LA ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL	64
TABLA 6: RESUMEN DE LAS DEBILIDADES ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL	66
TABLA 7: RESPUESTAS CORRECTAS ENCUESTA 2	67
TABLA 8: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	76
TABLA 9: GRADO DE IMPACTO	76
TABLA 10: MODELO DE LOS ESTADOS PENDIENTES DE PAGO.....	82
TABLA 11: LISTADO PARA ENTREGA DE ESTADOS DE CUENTA PENDIENTE	83
TABLA 12: DESCUENTO EN PENSIONES ESTUDIANTILES	160
TABLA 13: PAGO EN PENSIONES ESTUDIANTILES Y SERVICIOS ADICIONALES	164
TABLA 14: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 1-5.....	206
TABLA 15: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 6-8.....	207
TABLA 16: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 9-15.....	208
TABLA 17: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 16-18.....	209
TABLA 18: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 19-21	210
TABLA 19: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 22-26.....	210
TABLA 20: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 27-29.....	211
TABLA 21: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 30-31	212
TABLA 22: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 32-34.....	213
TABLA 23: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 35-37	214
TABLA 24: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 38-40.....	214
TABLA 25: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 41-44.....	215
TABLA 26: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 45-49.....	216
TABLA 27: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 50-51	217
TABLA 28: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO DE LOS RIESGOS 52-56.....	217
TABLA 29: RESUMEN MATRIZ DE RIESGOS	242



INDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LICEO CRISTIANO DE CUENCA	ERROR!
BOOKMARK NOT DEFINED.	
GRÁFICO 2: SIMBOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	24
GRÁFICO 3: MODELO DE LA MATRIZ DE RIESGOS.....	78
GRAFICO 4: ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO.....	86
GRAFICO 5: FLUJOGRAMA DE DESCUENTOS EN ROLES DE PAGO.....	91
GRÁFICO 6: FLUJOGRAMA DE REPORTE DEL SERVICIO DE NATACIÓN ESCOLAR	103
GRAFICO 7: FLUJOGRAMA DE COBROS DE MATRICULA	115
Gráfico 8: MATRIZ DE RIESGOS.....	234



Melissa Ximena Maldonado Niola, autora de la tesis "Implementación de un sistema de control interno en la Unidad educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 18 de diciembre del 2015

Melissa Ximena Maldonado Niola

C.I: 0106063605



Luis Antonio Niola Arévalo, autor de la tesis "Implementación de un sistema de control interno en la Unidad Educativa particular Liceo Cristiano de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 18 de diciembre del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Luis Antonio Niola Arévalo', written over a horizontal line.

Luis Antonio Niola Arévalo

C.I: 0106543127



Melissa Ximena Maldonado Niola, autora de la tesis "Implementación de un Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 18 de diciembre del 2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by several vertical and horizontal strokes, all contained within a horizontal line.

Melissa Ximena Maldonado Niola

C.I: 0106063605



Luis Antonio Niola Arévalo, autor de la tesis "Implementación de un Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 18 de diciembre del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Luis Antonio Niola Arévalo', written over a horizontal line.

Luis Antonio Niola Arévalo

C.I: 0106543127



CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Actualmente las instituciones educativas se mantienen en constante cambio debido a las altas exigencias de los sistemas formativos. Día a día las innovaciones en la tecnología obligan a los establecimientos a adaptarse a situaciones y entornos que son cada vez menos tolerantes con los errores y más exigentes respecto a la calidad.

La Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca no es la excepción frente a esta realidad. Su administración tiene muy claro el ambiente al que se enfrenta constantemente la institución y los retos frente a los que diariamente se encuentran como unidad educativa.

Partiendo de esta premisa en el presente capítulo presentaremos elementos de la institución tales como la misión, visión, valores y objetivos con la finalidad de otorgar un conocimiento global al lector sobre el establecimiento y sobre su lugar dentro del sistema educativo.

Al finalizar este capítulo se podrá concluir qué modelo de institución fue el motivo del proyecto de investigación.

1.1 HISTORIA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

El Liceo Cristiano de Cuenca se creó primeramente como una respuesta a las creencias de muchas personas cuyos deseos han sido los de obtener una educación integrada en primer plano con la enseñanza de la palabra de Dios, ya que significa un verdadero camino para encontrar la vida eterna que Dios nos ofrece.

Nuestra enseñanza se basa en principios bíblicos, aplicada a moldear el interés del niño o la niña en su formación personal a través de las materias. Todas las áreas son dadas con este principio y el anhelo de conseguir un crecimiento espiritual fortaleciéndonos en el gozo del Señor Jesucristo. Ayudando a los padres de familia a ordenar sus vidas como cónyuge y mejorar la relación con sus hijos y demás familiares.



Por eso Liceo Cristiano es para nosotros una Institución en donde se exige trabajo y disciplina.

El Liceo Cristiano fue fundado el 3 de septiembre de 1993 por el Pastor Bill McDonald, cuyo objetivo se encuentra indicado al principio, siempre con miras a la formación integral de la persona pero sobre todo la formación espiritual, para obtener en un futuro personas de bien.

El Liceo Cristiano empezó a funcionar a partir del año lectivo 1993-1994 contando en ese entonces con un Pre-Kinder y un Kinder; actualmente consta con la sección Pre-Primaria, Primaria y Secundaria.

Ubicación:	Ecuador – Azuay - Cuenca
Dirección:	Ángel Figueroa s/n y Av. De las Américas.
Teléfonos:	2832313/2837293
Correo Electrónico:	liceocristianodecuenca@gmail.com

1.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

1.2.1 Misión

La misión de la Unidad Educativa Particular “Liceo Cristiano de Cuenca” es:

“Sembrar en niños y jóvenes valores, basados en la Biblia, que es nuestra única norma de fe, preparándolos para que enfrenten la vida con honestidad, valor y sabiduría, por medio del conocimiento científico, el desarrollo moral y afectivo y la formación espiritual. Cosechando así hombres y mujeres íntegros, conscientes y libres.”

1.2.2 Visión

La Unidad Educativa Particular “Liceo Cristiano de Cuenca” tiene como visión:

“Llegar a ser una comunidad educativa que refleje los principios de la palabra de Dios y ofrezca a sus estudiantes una educación de excelencia



sembrando en ellos valores cristianos, para cosechar personas capaces de vivir el evangelio con la alegría de amar a Dios y a su prójimo y servir a la sociedad aportando lo mejor de sí mismos para hacer de éste un mundo mejor.”

1.2.3 Valores

Los valores fundamentales de la Unidad Educativa Particular “Liceo Cristiano de Cuenca” son:

- Una relación de extrema dependencia de Dios, mediante la lectura de la Palabra, la alabanza y la oración.
- Excelencia por lo que hacemos.
- Pasión por Dios y las almas.
- La familia.
- La lealtad.
- El gozo de vivir.
- Integridad.
- Justicia.
- Búsqueda de Santidad.
- Humildad.

1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- a) Incrementar el porcentaje de alumnos nuevos matriculados en la institución en un 5% para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 con relación al total de alumnos matriculados al inicio del año lectivo 2014 – 2015.
- b) Reducir dos puntos porcentuales del porcentaje total de desgloses registrados durante el año lectivo 2014 – 2015 para el transcurso del año lectivo 2015 – 2016.



- c) Disminuir hasta el día 15 de cada mes a un promedio del 10% del total facturado mensualmente en pensiones estudiantiles y servicios adicionales la cartera vencida a registrarse durante el año lectivo 2016 – 2017.
- d) Aumentar el número de admisiones de matrícula a 50 alumnos por jornada de trabajo para el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016.
- e) Reducir el número de prórrogas al 4% con respecto al total de estudiantes matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.
- f) Incrementar el número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar al 25% del total de la población de alumnos matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.
- g) Disminuir el número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar a un 25% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.
- h) Reducir el retiro de estudiantes del servicio de transporte escolar a un 10% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.
- i) Capacitar a dos empleados del departamento de contabilidad en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- j) Capacitar a 5 profesores de la institución en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación durante el año lectivo 2015 – 2016.
- k) Incrementar el número de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional al 10% con relación al total de alumnos matriculados en las secciones de escuela y preescolar para el año lectivo 2015 – 2016.
- l) Adquirir para el inicio del año lectivo 2016 – 2017 diez computadoras nuevas que cumplan con los mínimos estándares de



calidad para equipar el laboratorio de computación del establecimiento.

- m) Implementar un sistema automatizado de comunicación de calificaciones a los padres de familia para el año lectivo 2015 – 2016 cubriendo al menos el 80% de la población estudiantil.
- n) Contratar un sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- o) Crear un fondo ahorrativo que contenga un porcentaje mínimo del 3% del total de lo facturado durante el año lectivo 2015 – 2016 para finales del mencionado período.

1.4 DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA INSTITUCION

1.4.1 Debilidades

- No existe fluidez comunicativa entre las áreas de trabajo.
- Falta de planificación de las actividades a realizarse en la institución
- Carencia de información para las actividades asignadas al personal.
- Conflicto en el relevo de actividades.
- Las funciones del personal no están totalmente definidas.

1.4.2 Amenazas

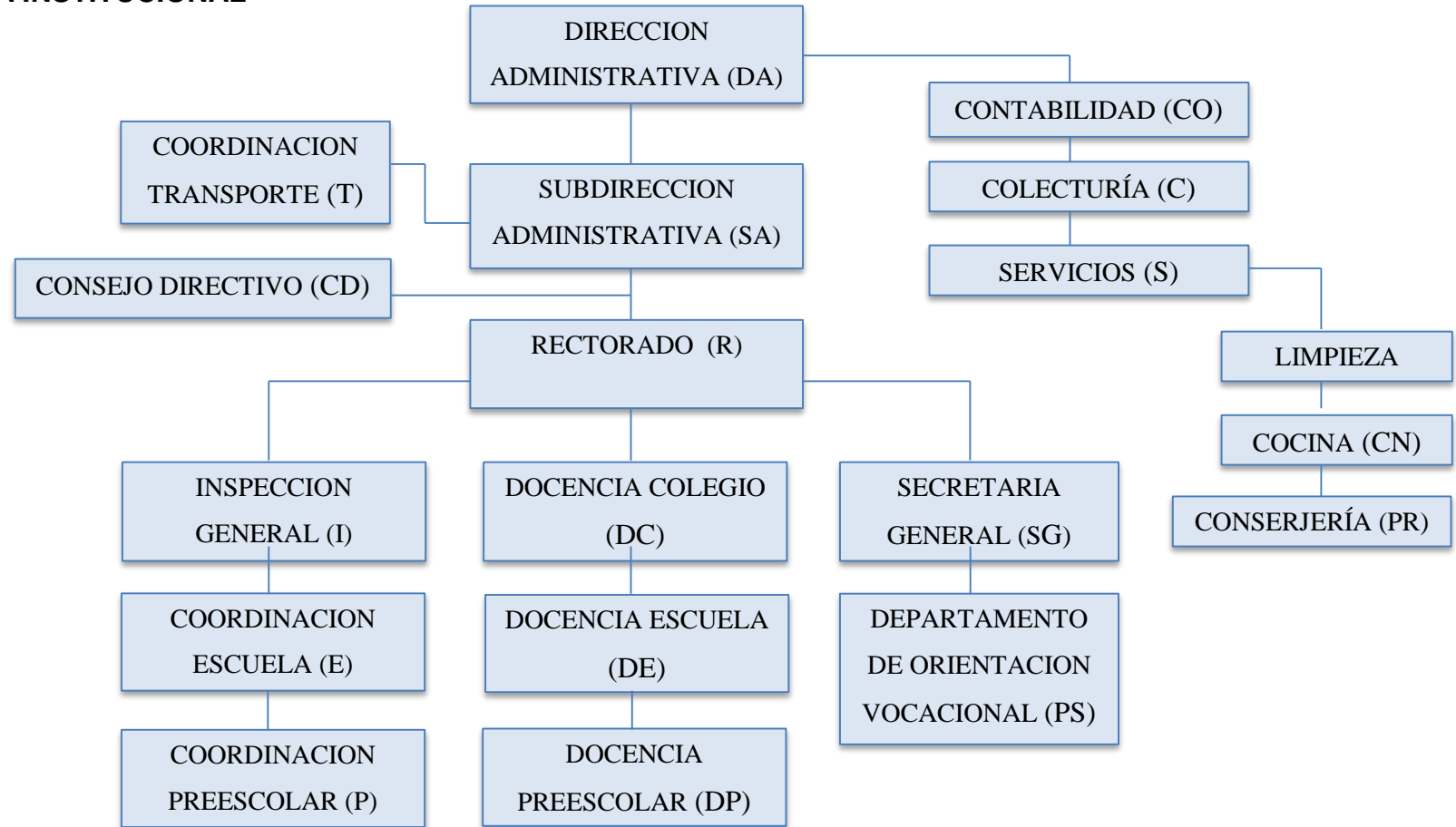
- Los cambios en las leyes de educación son excesivos.
- El surgimiento de nuevas unidades educativas particulares es acelerado.
- La inestable situación financiera de los padres de familia termina con el retiro de los estudiantes de la institución.



- La preparación del personal docente para los distintos niveles de enseñanza es cada vez más exigente



1.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL





CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Las administraciones alcanzan el éxito cuando justifican su labor por medio del cumplimiento de los objetivos para los cuales existe una organización. Día a día las herramientas que se presentan para dirigir acertadamente una institución son muy variadas y accesibles, de aquí la importancia de conocer cuál de estas herramientas se adapta mejor a la dirección de una empresa y logra aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la misma. El sistema de control interno se presenta como un instrumento de mucha utilidad para aquellos administradores que busquen consolidar una robusta y exitosa dirección.

Es así que en las siguientes líneas se presentarán aspectos generales de este sistema con la finalidad de conocer conceptos, beneficios, limitaciones, componentes entre otros aspectos que le permitan al lector contar con un conocimiento general respecto al tema central de la investigación. Finalmente este capítulo permitirá otorgar una amplia visión para la comprensión de los posteriores respecto al por qué de la implementación de un sistema de control interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

2.1 CONCEPTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es necesario conocer a profundidad que significa un sistema de control interno es por eso que comenzaremos mencionando que “consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas.” (Arens, Randal & Mark, 2007, p 270)



“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y la detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”. (NIA 6, 2002)

Como podemos observar el control interno tiene características específicas respecto a su concepto. Debemos comprender que se trata de un proceso llevado a cabo por los integrantes de una empresa independientemente del puesto que posean.

Se dice también que este proceso solamente proporciona una seguridad razonable en los departamentos que se tiene dentro de una empresa, esto con la finalidad de que se convierta en un complemento, es muy importante para la permanencia de una organización más no una garantía para evitar la caída de la misma.

2.2 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es fundamental conocer la importancia del sistema de control interno ya que se crea para facilitar el trabajo en equipo de tal forma que se pueda incitar a los miembros de la organización a laborar de manera conjunta con el objetivo de mejorar la calidad de trabajo descubriendo errores y a su vez eliminándolos.

Es una responsabilidad que vincula a todos los miembros la organización, desde el más alto rango hasta el más bajo, de esa forma se podrá detectar a tiempo el bajo rendimiento de una gestión y así la alta gerencia o la administración se volverá eficiente.



2.3 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

“Los beneficios del Control Interno son:

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo.
- Contribuir a evitar el fraude.
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos.” (Cepeda, 1997, p 15)

2.4 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

“Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones. Dichas limitaciones incluyen:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.
- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.



- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse. “(NIA 6, 2002)

2.5 METODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

“Entre los métodos a utilizarse en la evaluación del sistema de control interno tenemos los siguientes:

2.5.1 Método de Cuestionario: Consiste en usar cuestionarios previamente elaborados que comprenden varias secciones por áreas de actividad, tales como: Ventas e ingresos a caja, desembolso de caja y Cuentas por pagar; Nominas de sueldos, etc. e incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones y de las personas y registros que intervienen. Generalmente requieren una respuesta afirmativa o negativa respecto a cada pregunta. El uso de cuestionarios predeterminados esenciales para lograr un adecuado control interno, son de uso general en la mayor parte de las empresas.

2.5.2 Método descriptivo: Este método consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados y los registros de contabilidad que forman el sistema. La descripción debe efectuarse siguiendo el curso de manejo de las operaciones en cada departamento desde su iniciación hasta la finalización. Este sistema es aplicable en negocios pequeños en razón de que siendo descriptivo, no sería económico utilizarse en negocios medianos y grandes, por el tiempo que requiere su aplicación.

2.5.3 Método Gráfico: El método gráfico consiste en la preparación de una descripción gráfica del flujo de las transacciones, los registros

afectados y los funcionarios y empleados que intervienen, usando una simbología en la que cada símbolo tienen un significado predeterminado.” (Cuesta, 1992, p 52)

A continuación se presenta la simbología que se utiliza en la evaluación del sistema:

- **SIMBOLOGIA**







SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Proceso	Mostrar un proceso o paso de acción. Este es el símbolo más común en los diagramas de flujo de procesos y mapas de procesos de negocio.
	Decisión	Indica las posibles alternativas dentro del flujo de procesos.
	Documento	Represente cualquier tipo de documento que entre o salga del proceso.
	Conector	Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento.
	Terminador	Indica el inicio o el término del flujo del proceso.
	Flecha, conector	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos.

Gráfico 2: Simbología para la Evaluación de Control Interno

Fuente: (Edwin, 2011)

Elaborado por: Autores



2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes.

- ★ Entorno de Control: “El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.” (Coopers & Lybrand, 1997, p 20)

Este componente se centra en la filosofía de la administración en una institución así como también qué valores son los que proyecta la empresa. Es la base del resto de componentes ya que trata cómo volver el clima institucional una ventaja competitiva. Es decir, plantea preguntas como: ¿Se defiende los valores establecidos? ¿Qué concepto tienen los empleados de sus superiores? ¿Realmente todos los trabajadores conocen cuál es la misión, visión, objetivos de la institución y lo más importante, saben cómo dar lo mejor de sí para alcanzarlos? ¿Conocen sus responsabilidades, su nivel de autoridad, las características del puesto que desempeñan? ¿Tiene la empresa un organigrama completo y correctamente definido? Entre otras. A partir de estas preguntas, se realizan evaluaciones para extraer conclusiones sobre qué está faltando o qué se puede corregir en esta área. Generalmente lo que se logra al final es:

- Establecer un código de conducta.
- Dejar clara la filosofía de la administración.
- Inculcar misión, visión, objetivos.
- Fijar límites de autoridad.
- Prácticas consolidadas de recursos humanos.



- Organigrama.
- ★ Evaluación de los Riesgos: “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.” (Coopers & Lybrand, 1997, p 20)

Este componente trata de identificar riesgos tanto a nivel de procesos como a nivel de objetivos institucionales así como evaluar sus posibles impactos. En esta etapa se evalúa mediante distintas técnicas cuáles son los riesgos en cada área, o actividad y se presenta a la dirección dichos resultados. No solamente se encuentra riesgos, sino también se plantean respuestas a dichos riesgos a fin de disminuir el impacto que estos puedan causar. Al ser una etapa en la que se identifica, evalúa y responde, se necesita conocer cada proceso (si bien es cierto procesos significativos) y objetivo de la institución para llevarla a cabo. Generalmente lo que se obtiene al final de esta etapa es:

- Mapa de riesgos con todos los posibles impactos en cada proceso y objetivo.
 - Procesos consolidados.
 - Objetivos estratégicos y operacionales.
 - Procedimientos establecidos de cómo proceder ante una situación atípica.
 - Respuestas a los riesgos en los procesos. Y seguimiento a las mismas.
-
- ★ Actividades de Control: “Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas



necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.” (Coopers & Lybrand, 1997, p 20)

Esta parte del sistema se concentra en establecer procedimientos que garanticen que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo. Por ejemplo: existe un riesgo inherente de que se pierda información por daños en el sistema. La respuesta a este riesgo sería tomar los respectivos respaldos cada cierto tiempo. La actividad de control sería que una persona ajena a tomar los respaldos revise periódicamente que realmente los respaldos se están tomando bajo el tiempo establecido. Al final de esta etapa generalmente se tiene:

- Controles definidos para los procesos.
 - Responsables de realizar controles.
 - Políticas plasmadas que proyectan una institución bajo control.
- ★ Información y Comunicación: “Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.” (Coopers & Lybrand, 1997, p 22)

En esta etapa lo que se hace es definir qué tipo de información necesita la organización para la correcta toma de decisiones y quienes serán los que hagan uso de dicha información. Por ejemplo, qué estadísticas son importantes mantener, que datos son los que debe recoger el sistema para el ahorro de tiempo y mayor precisión, etc. Respecto a la comunicación se analiza cuáles son las formas más apropiadas para comunicarse entre el personal y autoridades, quienes son responsables de receptor los mensajes, si los canales de comunicación son seguros y



los más eficientes, entre otros. Generalmente al final de esta etapa se obtiene:

- Sistemas informáticos adaptados a las necesidades de información de la institución.
 - Detalle de los datos e información que tiene que ser analizada y guardada.
 - Estadísticas para la toma de decisiones.
 - Canales de información establecidos.
 - Responsables definidos de receptor y compartir la información.
- ★ Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.” (Coopers & Lybrand, 1997, p 22)

Finalmente la etapa de supervisión tiene como objeto auditar o verificar que procesos, respuestas a los riesgos, actividades de control y desempeño del personal estén de acuerdo a lo establecido. También envuelve la comunicación de deficiencias incluyendo cuáles situaciones ameritan ser comunicadas y a quienes se las debe comunicar. Al finalizar esta área por lo general se tiene:

- Procesos de evaluación definidos (tanto a procedimientos como a las personas que los realizan).
- Determinación de falencias o anomalías que tienen que ser comunicadas.
- Personal definido para la realización de evaluaciones.
- Responsables específicos de dar un correcto manejo a la comunicación de deficiencias.



CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Una etapa trascendental de la investigación es proyectar paso a paso la consolidación de todos y cada uno de los resultados de la implementación del sistema de control interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

El siguiente capítulo exterioriza respecto a cuál es la justificación e importancia de las herramientas que se constituyeron en el establecimiento así como el proceso por el cual se atravesó para llegar a conformarlas como parte de la implementación del sistema. El lector podrá concluir cuáles fueron los elementos y métodos utilizados en cada etapa de la investigación y a qué resultado condujo cada una de ellas. Además podrá observar la estructura de los resultados del proyecto con la finalidad de obtener un máximo provecho en la aplicación de las herramientas provistas al establecimiento.

Durante el desarrollo de la presente sección se consolidará las bases para la implementación de los resultados fruto del trabajo de campo y objetivo central del proyecto de tesis.

3.1 ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS

Uno de los objetivos primordiales de nuestro proyecto de tesis es proporcionarle herramientas a la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca para la correcta ejecución de las distintas actividades necesarias para ofrecer un servicio de calidad y paralelamente alcanzar los objetivos proyectados. Toda actividad es llevada a cabo por medio de un proceso que hace posible el cumplimiento de dicha tarea, cuando una institución posee procesos consolidados y correctamente delineados los recursos disponibles se optimizan y las probabilidades de éxito en la realización de la actividad son muy altas.



La estructuración de nuevos procesos que aprovechen al máximo cada uno de los recursos con los que cuenta la institución para lograr la ejecución de las distintas actividades debe realizarse considerando las posibilidades del establecimiento y el material técnico, humano y físico que actualmente posee y que incluso podría llegar a obtener dependiendo de las necesidades y requerimientos. La actual investigación se concentra en estructurar procesos a partir de las actividades existentes en la institución y plasmarlos en un manual de estructuración de procesos que le permita al empleado, funcionario, directivo o autoridad contar con un respaldo físico y autorizado por la administración de cómo llevar a cabo las distintas actividades bajo su responsabilidad.

Bajo estas premisas la información que se obtenga respecto a las tareas existentes en la institución resulta de vital importancia para el objetivo de esta parte del proyecto. Al finalizar esta etapa la Unidad Educativa contará con un manual identificado con las actividades que realiza y de uso exclusivo considerando el tipo de servicio que prestan a sus clientes. El manual se concibió no solamente con la finalidad de contar con procesos afianzados sino con el objetivo de mejorar la prestación del servicio a los usuarios siendo más ágiles y eficientes en el tiempo de respuesta y culminación de la tarea.

A continuación se presentarán las distintas etapas que fueron necesarias emprender durante la investigación para lograr el objetivo, explicando cada una de ellas y dejando ver la importancia que tuvieron durante el proyecto. Ya en el próximo capítulo podremos apreciar el “Manual de Estructuración de Procesos” como resultado final de esta sección de la investigación.

3.1.1 Identificación de Actividades

La Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca para su funcionamiento está apoyada en la realización de una serie de actividades



que conjunta y coordinadamente ejecutadas permiten la armoniosa marcha de la institución. Nuestro proyecto de tesis recopila información de estas actividades a través de la aplicación directa de cuestionarios a los empleados, funcionarios, directivos o autoridades de la institución. Esta investigación se estableció sobre una muestra del personal del establecimiento en sus distintas áreas o departamentos y los resultados muestran las distintas actividades que realizan los distintos cargos, sean estas complejas o sencillas, cruciales o poco significativas.

El cuestionario aplicado para la obtención de la información se muestra a continuación:

ENCUESTA EJECUCIÓN DE FUNCIONES

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información respecto a las funciones que usted desempeña como trabajador de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca, el tiempo aproximado que ocupa en cada una de ellas, la frecuencia con la que las realiza y el departamento o sección para el que las ejecuta. Todas las respuestas por usted mencionadas serán manejadas con absoluta discreción y únicamente para fines de la investigación.

Por favor sea lo más puntual posible al enumerar en las siguientes líneas todas las funciones que ha venido realizando para la institución:

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento o Sección: _____

No	Descripción breve de la función	Tiempo aproximado	Frecuencia
		Menos de 1 hora _____	Diaría _____
		Entre 1 y 4 horas _____	Semanal _____
		Entre 4 y 8 horas _____	Mensual _____
		Más de 8 horas _____	Quincenal _____
		De 2 a 4 días _____	Trimestral _____
		De 5 a 7 días _____	Quimestral _____
		Otra _____	Anual _____
			Otra _____

Tabla 1: Esquema Encuesta Ejecución de Funciones

Elaborado por: Autores



Como se puede observar en el formato del cuestionario aplicado lo que se buscó obtener fue una breve descripción de las actividades que realiza cada empleado, funcionario, directivo o autoridad bajo el cargo en el que se encuentran así como el tiempo que les toma cada una de ellas y la frecuencia aproximada con que la realizan. También se identifica el nombre de la persona a la que se aplica el cuestionario y el departamento o sección en la que se encuentra desempeñando sus labores actualmente.

Los resultados que proyectaron la aplicación del cuestionario derivaron en la enumeración de todas las actividades que el personal realiza en sus distintas áreas o secciones. Sin embargo, el saneamiento de toda la información obtenida se concentró en separar aquellas actividades en las cuales el establecimiento tenía actualmente falencias, no solamente por no tener consolidado un proceso sino por el desconocimiento de la importancia y representatividad de dicha actividad.

Es así que las actividades identificadas como significativas y necesitadas de un proceso definido se enlistan a continuación:

- Pendientes de Pago
- Servicio de Transporte Escolar
- Roles de Pago
- Descuentos en Roles de Pagos
- Reporte del Servicio de Transporte Escolar
- Pensiones Estudiantiles
- Entrega de cierres de caja
- Prórrogas
- Planes de Pago
- Reporte del Servicio de Natación Escolar
- Envío de Pensiones Estudiantiles
- Servicio de Refrigerio Escolar
- Ayuda Social



- Desglose de Papeles
- Supresión de Servicios Adicionales
- Inscripciones
- Matriculación
- Cobro de matrícula
- Programación de refrigerios
- Autorizaciones Contingentes

Cada actividad mencionada en esta lista se obtuvo directamente de los datos descritos en cada uno de los cuestionarios aplicados a los distintos empleados, directivos, funcionarios o autoridades. En las siguientes líneas se podrá apreciar el tratamiento que se aplicó a cada una de ellas.

3.1.2 Clasificación de las actividades

Una vez recopiladas e identificadas todas las actividades para las cuales se va a estructurar un proceso es necesario clasificarlas de acuerdo a parámetros claves que coadyuven a que cada proceso para llevarla a cabo sea correctamente direccionado y comprendido. Partiendo de esta premisa se clasificarán de acuerdo a los siguientes campos:

- Actividad
- Descripción
- Departamento
- Periodicidad

A continuación se expondrá una breve descripción de cada uno de ellos:

Actividad.- El campo actividad hará referencia a un nombre o etiqueta con la que se identifique universalmente a la actividad por quienes son responsables de realizarla.

Descripción.- La descripción se referirá a una breve explicación de la actividad a ejecutar que ubique con más detalle al responsable de llevarla a cabo.



Departamento.- El departamento hará referencia al o las áreas o secciones a la que pertenece la actividad.

Periodicidad.- Finalmente la periodicidad proyectará intervalos de fecha o frecuencia de tiempo con la que se realiza la actividad.

3.1.3 Proyección de la información:

Explicada la clasificación de las actividades identificadas se procede a visualizar en la siguiente tabla lo anteriormente descrito:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO	PERIODICIDAD
Pendientes de Pago	Obtención de reportes de estados de cuenta de estudiantes pendientes de pago	Colecturía	Los días 11 de cada mes
Servicio de Transporte Escolar	Contratación por parte del representante del servicio de transporte escolar	Colecturía	A sumisión de las solicitudes
Roles de Pago	Elaboración de roles de pago del personal bajo relación de dependencia	Contabilidad	Mensual
Descuentos en Roles de Pagos	Solicitud de descuentos en roles de pago de empleados	Contabilidad	A sumisión de las solicitudes
Reporte del Servicio de Transporte Escolar	Revisión y confirmación del reporte del servicio de transporte escolar	Colecturía	Mensual
Pensiones Estudiantiles	Recaudación, custodia y depósito de valores de pensiones estudiantiles recaudados en oficina	Colecturía	Diaria
Entrega de cierres de caja	Entrega y archivo de cierres de caja correspondientes a cobros efectuados en oficina	Colecturía	Semanal
Prórrogas	Elaboración y autorización de prórrogas en pensiones estudiantiles	Colecturía	A sumisión de las solicitudes



Planes de Pago	Elaboración y autorización de planes de pago en pensiones estudiantiles	Colecturía	A sumisión de las solicitudes
Reporte del Servicio de Natación Escolar	Revisión y confirmación del reporte de natación escolar	Colecturía	Mensual
Envío de Pensiones Estudiantiles	Revisión de la información de pensiones estudiantiles generada y envío a la institución financiera	Colecturía	Mensual
Servicio de Refrigerio Escolar	Procesamiento de la solicitud de contratación del servicio de refrigerio escolar	Colecturía	A sumisión de las solicitudes
Ayuda Social	Procesamiento de solicitudes de descuento por Ayuda Social	Colecturía/Administración	A sumisión de las solicitudes
Desglose de Papeles	Entrega de desglose de papeles estudiantiles	Colecturía/Secretaría	A sumisión de las solicitudes
Supresión de Servicios Adicionales	Eliminación de rubros no opcionales facturados conjuntamente con la pensión estudiantil	Colecturía	A sumisión de las solicitudes
Inscripciones	Inscripciones de alumnos nuevos	Colecturía	Anual
Matriculación	Matriculación de alumnos nuevos	Secretaría	Anual
Cobro de matrícula	Cobros del valor de la matrícula para alumnos nuevos	Colecturía	Anual
Programación de refrigerios	Compra, entrega y control de alimentos para la elaboración de los menús de refrigerios	Colecturía/Cocina	Semanal
Autorizaciones Contingentes	Autorizaciones necesarias en situaciones no plasmadas en las políticas institucionales	Todos	A sumisión de la decisión

Tabla 2: Actividades de los Empleados de la Institución Educativa
Elaborado por: Autores



3.1.4 Explicación de la modalidad de clasificación

Como se puede apreciar en la tabla se encuentran todas las actividades clasificadas de acuerdo al departamento y a la periodicidad. De la misma forma cada una de ellas cuenta con una breve descripción que permita identificar de manera más conveniente el proceso a llevar a cabo. Es conveniente considerar que existen actividades que se encuentran presentes en todos los departamentos o secciones o que su periodicidad queda sujeta al número de veces que se presente la situación en la que se requiera ejecutarla.

Cabe recalcar que todos los campos establecidos para clasificar cada actividad son fruto de la investigación y resultado de la situación actual por la que atraviesa la institución, es decir, se determinó que para la estructuración de los procesos es necesario establecer campos que ayuden a definir y consolidar la forma en la que se ejecutará cada actividad.

3.1.5 Manual de estructuración de procesos

Como se mencionó inicialmente el resultado final de esta etapa del proyecto es la elaboración de un Manual de Estructuración de Procesos para la institución. Lo que se busca conseguir con dicho manual es contar con procesos consolidados y plasmados en un documento de acceso único para la unidad educativa.

Cada proceso concebido en el manual está estructurado y proyectado de forma que tanto la explicación de cada uno de los pasos como el orden en el que se enumeran contribuyan a la realización de la actividad de manera ágil y óptima para todas las partes involucradas.

A continuación se ilustra el contenido del manual y se describe brevemente cada uno de sus componentes con el objetivo de otorgarle al



usuario las directrices pertinentes para su correcta interpretación y máximo provecho en la utilización del mismo.

MANUAL DE ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS

1) Modalidades de presentación:

Todos los procesos contenidos en el manual se expondrán de acuerdo a su complejidad para ser captados y considerando el detalle con el que necesiten ser ilustrados para una correcta comprensión por parte de quien los ejecuta. Es así que la proyección del proceso podrá ser:

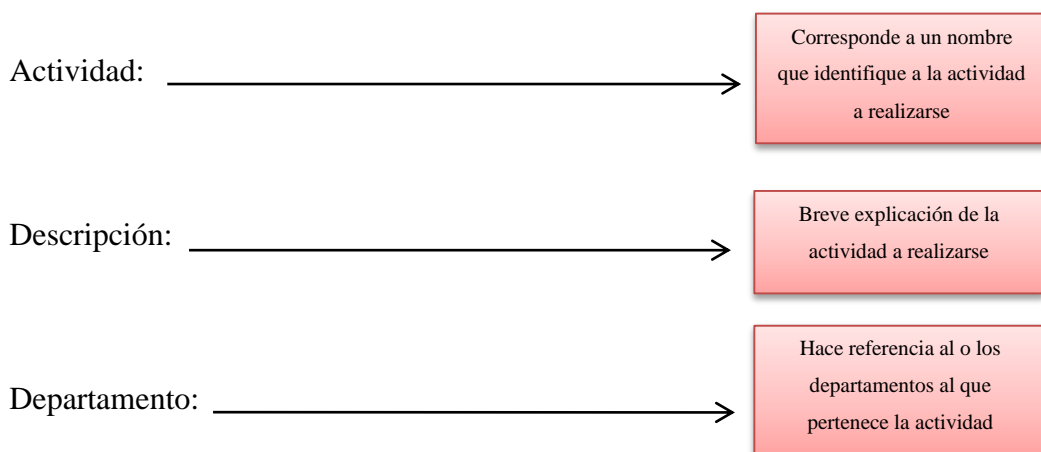
- a) Mediante la enumeración ordenada de las técnicas
- b) Mediante la representación gráfica de las técnicas por medio de diagramas de flujo

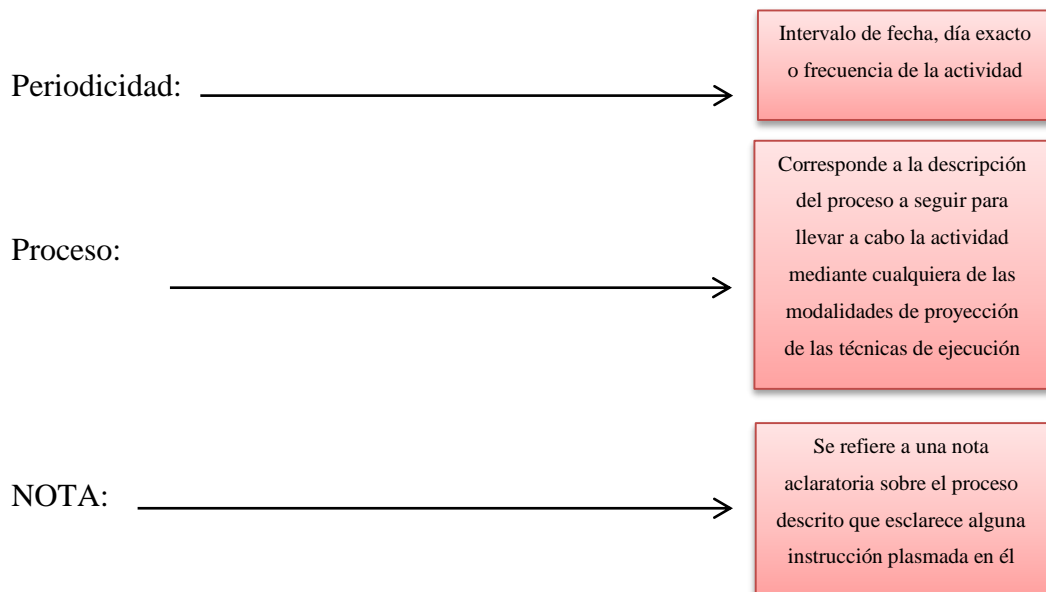
2) Contenido de cada proceso:

El orden en el que se presentará cada proceso será el siguiente:

- 1) Tarea o actividad
- 2) Descripción
- 3) Departamento
- 4) Periodicidad
- 5) Proceso

El contenido recientemente enumerado se describe a continuación:





La reciente ilustración del contenido y presentación del manual se podrá apreciar en el siguiente capítulo del presente trabajo con el resultado final de esta parte del proyecto que paralelamente proyectará el componente de Información y Comunicación fruto de la Implementación del Sistema de Control Interno para la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES

Resulta de vital importancia definir y consolidar procesos en una organización para el correcto funcionamiento de la misma. Sin embargo, paralelamente a esta tarea es fundamental establecer responsables de ejecutar dichos procesos. La Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca mantiene entre sus recursos humanos numerosos cargos que deben cumplir con funciones específicas para el correcto funcionamiento de la institución.

Es así que otra de las partes de nuestro proyecto de tesis consiste en proporcionarle al establecimiento una guía que le permita a los



empleados, funcionarios, directivos o autoridades identificar cuáles son las obligaciones concernientes al cargo que poseen.

Una de las principales aplicaciones de la mencionada guía es permitirle al personal de la institución conocer qué áreas o actividades dependen del cumplimiento de sus responsabilidades como parte del establecimiento y de esta manera lograr coordinación entre los distintos procesos que se llevan a cabo diario, semanal, mensual o anualmente.

El “Manual de Funciones” se concibió no solamente con la intención de establecer responsables de ejecutar los procesos sino con la finalidad de evitar situaciones como duplicidad de funciones, negligencias por desconocimiento de responsabilidades, entre otras.

Una vez que el personal de la unidad educativa tenga el conocimiento de la existencia del manual podrá no solamente mantener pleno conocimiento de sus responsabilidades como parte de la institución sino también contar un respaldo plasmado por escrito de todas sus actividades realizadas durante su estancia en el establecimiento. En las siguientes líneas vamos a observar las distintas etapas que se cumplieron para lograr elaborar el manual y ya en el siguiente capítulo podremos observar el resultado final de esta parte del proyecto.

3.2.1 Identificación de Funciones

Como parte del proceso para identificar las distintas funciones desempeñadas por los diferentes cargos se empleó el mismo cuestionario utilizado en la identificación de actividades y paralelamente se utilizó la misma información recolectada durante la aplicación de dicho cuestionario.

La información extraída del cuestionario aplicado para esta parte del proyecto se concentró en el listado de actividades enumeradas por los empleados, el cargo señalado por los mismos y el departamento o



sección en el que actualmente se encuentran desempeñando sus responsabilidades.

Para la elaboración del manual de funciones se consideraron no solamente aquellas actividades con procesos complejos o significativos sino aquellas que incluso son inminentes al cargo asignado.

El motivo de incluir en el manual toda actividad enumerada por el personal se justifica por el hecho de cubrir en el mayor porcentaje posible incluso aquellas tareas que aunque no sean consideradas como cruciales o significativas para el correcto funcionamiento de la institución no dejan de ser importantes para mantener la calidad y agilidad en los servicios prestados.

3.2.2 Proyección de las Funciones

Cada una de las funciones observadas en los cuestionarios previamente aplicados está plasmada en el manual. El cargo permite definir quién es el responsable de llevar a cabo las tareas enumeradas y el departamento o sección hace posible identificar qué área está involucrada en la ejecución de las mismas.

La elaboración del manual de funciones clasifica y proyecta todas las actividades de acuerdo a los siguientes campos:

- Cargo
- Ubicación en el organigrama
- Jefe inmediato
- Nivel

A continuación se expondrá una breve descripción de cada uno de ellos:

Cargo.- Señala el cargo del empleado, funcionario, directivo o autoridad descrito en la ficha del personal contenida en el sistema de información File Maker Pro.



Ubicación en el organigrama.- Identifica dos parámetros, el primero hace referencia a una etiqueta contenida en el organigrama institucional con la que se identifica de manera abreviada un departamento, área o sección. Y el segundo se refiere al nombre del departamento, área o sección en el que se encuentra el cargo señalado en el primer campo.

Jefe inmediato.- Contiene el nombre del cargo a quien responde de manera inmediata por la ejecución de las funciones, es decir la autoridad competente.

Nivel.- Describe la jerarquía del cargo dentro de la institución, que puede ser empleado, directivo o autoridad.

3.2.3 Explicación y Justificación de la Modalidad de Proyección:

El Manual de Funciones proyecta los campos anteriormente señalados tomando como referencia las necesidades de la unidad educativa respecto a la importancia de proyectar qué cargo será el responsable de ejecutar determinadas actividades a fin de mantener una tendencia que permita la continuidad en la realización de las tareas incluso en situaciones de renuncia o despedido de una determinada persona.

De esta manera cualquier nuevo integrante de la institución podrá tener una guía de cuáles son sus funciones dentro del establecimiento a través del nombramiento de su cargo, quién es la autoridad a la que debe responder por la ejecución de sus tareas y cuál es su nivel jerárquico dentro del organigrama institucional.

Las funciones se encuentran enumeradas sin que el orden de proyección de las mismas priorice orden de ejecución o nivel de significancia de las tareas. Es necesario considerar que todas las tareas contenidas en el manual son fruto tanto de la información contenida en los cuestionarios como de la investigación realizada respecto a aquellas actividades que



aunque normalmente se ejecutan no se encuentran plasmadas de forma escrita en un documento.

3.2.4 Manual de Funciones

Como se mencionó inicialmente el resultado final de esta etapa de la investigación es la elaboración y presentación del Manual de Funciones de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

Dicho manual está concebido para utilización estrictamente interna de la institución debido a que cada una de las actividades proyectadas corresponde al tipo de administración con el que cuenta la institución y por consiguiente está adaptado para ser aplicado bajo dichas condiciones.

A continuación se ilustra el contenido del manual y se describe brevemente cada uno de sus componentes con el objetivo de otorgarle al usuario las directrices pertinentes para su correcta interpretación y máximo provecho en la utilización del mismo.

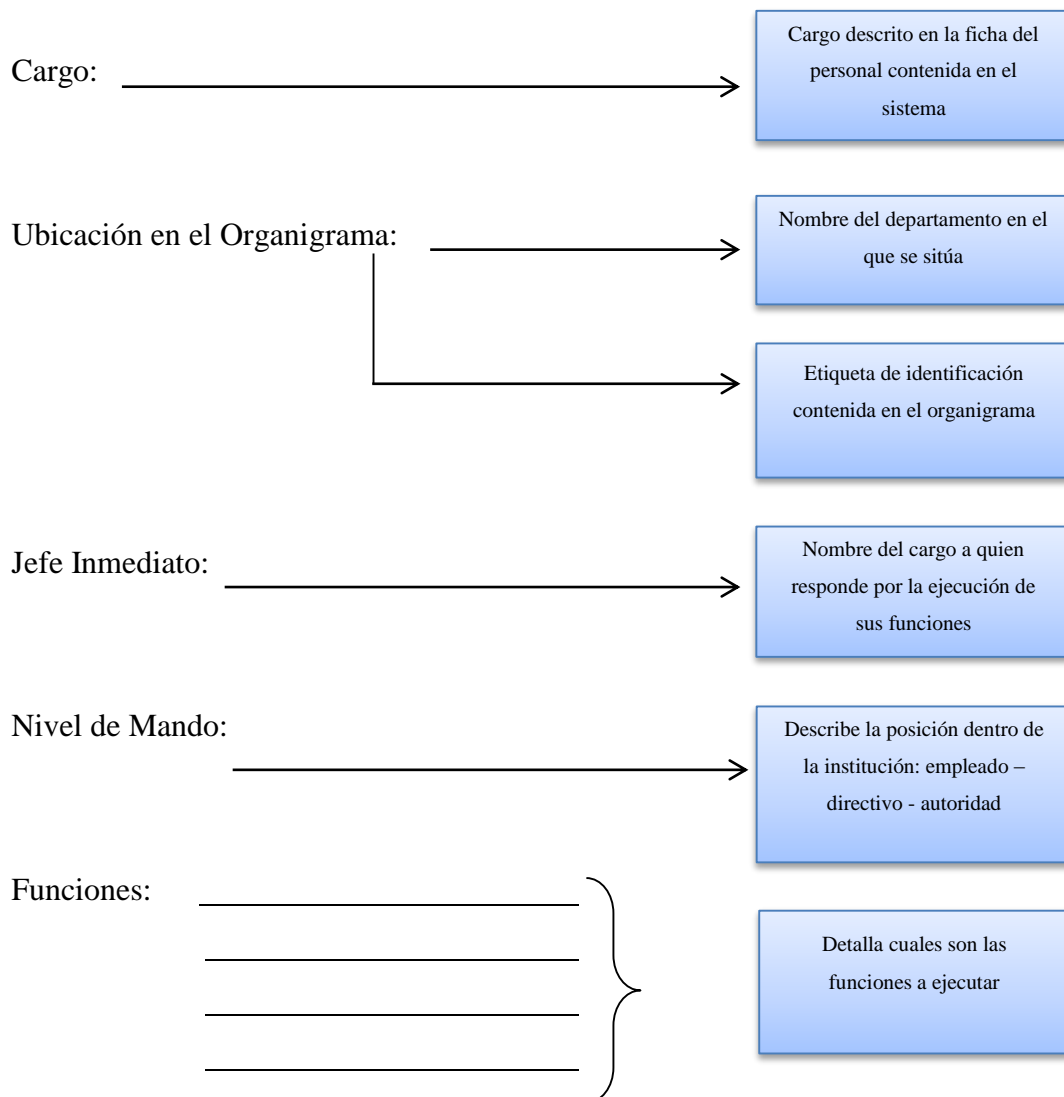
MANUAL DE FUNCIONES

1) Contenido y organización:

La organización del manual de funciones quedará evidenciada y clasificada por cargo y paralelamente sujeta a los siguientes campos:

- 1) Cargo del empleado, directivo o autoridad
- 2) Ubicación dentro de la estructura organizacional de la institución
- 3) Jefe inmediato
- 4) Nivel de mando otorgado
- 5) Listado de funciones a desempeñar por el empleado, directivo o autoridad

La descripción reciente se ilustra a continuación:



La reciente ilustración del contenido y organización del manual se podrá apreciar en el siguiente capítulo del presente trabajo con el resultado final de esta parte del proyecto que paralelamente proyectará el componente de Información y Comunicación (Ambiente Interno) fruto de la Implementación del Sistema de Control Interno para la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.



3.3 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Toda organización gira en torno a la toma de decisiones que hacen posible la consecución de procesos y objetivos, la importancia de saber cómo y en qué situaciones se debe decidir para el bienestar de una institución y de sus clientes es crucial para mantener a flote cualquier establecimiento.

Durante la investigación del proyecto se pudo observar la necesidad de la unidad educativa de contar con directrices establecidas que le permitan al personal de la institución actuar de manera ágil y correcta ante cualquier situación que amerite una decisión simple o crucial.

Es así que otra de las herramientas que nuestro proyecto ofrece a la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca como parte de la Implementación del Sistema de Control Interno es la elaboración de “Políticas Institucionales” concebidas exclusivamente para el óptimo desenvolvimiento de empleados, funcionarios, directivos o autoridades durante el desempeño de sus funciones y la toma de decisiones.

Si bien es cierto muchas de las políticas contenidas en la guía que posteriormente se ilustrará ya existían como parte inminente de las actividades que se realizan en la institución. Sin embargo, estas no estaban plasmadas en una guía que les permita contar a quienes proceden de una u otra forma frente a cualquier situación con un respaldo que justifique dicha manera de proceder.

Partiendo de estas premisas se plasmaron políticas para las distintas secciones o departamentos, tareas o actividades, situaciones o contingencias que puedan surgir a la largo de la ejecución de las distintas labores del personal del establecimiento.

Cabe señalar que dichas políticas no solamente están establecidas para la toma de decisiones frente a cualquier entorno que se pueda presentar



sino que se aplican como estrategias para mantener la organización durante la ejecución de los distintos procesos y de las labores diarias necesarias para la marcha de la institución.

En los siguientes párrafos podremos apreciar de manera más profunda la razón de la elaboración de estas políticas, su origen y la manera más provechosa de aplicarlas para el bienestar de la institución y sus clientes.

3.3.1 Fundamento de las Políticas Institucionales

Como se señaló anteriormente las políticas plasmadas en la unidad educativa servirán como directrices que le muestren al personal de la institución cómo proceder frente a:

- Situaciones contingentes
- Entornos presentados en las labores diarias
- La ejecución de procesos
- La toma de decisiones

De esta manera se ofrece al empleado, funcionario, directivo o autoridad un guía que le permita reaccionar de manera oportuna y ágil frente a los requerimientos internos y externos.

Las políticas además se concibieron con la finalidad de agilizar los tiempos de respuesta frente a los procesos que requieren autorizaciones específicas para su continuidad. Sin la existencia de estas guías, cada ocasión en la que un proceso necesite autorización, ya sea por lo crucial de la decisión o por la importancia de su ejecución, sería necesario solicitar el visto bueno de la autoridad competente, lo que a más de entorpecer el proceso, retrasaría el tiempo de respuesta y la agilidad en las prestación de los servicios tanto para clientes como para integrantes de la propia institución.



Es necesario recalcar que algunas de las políticas plasmadas en el documento ya se venían aplicando durante las labores de la institución. Sin embargo, ninguna de ellas se encontraba plasmada por escrito y a falta de esta manera de ilustración muchas de ellas se empleaban inoportunamente y en numerosas ocasiones con altas incertidumbres por parte del personal.

Es por estas razones que esta parte de nuestro proyecto le ofrece a la unidad educativa esta herramienta que vio necesaria estructurar para mejorar su funcionamiento interno.

3.3.2 Estructuración de las Políticas Institucionales

Todas las políticas plasmadas en el documento de “Políticas Institucionales” son fruto de la observación diaria durante el período de la investigación de las actividades que se desarrollan cotidianamente.

Las situaciones que día a día surgían en los distintos departamentos y para los diferentes cargos hicieron posible concluir la necesidad de plasmar en un documento directrices que permitan responder de manera óptima ante determinadas circunstancias.

Las políticas presentadas para la institución conforman de manera inminente el componente de Actividades de Control resultante de la Implementación del Sistema de Control Interno en la unidad educativa. Como parte de este componente, todas las políticas están concebidas de manera que no contradigan ni infrinjan la normativa legal y aplicable al sistema en el que se desenvuelve la institución.

Todo el material contenido en el documento que posteriormente se ilustrará en el presente proyecto responde estrictamente a las necesidades internas que se pudieron observar durante las etapas de la investigación, de tal manera que aquellas áreas que presentaban falencias al momento de proporcionar una respuesta por parte del



responsable de ejecutar la actividad fueron superadas con esta herramienta.

3.3.3 Políticas Institucionales

El documento en el que están contenidas todas las políticas institucionales que venimos señalando a lo largo de esta sección del proyecto fueron plasmadas con el objetivo de que los usuarios cuenten con una guía que respalde las decisiones tomadas durante el desempeño de sus funciones y que además sirva como un manual de consulta ante situaciones de incertidumbre.

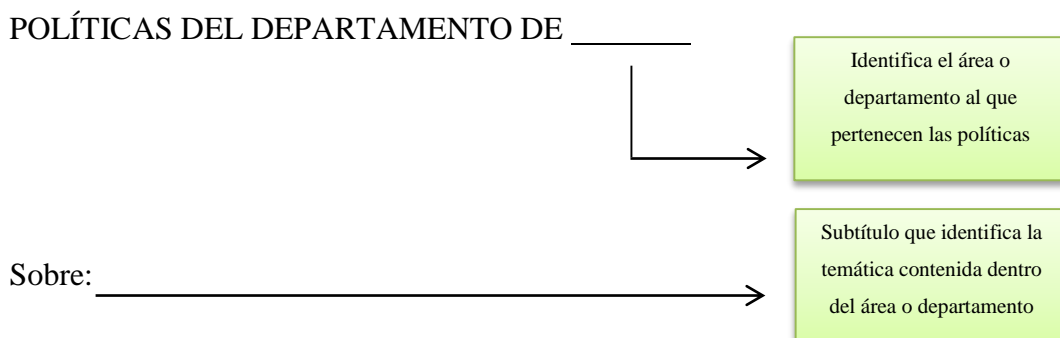
Todas las directrices concebidas en el documento son aplicables para todos los niveles jerárquicos existentes en el establecimiento, es así que cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad tiene la obligación de cumplir y hacer cumplir las políticas institucionales independientemente del nivel de autoridad que posean.

A continuación se ilustra la estructura del documento de “Políticas Institucionales” y se describe brevemente la misma con la finalidad de otorgarle al usuario las facilidades para su correcta comprensión y máximo provecho.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES


1) Estructura:

Las políticas institucionales detalladas en el documento estarán agrupadas por áreas o departamentos de la siguiente manera:





1. _____
2. _____



Detalla las políticas aplicables al área o departamento identificado en el título

Aunque todas las políticas son específicas y creadas exclusivamente para ser aplicables a un área en particular pueden utilizarse en múltiples departamentos en los cuales la situación amerite.

Cabe señalar que no se identifican cargos responsables por área o departamento para hacer cumplir las políticas debido a que dicha obligación es un compromiso de todos quienes conforman el establecimiento independientemente de las funciones que desempeñen o los niveles de autoridad que posean siempre que se encuentren inmersos en la situación.

La reciente ilustración de la estructura de las “Políticas Institucionales” se podrá apreciar en el siguiente capítulo del presente trabajo con el resultado final de esta parte del proyecto que como se señaló anteriormente proyectará el componente de Actividades de Control fruto de la Implementación del Sistema de Control Interno para la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

3.4 CONFORMACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Las personas son el recurso máspreciado de cualquier organización. Cuando los integrantes de una institución funcionan de manera coordinada existe una gran probabilidad de éxito en los servicios ofrecidos. El funcionamiento coordinado de las personas en un establecimiento no solo depende de su nivel de conocimiento o de la calidad de la estructura de la organización, sino también de la forma en que empleados, funcionarios, directivos o autoridades mantengan una relación social saludable tanto entre ellos como con los clientes.



Una persona puede ser guiada de tal forma que su comportamiento para con los demás sea el más óptimo para alcanzar el bienestar de la institución tanto interna como externamente. La organización tiene el deber de convertirse en esa guía que influya positivamente en la conducta de todos los integrantes.

Otro de los objetivos de nuestro proyecto es conformar aquella guía que le permita a la unidad educativa ser el canal de influencia en la conducta de sus empleados por medio de la difusión de la ética.

La conformación de un código de ética resulta vital en una institución en la que el trato diario con los clientes es la labor de todos los días. El establecimiento de este código tiene como premisa otorgarle a todos los integrantes de la institución pautas de cómo reaccionar ante situaciones que por su complejidad puede generar conflicto de intereses.

La unidad educativa a través de esta herramienta consolidará bases para delinear la manera en la que requiere que tanto empleados, funcionarios, directivos o autoridades proyecten su comportamiento y reflejen sus normas de conducta mientras desempeñen sus funciones en el establecimiento.

En las siguientes líneas podremos apreciar la forma en la que se estructuró este código, los datos que se utilizaron para su conformación, lo justificable de su surgimiento y lo útil que resulta su aplicación.

3.4.1 Razones para el Código de Ética

Otro de los resultados de la Implementación del Sistema de Control Interno en la institución es la conformación del “Código de Ética Institucional”. La proyección de este documento entre los integrantes del establecimiento les permitirá conocer cuál es la posición de la institución ante situaciones en las que el buen juicio y las sanas costumbres son el principal argumento para la toma de decisiones.



EL código de ética nace no solamente como parte del componente de Ambiente Interno del sistema de control interno, sino como una iniciativa que en períodos anteriores no había sido ni planteada ni plasmada en un documento. Parte de la investigación vio necesaria esta herramienta para permitirle a los integrantes de la unidad educativa educarse en temas de ética, moral y buenas costumbres y al mismo tiempo aplicarlas en las circunstancias que lo ameriten.

El resultado final de esta parte de la investigación proyectará el código culminado y a disposición de cada empleado, funcionario, directivo o autoridad. Cabe recalcar que todas las etapas de conformación del código fueron concebidas a partir de la observación y la conclusión de la necesidad de reforzar áreas en las que la institución mostraba falencias al momento de tomar una decisión o mostrar un comportamiento imparcial.

3.4.2 Investigación para la conformación del código

La forma en la que se elaboró el “Código de Ética Institucional” fue fruto de los resultados de la investigación aplicada para su estructura. Se procedió a aplicar encuestas dirigidas a averiguar sobre el clima ético actual del establecimiento y sobre aquellas áreas que necesitaban una directriz para ser desempeñadas de manera correcta. A continuación presentamos el formato que se utilizó:

ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información respecto al clima ético por el que actualmente está atravesando la institución. Todas las respuestas elegidas por usted serán manejadas con absoluta reserva y únicamente para fines de la investigación.

No	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA				
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN				
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES				
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL				
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS				
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS				
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO				
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL				



9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES				
10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL				
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)				
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL				
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN				
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL				
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE				
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN				
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN				
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA				
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS				
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN				
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN				
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO				
23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS				
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA				
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS				
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES				
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN				
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL				
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN				
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA				

Tabla 3: Modelo de Encuesta Ética Empresarial

ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información respecto a posibles situaciones en las que usted podría encontrarse en su diaria labor y cuál podría ser su forma de proceder ante las mismas. Todas las respuestas por usted mencionadas serán manejadas con absoluta discreción y únicamente para fines de la investigación.

Por favor señale solo un literal en cada pregunta:

1. Cuando tiene una consulta de un padre de familia, estudiante, o de cualquier otra persona que involucre a la institución y no sabe cómo resolverla o responder, su contestación es:
 - a) No le puedo ayudar
 - b) No le puedo ayudar, pero buscaré a alguien que pueda
 - c) Lamentablemente no sé quién pueda ayudarle



2. Cuando existe un conflicto de intereses con padres de familia o estudiantes, qué piensa usted que es lo más importante:
 - a) La imagen de la institución
 - b) El beneficio del padre de familia o estudiante
 - c) Ambas son importantes sin dar prioridad a ninguna

3. Cumplir con los plazos de entrega de nuestras responsabilidades hacia nuestros compañeros/as de trabajo piensa que es:
 - a) Transcendental mientras le impida avanzar con su trabajo
 - b) Justificable cuando mi retraso no le impida avanzar en su trabajo
 - c) Muy importante independientemente de si mi retraso afecta o no su trabajo

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarlo, usted:
 - a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo
 - b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
 - c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad

5. Piensa que las decisiones que debe tomar la institución durante las labores cotidianas tienen que ser:
 - a) Todo el tiempo imparciales
 - b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
 - c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses

6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:
 - a) Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
 - b) Informa a la respectiva autoridad
 - c) Confronta e informa



7. Si ha cometido un error en su trabajo y este pasa desapercibido por su superior, usted:
 - a) Lo informa siempre y cuando afecte de forma perjudicial a la institución
 - b) No lo informa porque puede corregirlo
 - c) Lo informa independientemente de si puede o no corregirlo

8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:
 - a) Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
 - b) Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
 - c) Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente

9. Si no cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente una tarea asignada y que además corresponde a su cargo usted:
 - a) Informa esta situación a sus superiores y se esfuerza por mejorar
 - b) No informa y busca como solucionar la situación y cumplir con su responsabilidad
 - c) Desempeña la tarea bajo sus limitaciones

10. Si conoce una manera de optimizar recursos en la ejecución de algún proceso o tarea usted:
 - a) Plantea la idea a sus superiores
 - b) No informa la idea porque sabe que no la acatarán
 - c) No informa la idea por temor a que sea acatada y la optimización de recursos pueda resultar en la asignación de más tareas para usted

La encuesta número uno se concibió con el objetivo de obtener información respecto al nivel en el que actualmente la ética está siendo difundida y aplicada en el establecimiento. Las respuestas en este tipo de



encuestas son de carácter opcional de tal manera que lo que se busca no es conocer la opinión personal del empleado sino indagar sobre lo que actualmente observa y vive durante su estancia en la institución.

La encuesta número dos se aplicó con la finalidad de conocer cuál sería el comportamiento adoptado o la manera de reaccionar del empleado ante situaciones en las que la ética y las buenas costumbres forman parte primordial para una correcta decisión. Es así que lo que se buscó aplicando esta encuesta es conocer el desenvolvimiento actual de los integrantes de la unidad educativa frente a circunstancias que podrían darse en las labores diarias y que requieren ser abordadas de manera óptima si se quiere mantener una buena imagen y calidad en los servicios prestados por la institución. Las respuestas en esta encuesta requieren la elección de un literal entre los tres expuestos siendo precisamente solo un literal el correcto.

En la siguiente fase se procederá a proyectar los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas e interpretar los mismos con la intención de plasmar las bases que sirvieron para la constitución del “Código de Ética Institucional”.

3.4.3 Proyección e interpretación de los resultados de la investigación

En esta sección procederemos a proyectar los respectivos resultados obtenidos fruto de la aplicación de las encuestas anteriormente mencionadas para posteriormente interpretarlos de acuerdo a su estilo de proyección.

Primeramente se mostrarán los resultados de la encuesta número uno, dichos resultados se proyectarán de forma porcentual por cada una de las preguntas contenidas en la encuesta y de acuerdo a las opciones disponibles para las respuestas.



Resultados de la encuesta No 1 – Ética Empresarial

NO	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A	TOTAL
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA	75%	8%	17%	0%	100%
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN	75%	4%	21%	0%	100%
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	33%	33%	34%	0%	100%
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL	29%	54%	13%	4%	100%
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS	46%	21%	33%	0%	100%
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS	50%	13%	37%	0%	100%
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO	58%	8%	34%	0%	100%
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL	67%	17%	16%	0%	100%
9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	63%	17%	20%	0%	100%
10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL	54%	8%	33%	5%	100%
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)	63%	4%	29%	4%	100%
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL	50%	4%	46%	0%	100%
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN	42%	17%	41%	0%	100%
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL	54%	21%	21%	4%	100%
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE	58%	21%	21%	0%	100%
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN	50%	29%	17%	4%	100%
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN	71%	8%	21%	0%	100%
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	92%	4%	4%	0%	100%
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS	79%	0%	21%	0%	100%
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	67%	21%	12%	0%	100%
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN	75%	13%	12%	0%	100%
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO	58%	8%	34%	0%	100%



23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS	83%	4%	13%	0%	100%
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA	63%	21%	16%	0%	100%
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS	63%	17%	17%	3%	100%
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES	67%	13%	20%	0%	100%
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN	54%	8%	33%	5%	100%
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL	70%	13%	17%	0%	100%
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN	92%	4%	4%	0%	100%
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA	45%	13%	42%	0%	100%

Tabla 4: Resultados Encuesta Ética Empresarial
Elaborado por: Autores

Como podemos observar, los resultados muestran porcentajes de respuesta por cada opción presentada en la encuesta, es decir, existe un porcentaje para la opción “sí”, uno para la opción “no”, uno para la opción “casualmente” y finalmente un último para la alternativa “N/A (no aplica).

Es así por ejemplo que en la pregunta número uno el 75% de los encuestados han respondido que sus superiores si reflejan ejemplo de ética, el 8% han afirmado que no lo hacen, un 17% han manifestado que lo hacen casualmente y ninguno de los encuestados ha considerado que la pregunta no aplica para la realidad de la institución.

Como se puede apreciar cada pregunta totaliza sus porcentajes por respuesta en un 100% que representa la totalidad de los encuestados. Resulta de vital importancia considerar el sentido en el que está formulada la pregunta para la correcta interpretación de los resultados.

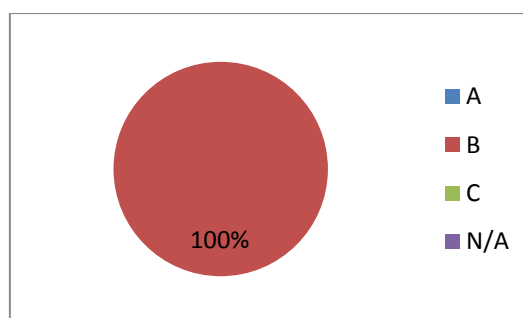
A continuación se procederá a mostrar los resultados de la encuesta número dos, los mismos que se proyectarán a través de gráficos

circulares individuales por cada pregunta y que representarán mediante áreas señaladas con colores determinados para cada literal el porcentaje de respuesta de los encuestados en cada una de las opciones presentadas para la contestación.

Resultados de la encuesta No 2 – Ética Empresarial:

1. Cuando tiene una consulta de un padre de familia, estudiante, o de cualquier otra persona que involucre a la institución y no sabe cómo resolverla o responder, su contestación es:

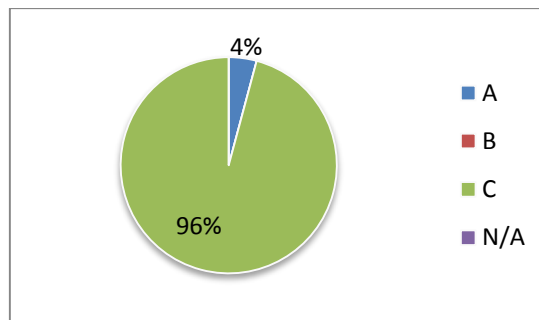
- a) No le puedo ayudar
- b) No le puedo ayudar, pero buscaré a alguien que pueda
- c) Lamentablemente no sé quién pueda ayudarle



Elaborado por: Autores

2. Cuando existe un conflicto de intereses con padres de familia o estudiantes, qué piensa usted que es lo más importante:

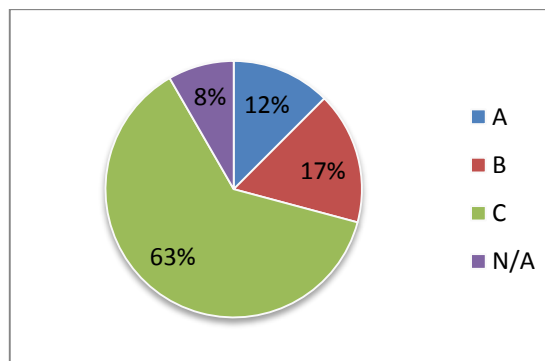
- a) La imagen de la institución
- b) El beneficio del padre de familia o estudiante
- c) Ambas son importantes sin dar prioridad a ninguna



Elaborado por: Autores

3. Cumplir con los plazos de entrega de nuestras responsabilidades hacia nuestros compañeros/as de trabajo piensa que es:

- a) Transcendental mientras le impida avanzar con su trabajo
- b) Justificable cuando mi retraso no le impida avanzar en su trabajo
- c) Muy importante independientemente de si mi retraso afecta o no su trabajo

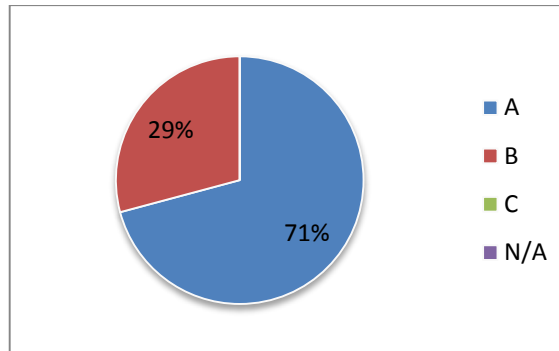


Elaborado por: Autores

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarlo, usted:

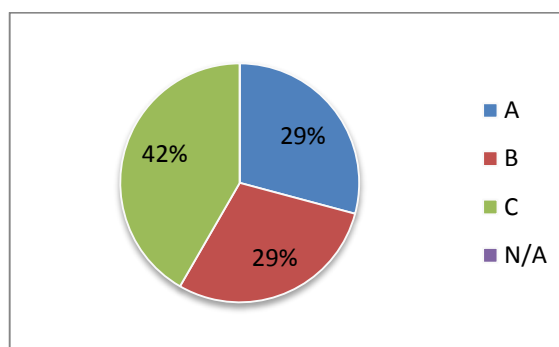
- a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo

- b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
- c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad



Elaborado por: Autores

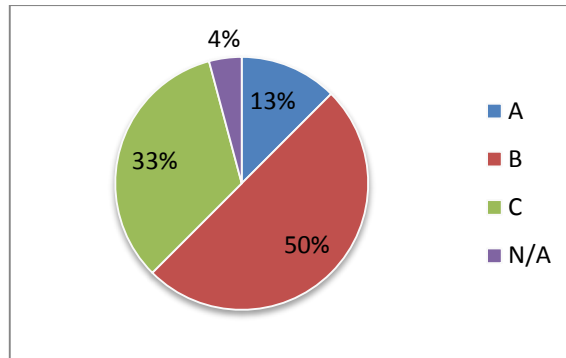
5. Piensa que las decisiones que debe tomar la institución durante las labores cotidianas tienen que ser:
- a) Todo el tiempo imparciales
 - b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
 - c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses



Elaborado por: Autores

6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:

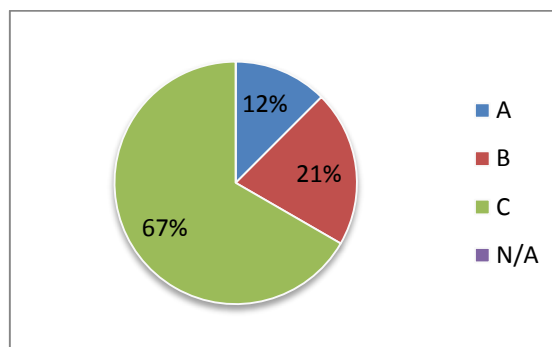
- a) Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
- b) Informa a la respectiva autoridad
- c) Confronta e informa



Elaborado por: Autores

7. Si ha cometido un error en su trabajo y este pasa desapercibido por su superior, usted:

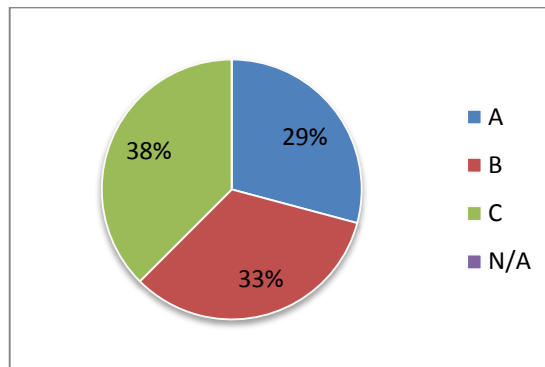
- a) Lo informa siempre y cuando afecte de forma perjudicial a la institución
- b) No lo informa porque puede corregirlo
- c) Lo informa independientemente de si puede o no corregirlo



Elaborado por: Autores

8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:

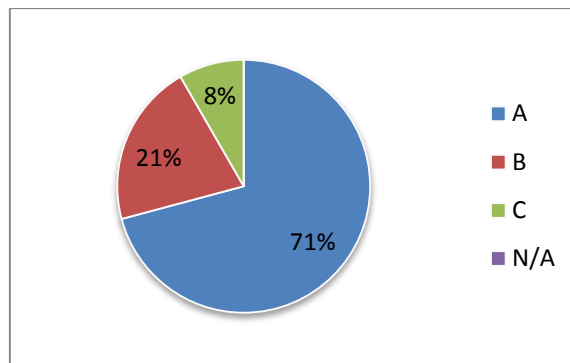
- a) Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
- b) Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
- c) Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente



Elaborado por: Autores

9. Si no cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente una tarea asignada y que además corresponde a su cargo usted:

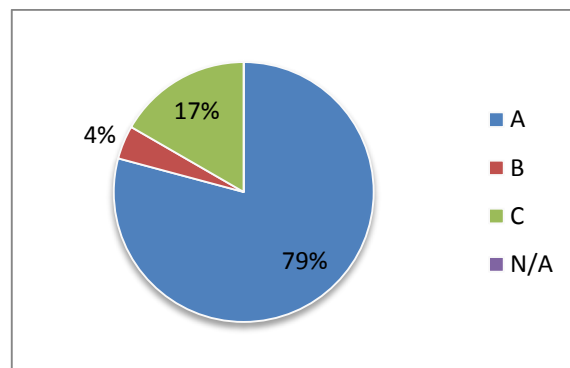
- a) Informa esta situación a sus superiores
- b) No informa y busca como solucionar la situación y cumplir con su responsabilidad
- c) Desempeña la tarea bajo sus limitaciones



Elaborado por: Autores

10. Si conoce una manera de optimizar recursos en la ejecución de algún proceso o tarea usted:

- a) Plantea la idea a sus superiores
- b) No informa la idea porque sabe que no la acatarán
- c) No informa la idea por temor a que sea acatada y la optimización de recursos pueda resultar en la asignación de más tareas para usted



Elaborado por: Autores

Como se señaló anteriormente la modalidad de respuesta en esta segunda encuesta se basa en la elección de uno de los 3 literales que se ofrecen como opción en cada una de las preguntas, bajo esta premisa la proyección de los resultados obtenidos en cada pregunta se esclarecen de forma gráfica indicando por colores los porcentajes elegidos por los



encuestados. De la misma forma que en la encuesta número uno se proyecta una cuarta elección implícita en cada pregunta que es la N/A (no aplica) para aquellas respuestas en las que ninguno de los tres literales haya sido escogido. Cada literal está representado en el gráfico con un color para una rápida y mejor interpretación de los resultados, de esta manera:

Literal a): Color **Azul**

Literal b): Color **Rojo**

Literal c): Color **Verde**

Opción N/A: Color **Púrpura**

Por ejemplo, en la pregunta número tres los resultados muestran que un 12% de los encuestados se han inclinado por el literal a, un 17% han escogido el b, un 63% la opción c y un 8% ha optado por no señalar ninguno de los tres literales anteriores por lo que su respuesta recae implícitamente en la opción N/A.

Cabe señalar que la suma de los porcentajes proyectados en el gráfico totaliza un 100% y que aquellas opciones que no cuentan con ninguna elección por parte de los encuestados no aparecen en el gráfico de proyección de resultados.

3.4.4 Determinación de áreas problema

Una vez proyectados y esclarecida la modalidad de interpretación de los resultados de ambas encuestas se procederá a identificar aquellas áreas que reflejan debilidad en cuanto al clima ético actual de la institución y que sirvieron para la constitución del “Código de Ética Institucional”.



De esta manera se explicará qué parámetros fueron los utilizados para identificar estas áreas tanto en la encuesta número uno como en la encuesta número dos.

Refiriéndonos a la encuesta número uno partiremos recordando que todas las respuestas fueron proyectadas porcentualmente y que su interpretación dependía del sentido en el que la pregunta estuviere formulada. Para esta situación los parámetros serán:

- Respuestas contestadas correctamente en un porcentaje mayor al 60%: área que no refleja debilidad.
- Respuestas contestadas correctamente entre porcentajes del 40% y 60%: área que requiere atención.
- Respuestas contestadas correctamente en un porcentaje menor al 40%: área que refleja debilidad.

Una vez descritas las escalas para la identificación de aquellas áreas que requieren atención o reflejan debilidad respecto al actual clima ético de la institución se proyecta a continuación dichas áreas representadas por sus respectivas preguntas y considerando que el sentido de formulación de la misma es fundamental para su correcta comprensión:

NO	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A	TOTAL
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA	75%	8%	17%	0%	100%
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN	75%	4%	21%	0%	100%
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	33%	33%	34%	0%	100%
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL	29%	54%	13%	4%	100%
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS	46%	21%	33%	0%	100%
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS	50%	13%	37%	0%	100%
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO	58%	8%	34%	0%	100%
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL	67%	17%	16%	0%	100%
9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	63%	17%	20%	0%	100%



10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL	54%	8%	33%	5%	100%
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)	63%	4%	29%	4%	100%
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL	50%	4%	46%	0%	100%
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN	42%	17%	41%	0%	100%
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL	54%	21%	21%	4%	100%
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE	58%	21%	21%	0%	100%
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN	50%	29%	17%	4%	100%
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN	71%	8%	21%	0%	100%
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	92%	4%	4%	0%	100%
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS	79%	0%	21%	0%	100%
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	67%	21%	12%	0%	100%
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN	75%	13%	12%	0%	100%
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO	58%	8%	34%	0%	100%
23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS	83%	4%	13%	0%	100%
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA	63%	21%	16%	0%	100%
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS	63%	17%	17%	3%	100%
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES	67%	13%	20%	0%	100%
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN	54%	8%	33%	5%	100%
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL	70%	13%	17%	0%	100%
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN	92%	4%	4%	0%	100%
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA	45%	13%	42%	0%	100%

Tabla 5: Debilidades de la Encuesta Ética Empresarial

Elaborado por: Autores



Las preguntas resaltadas en negrita son aquellas que se identifican como áreas que requieren atención o que reflejan debilidad en cuanto al actual clima ético de la institución de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente.

La identificación de estas áreas permitió estructurar y direccionar el código de ética de tal forma que su existencia coadyuve a la superación de estas falencias proyectadas por los integrantes de la institución. Se concluyó que todas las áreas y componentes incluidos en el código deberían contribuir a fortalecer las áreas identificadas como problema y de esta forma cumplir con el objetivo para el que fue constituido.

Como resumen del proceso explicado para la encuesta número uno se muestra a continuación las áreas identificadas con su respectivo parámetro de calificación:

NO	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A	PARÁMETRO
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	33%	33%	34%	0%	Debilidad
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL	29%	54%	13%	4%	Atención
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS	46%	21%	33%	0%	Atención
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS	50%	13%	37%	0%	Atención
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO	58%	8%	34%	0%	Atención
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL	50%	4%	46%	0%	Atención
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN	42%	17%	41%	0%	Atención
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL	54%	21%	21%	4%	Atención
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE	58%	21%	21%	0%	Atención
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN	50%	29%	17%	4%	Atención
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO	58%	8%	34%	0%	Atención



27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN	54%	8%	33%	5%	Atención
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA	45%	13%	42%	0%	Atención

Tabla 6: Resumen de las Debilidades Encuesta Ética Empresarial
Elaborado por: Autores

De la misma manera al referirnos a la encuesta número dos empezaremos recordando que los resultados de cada pregunta fueron expresados de forma porcentual a través de gráficos para una rápida y fácil comprensión. Puesto que en esta modalidad de encuesta la respuesta se basa en la elección de uno de los tres literales expuestos como opción es necesaria establecer cuál es el literal que debió haber sido elegido por el encuestado para que su respuesta sea correcta. Cabe recordar que para las preguntas de esta encuesta aunque no aparece como una opción elegible el N/A (no aplica) queda implícitamente determinado en aquellas respuestas en las que ninguno de los tres primeros literales ha sido escogido. Es así que a continuación se mostrará el número de pregunta conjuntamente con el literal que representa la respuesta correcta:

NO. DE PREGUNTA	LITERAL CORRECTO
1	b
2	c
3	c
4	b
5	a
6	c
7	c
8	b
9	a
10	a

Tabla 7: Respuestas Correctas Encuesta 2
Elaborado por: Autores

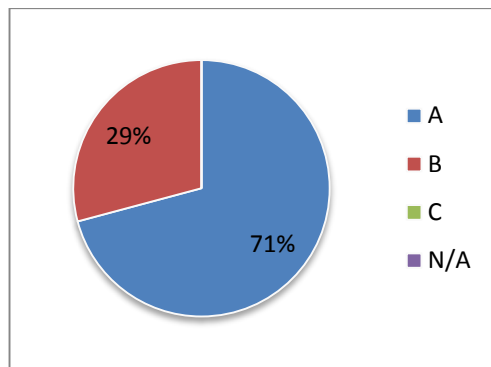


Una vez conocidos cuáles son los literales que expresan la respuesta correcta en cada una de las preguntas procederemos a establecer los parámetros de calificación de los porcentajes obtenidos. Al igual que en la encuesta número uno dichos parámetros son:

- Literal correcto escogido en un porcentaje mayor al 60%: área que no refleja debilidad.
- Literal correcto escogido entre porcentajes del 40% y 60%: área que requiere atención.
- Literal correcto escogido en un porcentaje menor al 40%: área que refleja debilidad.

A continuación se presentarán aquellas áreas identificadas como problema de acuerdo a las escalas de calificación establecidas, señalando si es un área que requiere atención o que refleja debilidad dentro del actual clima ético de la institución:

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarlo, usted:
 - a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo
 - b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
 - c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad

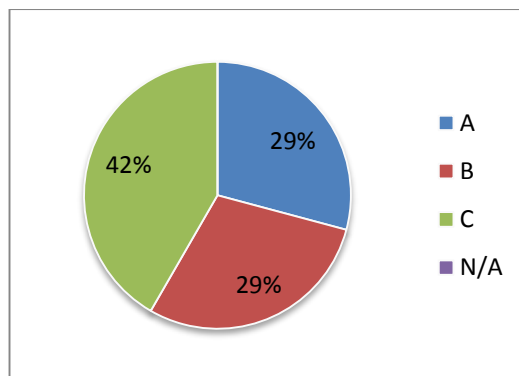


Literal correcto (b) con un porcentaje de elección menor al 40%.
Área que refleja debilidad

Elaborado por: Autores

5. Piensa que las decisiones que toma en la institución durante las labores cotidianas son:

- a) Todo el tiempo imparciales
- b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
- c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses



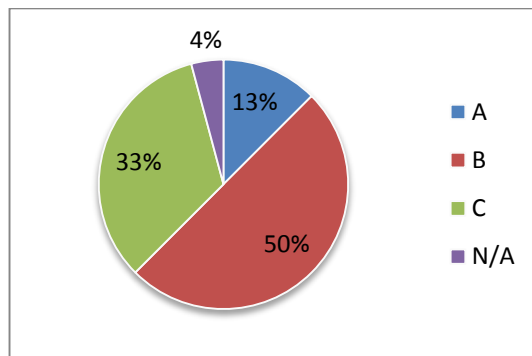
Literal correcto (a) con un porcentaje de elección menor al 40%.
Área que refleja debilidad

Elaborado por: Autores

6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:

- a) Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
- b) Informa a la respectiva autoridad

c) Confronta e informa



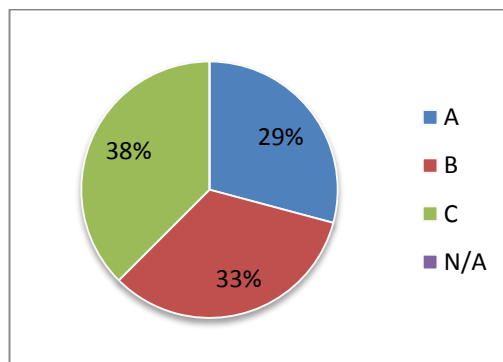
Literal correcto (c) con un porcentaje de elección menor al 40%.

Área que refleja debilidad

Elaborado por: Autores

8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:

- a) Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
- b) Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
- c) Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente



Literal correcto (b) con un porcentaje de elección menor al 40%.

Área que refleja debilidad

Elaborado por: Autores

Al igual que en la encuesta número uno, las áreas identificadas en esta encuesta sirvieron como directriz para la estructura del código de ética, de tal forma que a través del mismo se supere estas falencias que afectan de manera negativa el actual clima ético del establecimiento.



3.4.5 Código de Ética Institucional

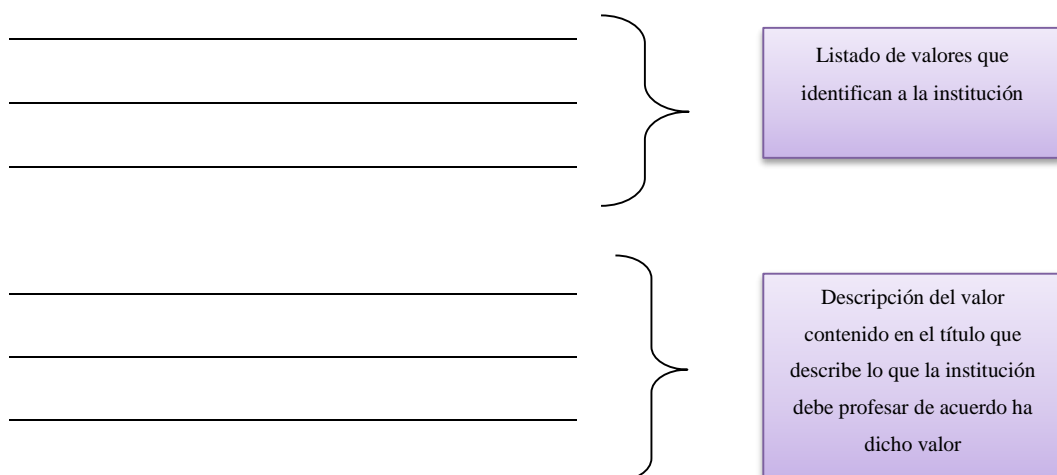
Finalmente luego de haber explicado las razones para del “Código de Ética Institucional” y el proceso que se aplicó para su conformación a continuación se proyecta la estructuración del documento.

Es necesario considerar que todo el contenido del código está adaptado de acuerdo a las necesidades y áreas a mejorar que surgieron a partir de la investigación ilustrada en líneas anteriores.

Todas las conductas y comportamientos señalados en el documento están proyectados de tal forma que los integrantes del establecimiento las adopten como propias para lograr superar las falencias que se observaron durante la investigación y contar con una guía que les permita direccionarse.

CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL

Estructuración: La conformación del Código de Ética Institucional tendrá como parte inicial el listado de valores que identifican a la institución, luego cada título reflejará valores contenidos en el listado mencionado y expresará una descripción de cada uno de ellos conforme a lo que se debe profesar en la institución basada en dicho valor. Lo explicado recientemente se ilustra a continuación:





La ilustración proyectada recientemente la podremos apreciar reflejada en el “Código de Ética Institucional” contenido en el siguiente capítulo del proyecto como uno de los resultados de la implementación del sistema de control interno en la unidad educativa y paralelamente como un componente del Ambiente de Control.

3.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Otra de las metas del proyecto es proporcionarle al establecimiento una guía en la que se evidencie la importancia de conocer los riesgos a los que se enfrenta la institución durante el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Todo objetivo planteado independientemente de su complejidad e importancia contiene riesgos que podrían complicar o impedir su consecución. La unidad educativa debe estar atenta a estos riesgos y conocerlos de tal manera que pueda generar una respuesta adecuada para tolerar el impacto de los mismos.

En la presente evaluación nos dedicaremos a clasificar y evaluar dichos riesgos con la finalidad de otorgarle a la institución un esquema con los posibles peligros a los que podría enfrentarse durante el logro de los objetivos, de esta manera la unidad educativa tendrá conocimiento del entorno en el que se encuentra y su probabilidad de una óptima reacción ante las amenazas será razonablemente aceptable. En las siguientes líneas se presentará el proceso empleado para la clasificación y evaluación de los riesgos así como la proyección de los objetivos a los que pueden llegar a afectar.



3.5.1 Objetivos Institucionales

A continuación enlistaremos los objetivos institucionales trazados por la unidad educativa. A partir de dichos objetivos comenzaremos con el proceso de clasificación y evaluación de riesgos, los objetivos son:

- a) Incrementar el porcentaje de alumnos nuevos matriculados en la institución en un 5% para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 con relación al total de alumnos matriculados al inicio del año lectivo 2014 – 2015.
- b) Reducir dos puntos porcentuales del porcentaje total de desgloses registrados durante el año lectivo 2014 – 2015 para el transcurso del año lectivo 2015 – 2016.
- c) Disminuir hasta el día 15 de cada mes a un promedio del 10% del total facturado mensualmente en pensiones estudiantiles y servicios adicionales la cartera vencida a registrarse durante el año lectivo 2016 – 2017.
- d) Aumentar el número de admisiones de matrícula a 50 alumnos por jornada de trabajo para el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016.
- e) Reducir el número de prórrogas al 4% con respecto al total de estudiantes matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.
- f) Incrementar el número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar al 25% del total de la población de alumnos matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.
- g) Disminuir el número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar a un 25% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.
- h) Reducir el retiro de estudiantes del servicio de transporte escolar a un 10% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.



- i) Capacitar a dos empleados del departamento de contabilidad en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- j) Capacitar a 5 profesores de la institución en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación durante el año lectivo 2015 – 2016.
- k) Incrementar el número de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional al 10% con relación al total de alumnos matriculados en las secciones de escuela y preescolar para el año lectivo 2015 – 2016.
- l) Adquirir para el inicio del año lectivo 2016 – 2017 diez computadoras nuevas que cumplan con los mínimos estándares de calidad para equipar el laboratorio de computación del establecimiento.
- m) Implementar un sistema automatizado de comunicación de calificaciones a los padres de familia para el año lectivo 2015 – 2016 cubriendo al menos el 80% de la población estudiantil.
- n) Contratar un sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- o) Crear un fondo ahorrativo que contenga un porcentaje mínimo del 3% del total de lo facturado durante el año lectivo 2015 – 2016 para finales del mencionado período.

Como se puede observar, los objetivos proyectados recientemente son de corto y mediano plazo de acuerdo a la planificación del establecimiento. Cabe recalcar que dichos objetivos son fruto de la unificación de todas las áreas que conforman la unidad educativa de tal forma que reflejan las metas globales de la institución.



3.5.2 Determinación de Riesgos

Los riesgos estarán ubicados por objetivos, es decir, cada objetivo tendrá identificados riesgos que puedan impedir o complicar el cumplimiento del mismo. Cada objetivo contará con los siguientes parámetros para delinear los riesgos:

- a) Unidad de medición del objetivo
- b) Tolerancia al riesgo en el objetivo
- c) Número de riesgo

Cada parámetro se explica a continuación:

Unidad de medición del objetivo: Puesto que cada objetivo institucional cuenta con una meta determinada, la unidad de medición nos ayudará a ubicar dicha meta dentro del objetivo con la finalidad de conocer qué es lo que se desea lograr.

Tolerancia al riesgo en el objetivo: A partir de la unidad de medición del objetivo, la tolerancia al riesgo nos mostrará cuáles son los límites esperados de desviación en el cumplimiento del objetivo.

Número de riesgo: Cada riesgo tendrá un número particular y secuencialmente designado de acuerdo al orden en el que se presentan los objetivos institucionales.

Basados en estas premisas, los riesgos serán enlistados de acuerdo al objetivo institucional.

Una vez que se han establecido los parámetros por objetivo para delinear los riesgos, cada uno de estos contará con 2 características particulares:

- 1) Probabilidad de ocurrencia
- 2) Grado de impacto

La probabilidad de ocurrencia se refiere a qué tan posible es el surgimiento del riesgo, es decir, qué tan probable es que ocurra la

situación riesgosa. Por otro lado el grado de impacto hace referencia al daño o perjuicio que puede ocasionarle el riesgo al cumplimiento del objetivo. Para una mejor comprensión de estas dos características, se plantea una escala de calificación como la siguiente:

Probabilidad de Ocurrencia

Identificador	Significado
1	Insignificante
2	Baja
3	Mediana
4	Alta
5	Muy Alta

Tabla 8: Probabilidad de Ocurrencia
Elaborado por: Autores

Grado de Impacto

Identificador	Significado
1	Intrascendente
2	Apacible
3	Moderado
4	Significativo
5	Grave

Tabla 9: Grado de Impacto
Elaborado por: Autores

Como se puede observar tanto en la probabilidad de ocurrencia como en el grado de impacto existe un identificador para cada calificación, dicho identificador se utilizará para cada riesgo durante la determinación de los mismos.



3.5.3 Categorización de Riesgos

Una vez que los riesgos han sido determinados, cada uno de ellos se categorizará de acuerdo a la siguiente fórmula que combina la probabilidad de ocurrencia con el grado de impacto, así:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \text{Probabilidad de Ocurrencia} * \text{Grado de Impacto}$$

Cada riesgo tendrá un nivel determinado resultante de la aplicación de la reciente fórmula. Una vez aplicada la fórmula el resultado será calificado de acuerdo a los puntos resultantes ubicándose según las siguientes escalas:

Riesgo Bajo = 1 a 10 puntos

Riesgo Medio = 12 a 16 puntos

Riesgo Alto = 20 a 25 puntos

3.5.4 Matriz de Riesgos

Basados en la fórmula para categorizar los riesgos, la calificación que cada uno de estos obtenga servirá para su ubicación en la matriz de riesgos. Para la ubicación de los riesgos en esta matriz se utilizará un código de colores que se asignará de acuerdo al nivel del riesgo obtenido por la aplicación de la fórmula, así:

Riesgo Bajo = 1 a 10 puntos → Color Azul

Riesgo Medio = 12 a 16 puntos → Color Verde

Riesgo Alto = 20 a 25 puntos → Color Rojo

De acuerdo a este código de colores el formato de la matriz de riesgos se presenta a continuación:

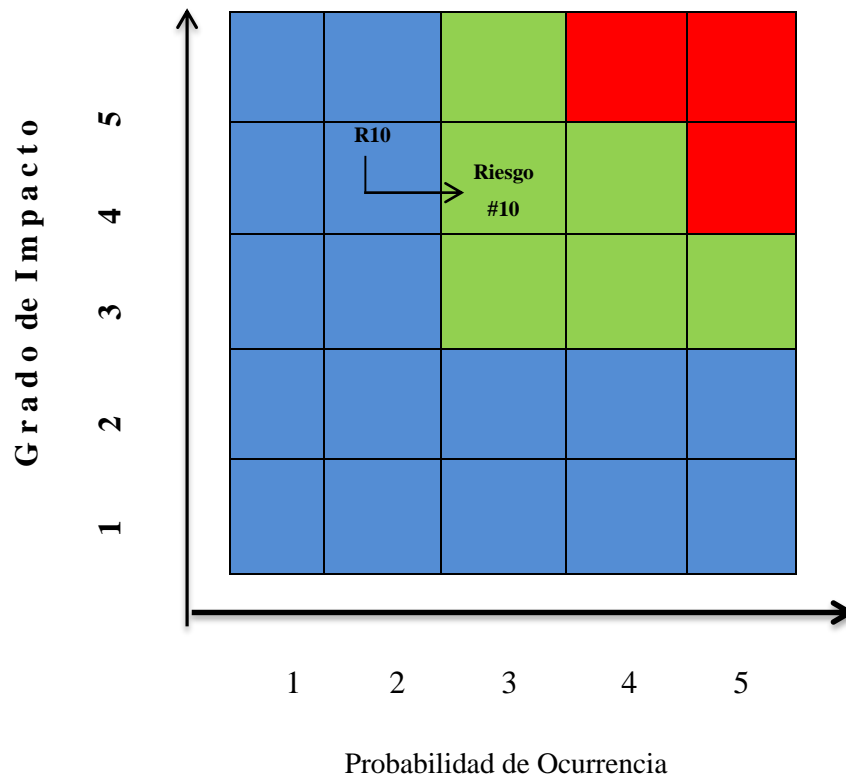


Gráfico 3: Modelo de la Matriz de Riesgos
Elaborado por: Autores

Como se puede apreciar en la presentación de la matriz de riesgos, todos los riesgos que se ubiquen en los bloques de color azul serán aquellos de bajo nivel, los que se ubiquen en los bloques de color verde serán aquellos de nivel medio, mientras que los que se ubiquen en los bloques de color rojo serán riesgos de nivel alto. Cada riesgo se ubicará en los bloques tomando como referencia la calificación resultado de la aplicación de la fórmula y guiándose en los ejes horizontales (probabilidad de ocurrencia) y vertical (grado de impacto).

Por ejemplo, si un riesgo cuenta con una probabilidad de ocurrencia de 2 y un grado de impacto de 3, el resultado de acuerdo a la fórmula sería 6 puntos (2×3). Utilizando los ejes de la matriz de riesgos como referencia podemos ubicar el número 6 si nos colocamos en el bloque resultante de la intersección entre el número 2 del eje vertical (probabilidad de



ocurrencia) y el número 3 del eje horizontal (grado de impacto). Dentro de cada bloque los riesgos se identificarán con la letra “R” mayúscula seguido de su número de riesgo, así:

R10 = Riesgo #10

Finalmente, una vez proyectados todos los riesgos en la Matriz de Riesgos se presentará una tabla resumen que evidencie todo el proceso anteriormente ilustrado y que contará con los siguientes campos:

- Número de Riesgo
- Descripción del Riesgo
- Probabilidad de Ocurrencia
- Grado de Impacto
- Nivel de Riesgo

3.5.5 La Evaluación de Riesgos

El resultado final de todo el proceso descrito recientemente se evidenciará en el próximo capítulo del proyecto en la sección de “Evaluación de Riesgos” que paralelamente se identifica como uno de los componentes del sistema de control interno con el mismo nombre y forma parte de la implementación de dicho sistema en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.



CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca tiene como uno de sus objetivos la constitución de herramientas que coadyuven un mejor funcionamiento en las distintas áreas del establecimiento.

En las siguientes líneas se presentarán dichas herramientas motivo central del emprendimiento del proyecto para su respectiva implementación y seguimiento en la institución.

Todos los instrumentos concluidos y concebidos para cumplir con el objetivo de la investigación han sido adaptados y estructurados de acuerdo al tipo de actividad y según las necesidades actuales del establecimiento.

Las distintas áreas a las que se aplican los instrumentos quedan ejemplificadas implícitamente en cada sección del capítulo con la finalidad que el lector comprenda la utilidad de cada una de ellas así como el aspecto en el que deben ser aplicadas.

4.1 MANUAL DE ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA

El siguiente manual de estructuración de procesos tiene como objetivo instruir a empleados, directivos y autoridades de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca en la ejecución y manejo de tareas y actividades que por su complejidad e importancia requieren de una guía que permita su óptimo cumplimiento.

Todas las actividades especificadas con su correspondiente proceso se concibieron con la finalidad de establecer un orden determinado que no



busque únicamente el íntegro cumplimiento de la tarea sino que permita desempeñarla optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles y necesarios.

Cuando la situación amerite y las especificaciones de este manual no abastezcan de manera recomendable la actividad a cumplir, el empleado, directivo o autoridad tiene la responsabilidad de actuar en pro del bienestar de las partes involucradas. Todos los procesos aquí estructurados no tienen ni deben contener material que explícita o implícitamente contradiga las reglamentaciones o leyes a las que el establecimiento está sujeto.

Cualquier enmienda o cambio sugerido para este manual estará sujeto a autorización de las máximas autoridades de la institución e invariablemente debe conseguir el mejoramiento de lo expuesto inicialmente.

Actividad: Pendientes de Pago

Descripción: Obtención de reportes de estados de cuenta de estudiantes pendientes de pago.

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Los días 11 de cada mes

Proceso:

- 1) Confirmar con el auxiliar contable la descarga de información de pagos realizados en la institución financiera y el abastecimiento de la misma al sistema File Marker Pro.
- 2) Identificar los estados de cuenta de los estudiantes pendientes de pago utilizando la premisa mayores a cero dólares (>0) y exceptuando aquellos estudiantes representados por personal que labora normalmente en la institución.
- 3) Colocar el recargo correspondiente a \$4,00 en aquellas facturas que se reflejan en el sistema como pendientes de pago en un porcentaje



mayor al 60% del total facturado. NOTA: El recargo por el valor de \$4,00 es colocado solamente una vez en cada factura vencida.

- 4) Exportar la información de los estados de cuenta pendientes de pago a un archivo de Excel haciendo constar los siguientes campos:
 - Nombre del estudiante
 - Grado/Curso
 - Total por pagar
- 5) Cotejar los estados de cuenta exportados con la información del sistema File Marker Pro con la finalidad de realizar por cada estudiante la distribución del total de lo pendiente de pago por meses.
- 6) Identificar aquellos estudiantes que por contar con una prórroga, plan de pagos o algún tipo de patrocinador no deben etiquetarse como deudores y por consiguiente no se incluirán en los listados de estudiantes en mora salvo que se incumpla la fecha de dicha prórroga, las condiciones del plan de pagos o queden excluidos del apoyo brindado por el patrocinador.
- 7) Totalizar los estados de cuenta pendientes de pago por secciones:
 - Sección Preescolar
 - Sección Escuela
 - Sección Colegio
- 8) Elaborar una tabla resumen de los estados pendientes de pago que contendrá los siguientes campos:

SECCIÓN	No DE ESTUDIANTES	MES EN MORA			TOTAL	PORCENTAJE
		Sept.	Oct.	Nov.		
TOTALES GENERALES						

Tabla 10: Modelo de los Estados Pendientes de Pago
Elaborado por: Autores

Descripción de los campos:



- Sección: Corresponde a la 3 secciones de la institución: Preescolar – Escuela – Colegio
 - No de Estudiantes: Número de alumnos deudores por cada sección
 - Mes en Mora: Identifica los meses en los que existe al menos un estudiante en mora (variará de acuerdo al número de meses transcurridos durante el año lectivo)
 - Total: Totaliza lo pendiente de pago por secciones
 - Porcentaje: Refleja en términos porcentuales la representatividad de lo adeudado en cada sección con respecto al total de lo pendiente de pago.
 - Totales Generales: Totaliza la suma de cada uno de los campos verticales.
- 9) Entregar en días hábiles y vía correo electrónico antes de las 9:30 a.m. los listados de los estados de cuenta pendientes de pago únicamente con el nombre del estudiante, el grado o curso y el total de la deuda a los siguientes directivos y de acuerdo al siguiente orden:

NIVELES		RECEPTOR DEL LISTADO
DESDE	HASTA	
MATERNAL	2DO DE BASICA	LCDA. ROSSANA CORNEJO
3RO DE BASICA	7MO DE BASICA	LCDA. ANDREA GARCIA
8VO DE BÁSICA	3RO DE BACHILLERATO	DR. FERNANDO ZAMORA

Tabla 11: Listado para entrega de estados de cuenta pendiente
Elaborado por: Autores

La entrega vía correo electrónico de los listados pendientes de pago a cada uno de los directivos deberá ser confirmada con una respuesta de correcta recepción por el mismo medio. **NOTA:** En caso que la entrega de los listados pendientes de pago no sea posible vía correo electrónico se deberá imprimir el listado y entregarlo físicamente al directivo solicitando una firma de respaldo en una copia.



- 10) Imprimir el documento del listado de pendientes de pago diariamente y archivarlo haciendo constar la fecha y el acto de entrega a los correspondientes directivos.

Actividad: Servicio de Transporte Escolar

Descripción: Contratación por parte del representante del servicio de transporte escolar.

Departamento: Colecturía

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

- 1) Entregar al representante interesado la ficha de solicitud del servicio de transporte escolar.
- 2) Informar al representante el lapso de 48 horas hábiles como máximo para otorgar una respuesta respecto a la solicitud del servicio.
- 3) Antes de la finalización de la jornada laboral se escanearán todas las fichas receptadas durante el horario de atención y se enviarán vía correo electrónico al coordinador del servicio de transporte de la operadora contratada.
- 4) Se confirmará al día hábil siguiente la recepción de las fichas por parte del coordinador del servicio de transporte.
- 5) Antes de la finalización de la jornada laboral posterior a la entrega de las fichas captadas se revisará la respuesta vía correo electrónico por parte del coordinador del servicio de transporte respecto a la confirmación o negativa de ofrecer el servicio al estudiante.
- 6) Al día hábil siguiente a la contestación del coordinador del servicio de transporte se informará vía telefónica o vía correo electrónico al representante la respuesta a su solicitud.
- 7) En caso de resultar positiva la respuesta a la solicitud inmediatamente se procederá a la firma del contrato del servicio de transporte escolar entre la operadora del servicio y el representante. **NOTA:** Si por razones de fuerza mayor el representante no pueda acercarse



personalmente a firmar el contrato, este podrá enviarse vía correo electrónico para que sea firmado y nuevamente devuelto mediante esta misma vía.

- 8) Se archivarán tanto los contratos celebrados como las fichas de solicitud independientemente de si tuvieron una respuesta positiva o negativa.

Actividad: Roles de Pago

Descripción: Elaboración de roles de pago del personal bajo relación de dependencia

Departamento: Contabilidad

Periodicidad: Mensual

Proceso:

- 1) Solicitar 8 días antes de culminar el mes vía correo electrónico el informe de novedades de asistencia de los empleados a los siguientes directivos:

- Coordinador de la Sección Preescolar
- Coordinador de la Sección Escuela
- Coordinador de la Sección Colegio

Dicho informe deberá ir respaldado por justificaciones o certificados escritos sean estos de salud, calamidad doméstica, entre otros.

NOTA: Toda novedad respecto a permisos o faltas por situaciones de salud, calamidad doméstica o cualquier otra contingencia deberá ser justificada únicamente con el respectivo certificado otorgado por el organismo competente, mismo que deberá ser entregado por el empleado en copia al directivo responsable de área en un plazo máximo de 3 días contados a partir de la fecha del permiso.

- 2) Obtener el reporte de las marcaciones de los empleados registradas en el sistema Team Management 8 días antes de culminar el mes correspondiente al rol de pagos a elaborar. NOTA: En caso que la

fecha del día de corte para obtener el reporte de marcaciones coincida con un día de descanso se podrá adelantar esta fecha a fin de no retrasar el resto del proceso.

- 3) Depurar la información obtenida del sistema de marcaciones Team Managament exportándola a un archivo de Microsoft Excel y haciendo constar únicamente los siguientes campos:

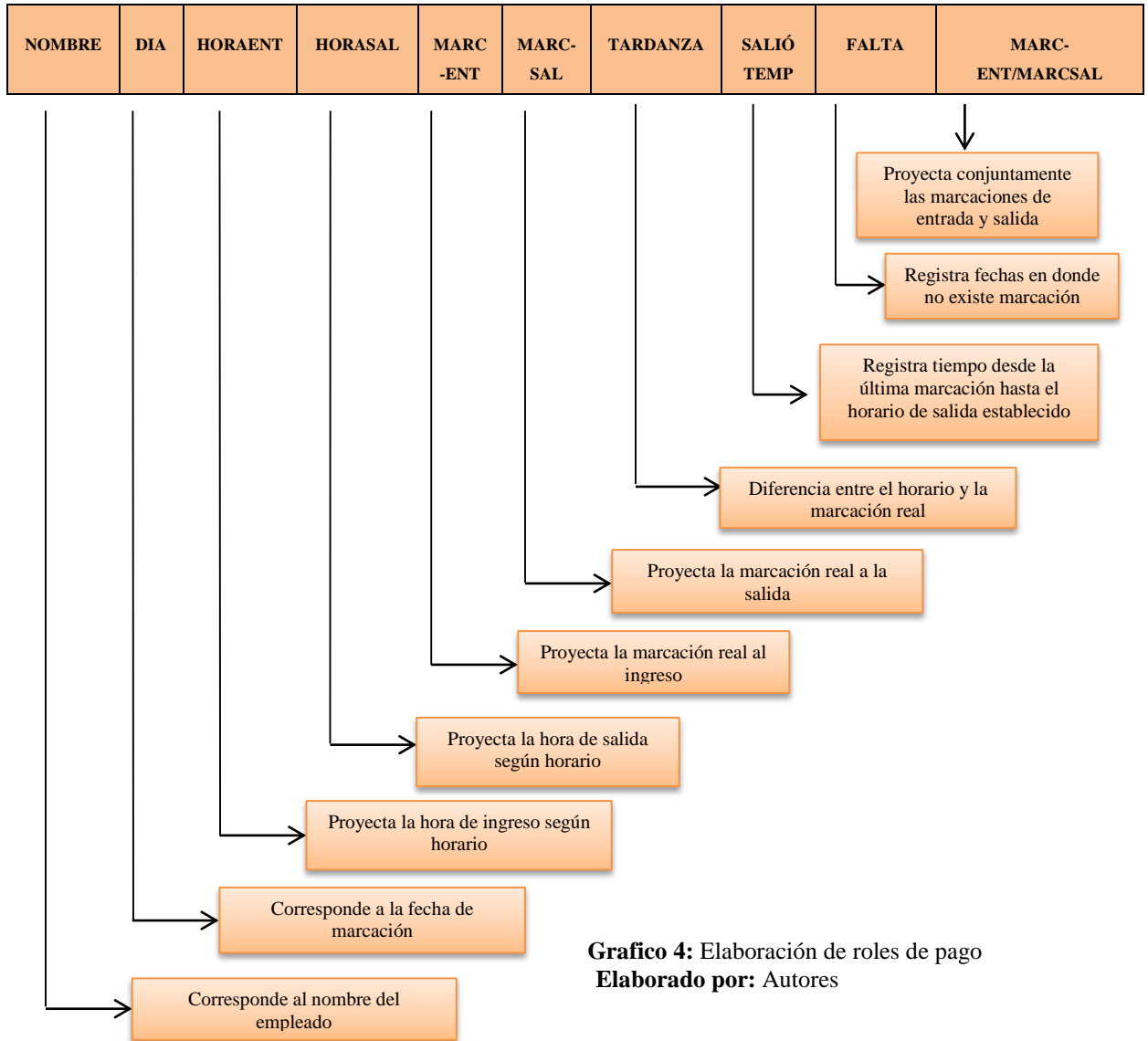


Grafico 4: Elaboración de roles de pago
Elaborado por: Autores

- 4) Elaborar un informe mensual respecto a novedades atípicas acontecidas durante el mes correspondiente a la elaboración del rol de pagos, el mismo que contendrá:



- Registro de asistencias que por situaciones de fuerza mayor no pudieron registrarse en el sistema automatizado de marcaciones Team Managment.
 - Observaciones respecto a feriados, días festivos o cualquier otra fecha en la cual el personal no haya asistido a laborar por la naturaleza de la ocasión.
 - Observaciones respecto al ingreso de personal nuevo o a la salida de empleados de la institución.
 - Reporte de horas extras autorizadas y laboradas por los empleados.
 - Variaciones de sueldo previamente autorizadas.
 - Cualquier otra situación que por su naturaleza no pudo registrarse en los sistemas automatizados establecidos.
- 5) Imprimir y entregar el reporte de marcaciones depurado, los informes de novedades de los directivos y el informe de novedades atípicas al Director Administrativo 24 horas hábiles después de haber obtenido el reporte de las marcaciones de los empleados registradas en el sistema Team Managment.
- 6) Solicitar al Auxiliar de Contabilidad los estados de cuenta de cada empleado que puedan contener algún tipo de descuento autorizado a registrarse en el rol de pagos a elaborar.
- 7) Elaborar un archivo en Microsoft Excel en el que consten los nombres de aquellos empleados que solicitaron algún tipo de descuento a registrarse en el rol de pagos identificando el valor y el concepto al que corresponde cada descuento. Una vez elaborado este informe de descuentos enviarlo vía correo electrónico al Director Administrativo para la respectiva revisión. **NOTA:** El informe mencionado en este punto debe entregarse en un lapso máximo de 24 horas después de haber entregado los reportes mencionados en el numeral 5 de este proceso. Bajo ningún concepto podrá registrarse un descuento en el rol de pagos individual previa comprobación de existencia escrita del



mismo en el estado de cuenta proporcionado por el Auxiliar de Contabilidad.

- 8) Obtener en la página Web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los reportes, según el caso, correspondientes a:
 - Préstamos quirografarios e hipotecarios realizados por los empleados de la institución y autorizados a descontarse mensualmente en el rol de pagos de acuerdo a las cuotas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
 - Fondos de reserva autorizados a cancelarse mensualmente o acumularse previa solicitud del empleado.
- 9) Obtener el reporte de alumnos que cancelan las pensiones estudiantiles por medio del descuento mensual en el rol de pagos de sus representantes que lo han solicitado previamente.
- 10) Generar en el sistema File Maker Pro el rol de pagos del mes correspondiente a elaborar y registrar en la totalidad de empleados el dólar (\$1,00) de descuento correspondiente al fondo social de la institución destinada para la realización de eventos sociales.
- 11) Solicitar al Director Administrativo 48 horas hábiles después de haber entregado los reportes mencionados en los numerales 5 y 7 las observaciones o correcciones respecto a dichos informes.
- 12) Ingresar de manera inmediata únicamente las observaciones proporcionadas por el Director Administrativo respecto a faltas, horas extras y variaciones de sueldos en el rol de pagos generado por el sistema File Miker Pro.
- 13) Imprimir dos copias de rol de pagos general proporcionado por el sistema File Maker Pro en el que consten la totalidad de los empleados y las observaciones señaladas en el punto anterior; la primera copia se entregará al Auxiliar de Contabilidad, mientras que la segunda se otorgará al Director Administrativo para la respectiva revisión de novedades.



- 14) Informar vía correo electrónico al Auxiliar de Contabilidad la autorización de proceder con el ingreso de las novedades en el sistema de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- 15) Paralelamente proceder a ingresar en el rol de pagos individual los descuentos por préstamos quirografarios, hipotecarios, pensiones estudiantes y aquellos que consten en el informe elaborado en base a los estados de cuenta de cada empleado y que pudieron haber sufrido algún cambio posterior a la respectiva revisión. También identificar e ingresar quienes, según el caso, tengan derecho a fondos de reserva ya sea a cancelarse mensualmente o acumularse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- 16) Imprimir el rol de pagos general proporcionado por el sistema File Maker Pro en el que consten la totalidad de los descuentos e ingresos por categorías y el total a pagar a cada empleado y entregar dicho documento al Director Administrativo para la revisión final. NOTA: El rol de pagos general debe estar impreso al menos con 2 días de anticipación antes de finalizar el mes.
- 17) En caso de darse algún correctivo el Director Administrativo deberá informar la situación vía correo electrónico y el responsable de la elaboración de roles debe proceder a registrarlo consciente de los cambios que puedan suscitarse en otras áreas del rol por la aplicación del mismo.
- 18) Archivar el rol general firmado y sellado por el Director Administrativo.
- 19) Imprimir los roles individuales de los empleados e informar a través de un medio de comunicación óptimo el acercamiento de cada uno para la respectiva entrega y firma del mismo. NOTA: Los roles individuales deben estar a disposición de los empleados el primer día del mes. En caso que esta fecha coincida con un día de descanso los roles deberán estar disponibles el día hábil inmediato.
- 20) Archivar en orden alfabético todos los roles individuales firmados por cada empleado en la correspondiente carpeta.



Actividad: Descuentos en Roles de Pagos

Descripción: Solicitud de descuentos en roles de pago de empleados

Departamento: Contabilidad

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

- 1) Informar vía correo electrónico al Director Administrativo el interés expreso del empleado de consentir un descuento en el rol de pagos solicitando la autorización del mismo. NOTA: En caso de descuentos autorizados previamente en políticas de la institución no es necesario obtener la autorización del Director Administrativo.
- 2) Constatar la respuesta vía correo electrónico por parte del Director Administrativo autorizando o no la solicitud.
- 3) Entregar la solicitud de descuento en rol de pagos al empleado para que sea llenada y firmada.
- 4) Firmar y sellar la solicitud entregada por el empleado.
- 5) Obtener una copia de la solicitud y entregarla al Auxiliar de Contabilidad para el respectivo registro del descuento en el estado de cuenta del empleado.
- 6) Archivar la solicitud original en la correspondiente carpeta.
- 7) Informar vía correo electrónico al Director Administrativo el interés expreso del empleado de consentir un descuento en el rol de pagos solicitando la autorización del mismo. NOTA: En caso de descuentos autorizados previamente en políticas de la institución no es necesario obtener la autorización del Director Administrativo.
- 8) Constatar la respuesta vía correo electrónico por parte del Director Administrativo autorizando o no la solicitud
- 9) Entregar la solicitud de descuento en rol de pagos al empleado para que sea llenada y firmada.

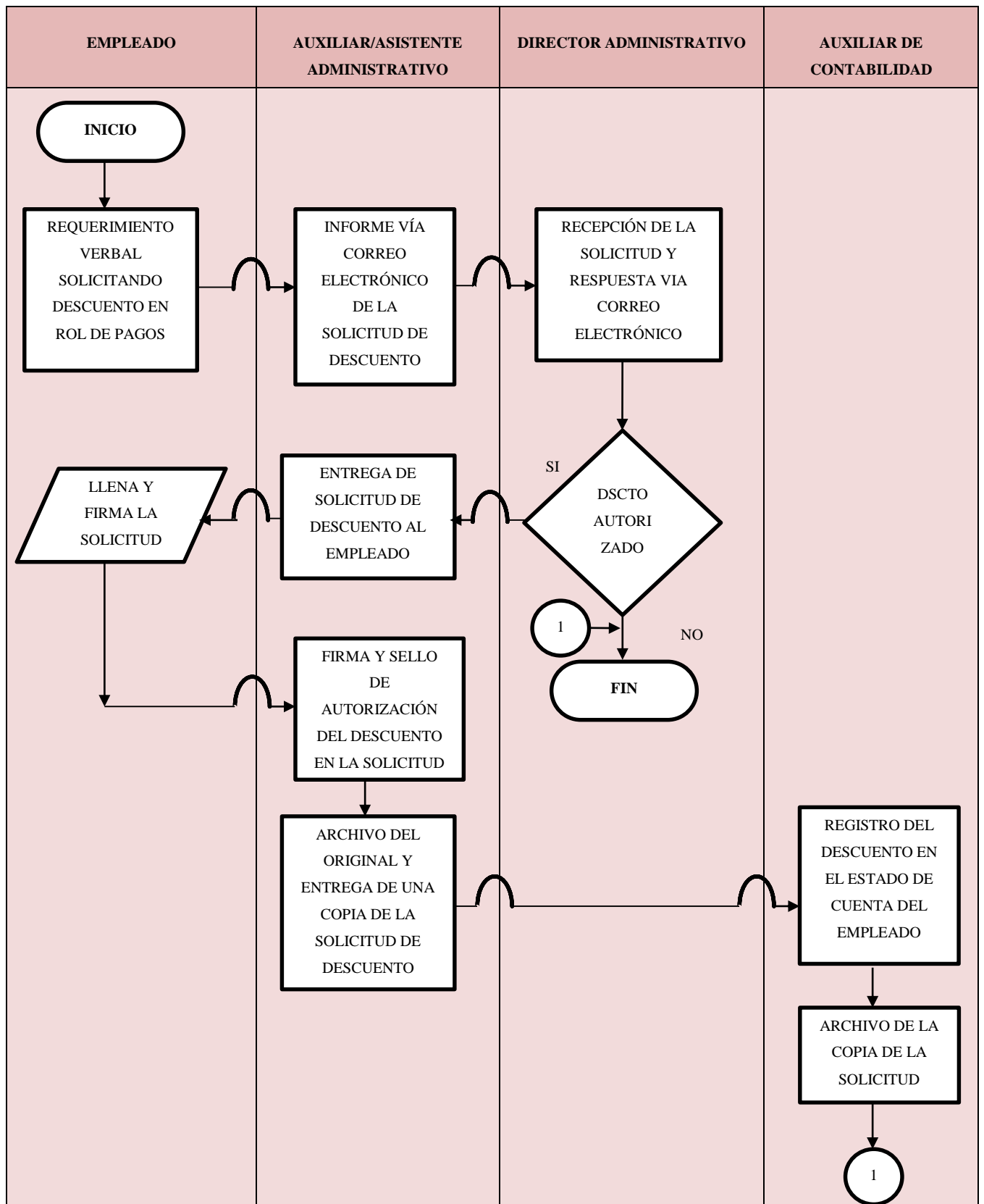


Grafico 5: Flujoograma de Descuentos en Roles de Pago
Elaborado por: Autores



- 10) Firmar y sellar la solicitud entregada por el empleado.
- 11) Obtener una copia de la solicitud y entregarla al Auxiliar de Contabilidad para el respectivo registro del descuento en el estado de cuenta del empleado.
- 12) Archivar la solicitud original en la correspondiente carpeta.

Actividad: Reporte del Servicio de Transporte Escolar

Descripción: Revisión y confirmación del reporte del servicio de transporte escolar

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Mensual

Proceso:

- 1) Receptar el reporte de cada chofer de la operadora de transporte proporcionado por el coordinador del servicio registrando la fecha de entrega.

NOTA: Dicho reporte deberá ser entregado entre los tres primeros días del mes posterior al cual se otorgó el servicio de transporte.

- 2) Elaborar un archivo en Microsoft Excel en el que se visualicen los siguientes campos:

- Nombre del estudiante
- Grado/Curso
- Modalidad de transporte
- Dirección
- Nombre del chofer o choferes
- Valor a cancelar a la operadora

- 3) Revisar individualmente en el sistema File Maker Pro el estado de cuenta de cada alumno mencionado en el reporte constatando el correcto valor de la facturación del servicio de acuerdo a la modalidad



de transporte y en el mes que corresponde. Paralelamente ir llenando los campos de la base de datos estructurada en el numeral anterior.

NOTA: En caso de no coincidir lo señalado en el reporte con lo proyectado en el estado de cuenta del alumno en el sistema File Maker Pro se procederá a comunicarse de manera inmediata bajo cualquier medio con el representante para confirmar la información. De ser necesario modificar algún valor en el estado de cuenta del estudiante se registrará la fecha, el nombre del representante y el medio por el que se autorizó la modificación.

- 4) Totalizar la cantidad de alumnos cuya información ha sido constatada en el sistema File Maker Pro dividiéndolos en tres grupos:
 - Alumnos con servicio de transporte completo.
 - Alumnos con servicio de transporte medio.
 - Alumnos con servicio de transporte fuera de ruta.
- 5) Obtener el valor a cancelar a la operadora de transporte por cada uno de los grupos mencionados en el numeral anterior.
- 6) Anotar, si las hubiere, las modificaciones que se tuvieron que realizar al informe original por inconsistencias encontradas durante la comparación con los estados de cuenta de los alumnos en el sistema File Maker Pro.
- 7) Enviar en un lapso máximo de 48 horas contadas a partir de la fecha de entrega del reporte vía correo electrónico el informe totalizado con el valor a pagar al coordinador de la operadora de transporte para la respectiva revisión.
- 8) Receptar la contestación de la revisión del reporte por parte del coordinador de la operadora de transporte en un lapso máximo de 24 horas a partir del primer correo enviado con el informe y bajo esta misma modalidad.

NOTA: En caso de que el reporte requiera ajustes por posibles errores en la revisión estos deberán ser informados vía correo electrónico por el coordinador de la operadora para que se proceda a aplicarlos.



- 9) Imprimir el informe revisado y/o ajustado y solicitar la firma del coordinador a operadora en el mismo, entregándole una copia y guardando otra en los archivos de la institución.
- 10) Informar de manera inmediata vía correo electrónico al Subdirector Administrativo el valor a cancelar al coordinador de la operadora de transporte en el mes correspondiente adjuntando el archivo con el informe culminado.
- 11) Comunicar al coordinador de la operadora de transporte la respuesta del Subdirector Administrativo respecto a la fecha exacta de cancelación del valor.

NOTA: La contestación del Subdirector Administrativo no deberá exceder los tres días contados a partir del envío del correo informando el valor a cancelar.

Actividad: Pensiones Estudiantiles

Descripción: Recaudación, custodia y depósito de valores de pensiones estudiantiles recaudados en oficina

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Diaria

Proceso:

- 1) Receptar el pago completo o en abonos correspondiente a pensiones estudiantiles o servicios adicionales otorgado por el representante o responsable de la cancelación.
- 2) Ingresar el monto cancelado en el sistema File Marker Pro asignando el pago a la factura vencida más antigua en el estado de cuenta del estudiante y generando el correspondiente recibo de pago colocando el nombre del recaudador.

NOTA: En caso que el pago cubra más de una factura vencida se aplicará el saldo a la inmediata posterior. Si el pago cubre más de una



factura cuyo monto aún no está vencido el saldo se cargará a la misma factura registrándose como saldo a favor del estudiante.

- 3) Recibir el pago y guardarlo en el lugar asignado para la custodia del dinero o los cheques.
 - 4) Imprimir dos recibos de pago comprobando que consten el nombre del estudiante, el valor cancelado y la fecha correspondiente.
 - 5) Sellar y firmar ambos recibos y solicitar que en el primero de ellos se registre el nombre y la firma de la persona que realiza el pago, entregando el segundo recibo a este último.
 - 6) Archivar el recibo físico en poder del recaudador en un lugar tentativo hasta el final de la jornada de cobros.
 - 7) Al finalizar la jornada de recaudaciones obtener el cierre de caja según los siguientes pasos:
 - Totalizar en el sistema File Maker Pro todos los pagos registrados durante la jornada identificándolos por la fecha del cobro y el nombre del recaudador.
 - Comparar que el número de pagos proyectados en el sistema coincidan con el número de recibos físicos en poder de la institución.
 - Exportar a un archivo de Microsoft Excel la totalidad de los pagos proyectados por el sistema File Maker Pro identificando la fecha y el nombre del alumno de quien se realizó la cancelación.
 - Almacenar dicho archivo en el ordenador en una carpeta cuyo acceso esté restringido con clave y no permita modificación alguna del documento.
- NOTA: El almacenamiento digital en otro archivo distinto al sistema File Maker Pro se realiza con la finalidad de contar con un respaldo de la totalidad de los cobros efectuados en oficina en casos en que el sistema pierda o no refleje la información original.
- Imprimir desde el sistema File Maker Pro la totalidad de los pagos identificados con fecha y nombre del recaudador y cuadrar lo



realmente cobrado en dinero y en cheques con lo proyectado por el documento impreso guardando el mismo.

NOTA: En caso de existir incongruencias entre lo realmente cobrado y lo proyectado por el sistema se buscará encontrar la razón del descuadre conjuntamente con el Auxiliar de Contabilidad. De no encontrarse explicación alguna se procederá a informar la situación al Director Administrativo.

- 8) Registrar en la bitácora de depósitos las papeletas enviadas identificando montos, números de cuenta, institución financiera y el nombre del delegado para realizarlos.
- 9) Realizar las papeletas y adjuntarlas a lo recaudado para el respectivo depósito constatando los valores otorgados en presencia del responsable de elaborar los depósitos.
- 10) Colocar la totalidad de los depósitos en un sobre sellado y entregarlos al delegado de realizar los mismos.

NOTA: La totalidad de lo recaudado en oficina debe ser depositado. Bajo ningún concepto se podrá dejar efectivo ni cheques en el lugar designado para la custodia de los cobros durante la jornada de recaudaciones.

- 11) Solicitar la firma del responsable de elaborar los depósitos en la bitácora.

Actividad: Entrega de cierres de caja

Descripción: Entrega y archivo de cierres de caja correspondientes a cobros efectuados en oficina

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Semanal

Proceso:

- 1) El responsable de haber efectuado el o los depósitos entregará a cada recaudador los correspondientes comprobantes físicos que constaten



que la diligencia se ha realizado correctamente. Además solicitará la firma de recepción del documento en una bitácora en la que conste la fecha de entrega y el concepto del depósito.

- 2) El recaudador obtendrá una copia de cada comprobante recibido y lo archivará conjuntamente con el original hasta el penúltimo día laborable de la semana.
- 3) El último día laborable de la semana todos los comprobantes originales que se hayan acumulado se entregarán a la Auxiliar Contable conjuntamente con el documento impreso desde el sistema File Maker Pro con la totalidad de los pagos identificados con fecha y nombre del recaudador según los siguientes pasos:
 - Se imprimirá desde el sistema File Maker Pro el documento con la totalidad de los pagos identificados con fecha y nombre del recaudador.
 - Se verificará que el cierre diario cuadre con la suma total de los comprobantes físicos de dicho día.
 - Se anotará en cada documento de cierre el nombre de la institución financiera receptora del depósito, el número de cuenta y número de comprobante y el valor monetario del mismo. NOTA: Estos datos también se anotarán en los documentos que diariamente se imprimen para realizar los cierres de caja y que se los guarda una vez cuadrado lo realmente cobrado.
 - Se adjuntará a cada documento de cierre los comprobantes originales correspondientes y a cada copia el segundo documento de cierre que se imprime de manera diaria al culminar cada jornada de recaudación.
 - Se solicitará la firma de recibido en la bitácora de entrega en la que consten nuevamente todos los datos señalados en el literal c. más la fecha de entrega.
- 4) Se archivarán las copias de los depósitos conjuntamente con el segundo documento de cierre por orden cronológico.



Actividad: Prórrogas

Descripción: Elaboración y autorización de prórrogas en pensiones
estudiantiles

Departamento: Colecturía

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

1) Receptar la solicitud expresa de manera verbal del padre de familia o

representante de la necesidad de contar con una prórroga para la cancelación de las pensiones estudiantiles.

2) Constatar de acuerdo a las políticas establecidas que el solicitante cumpla con las condiciones para aplicar a una solicitud de prórroga para el pago de las pensiones estudiantiles.

NOTA: En caso que el padre de familia o representante no cumpla con las condiciones para aplicar a una solicitud de prórroga para el pago de las pensiones estudiantiles, se explicarán las razones y se negará la postulación.

3) Entregar la especie de prórroga al padre de familia o representante del estudiante y paralelamente recaudar el costo de la misma.

4) Receptar en el mismo momento la especie llenada con todos los campos solicitados.

5) Archivar transitoriamente la especie hasta el final de la jornada laboral.

6) Extraer del sistema File Maker Pro el historial de pagos de cada alumno mencionado en la especie de prórroga y depurarlo de acuerdo a las políticas establecidas.

7) Adjuntar a cada especie el historial mencionado en el numeral anterior.

8) Obtener una copia de todos los documentos y archivarlos.

9) Colocar en un sobre sellado todas las solicitudes receiptadas con su correspondiente historial de pagos y entregarlas al Director Administrativo para la respectiva firma de autorización.



- 10) Paralelamente enviar vía correo electrónico a la mencionada autoridad un listado con nombres y fechas de prórrogas solicitadas por los padres de familia o representantes.
- 11) Constatar las respuestas del Director Administrativo respecto a las autorizaciones vía correo electrónico y paralelamente receptor los documentos físicos originales.
- 12) Elaborar el compromiso de pago con la fecha autorizada por el Director Administrativo y adjuntarlo a la solicitud de prórroga y al historial de pagos.
- 13) Informar al padre de familia o representante vía telefónica y/o vía correo electrónico la respuesta respecto a la autorización de la solicitud de prórroga y la necesidad de un segundo acercamiento para la firma del compromiso de pago.
- 14) En caso que la solicitud sea negada o no sea autorizada en la fecha proyectada por el representante o padre de familia se deberá hacer firmar una nueva especie con la fecha aprobada por el Director Administrativo o cancelar la especie llenada al principio y conservarla como archivo de información.
- 15) Conservar en un archivo permanente todos los documentos físicos originales.
- 16) Colocar en la ficha del estudiante en la parte de “observaciones” del sistema File Maker Pro la fecha de pago autorizada para no proceder a colocar los respectivos recargos siempre que se cumpla con lo acordado en el compromiso de pago.

Actividad: Planes de Pago

Descripción: Elaboración y autorización de planes de pago en pensiones estudiantiles

Departamento: Colecturía

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes



Proceso:

- 1) Receptar la solicitud expresa de manera verbal del padre de familia o representante de la necesidad de contar con un plan de pagos para la cancelación de las pensiones estudiantiles.
- 2) Revisar el estado de cuenta del alumno reflejado en el sistema File Maker Pro constatando que se den las condiciones para procesar la solicitud de un plan de pagos.

NOTA: En caso que el padre de familia o representante no cumpla con las condiciones para aplicar a una solicitud de plan de pago de las pensiones estudiantiles, se explicarán las razones y se negará la postulación.

- 3) Informar sobre los montos y plazos máximos y mínimos que puede contener el plan de pagos de acuerdo a las políticas establecidas.
- 4) Entregar la especie de plan de pago al padre de familia o representante del estudiante y paralelamente recaudar el costo de la misma.
- 5) Receptar en el mismo momento la especie llenada con todos los campos solicitados.
- 6) Adjuntar a la especie el plan de pagos aceptado por el representante o padre de familia para el pago de las pensiones estudiantiles.
- 7) Receptar la firma del compromiso de pago del representante en un documento utilizado como garantía.
- 8) Obtener una copia de todos estos documentos y archivar esta última transitoriamente.
- 9) Enviar en un sobre sellado los documentos físicos originales al Director Administrativo para la firma de aprobación del plan de pagos.
- 10) Paralelamente enviar vía correo electrónico un listado solamente con los nombres de los estudiantes cuyos representantes han solicitado un plan de pagos.
- 11) Receptar los documentos físicos de parte de Director Administrativo verificando si el plan de pago ha sido aprobado.

NOTA: En caso de que el plan de pagos no haya sido autorizado, este debe contener las razones y establecer un nuevo plazo con nuevos



montos más estrictos que los iniciales a fin de que haya una respuesta a la solicitud del representante.

- 12) Informar al padre de familia o representante vía telefónica y/o vía correo electrónico la respuesta respecto a la autorización del plan de pagos.

NOTA: En caso que se tenga que modificar el plan de pagos inicial se informará esta situación al padre de familia vía telefónica o vía correo electrónico a fin de constatar la aceptación del cambio o la negación del mismo.

- 13) Conservar en un archivo permanente todos los documentos físicos originales.
- 14) Colocar en la ficha del estudiante en la parte de “observaciones” del sistema File Maker Pro una nota que indique “ESTUDIANTE CON PLAN DE PAGOS”, misma que servirá para revisar los documentos de dicho plan e informarse sobre el cumplimiento

Actividad: Reporte del Servicio de Natación Escolar

Descripción: Revisión y confirmación del reporte de natación escolar

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Mensual

Proceso:

- 1) Receptar vía correo electrónico el reporte de natación entregado por el proveedor del servicio.
- 2) Constar que los niveles especificados en el reporte sean los que efectivamente reciben el servicio de natación.
- 3) Verificar que cada alumno mencionado en el reporte conste en el sistema como estudiante activo y paralelamente revisar que el servicio se haya facturado en el mes correspondiente a dicho alumno.

NOTA: De existir el alumno en el reporte y no constar la facturación del servicio en el estado de cuenta del mismo se procederá a establecer



las causas del por qué no se procede a facturar el servicio de natación a dicho estudiante.

- 4) Constatar que el valor monetario para cada estudiante sea el que le corresponde de acuerdo al nivel en el que se encuentra el alumno.

NOTA: En caso de alumnos que hayan ingresado luego del inicio del mes y no hayan recibido el número de sesiones de piscina correspondientes se verificará que en el reporte se encuentre el proporcional del valor total en condiciones normales.

- 5) En caso de existir correcciones u observaciones al reporte, estas se enviarán vía correo electrónico al proveedor del servicio para su correspondiente atención y reenvío del reporte corregido.

- 6) Constatar que las correcciones u observaciones consten en el reporte reenviado.

- 7) Guardar el archivo y almacenarlo en el ordenador en una carpeta con contraseña y acceso restringido.

- 8) Confirmar bajo el mismo medio al proveedor el visto bueno al reporte para que proceda a emitir la correspondiente factura.

NOTA: En caso de no existir correcciones al reporte enviado inicialmente se obvian los numerales 5 y 6 del presente proceso.

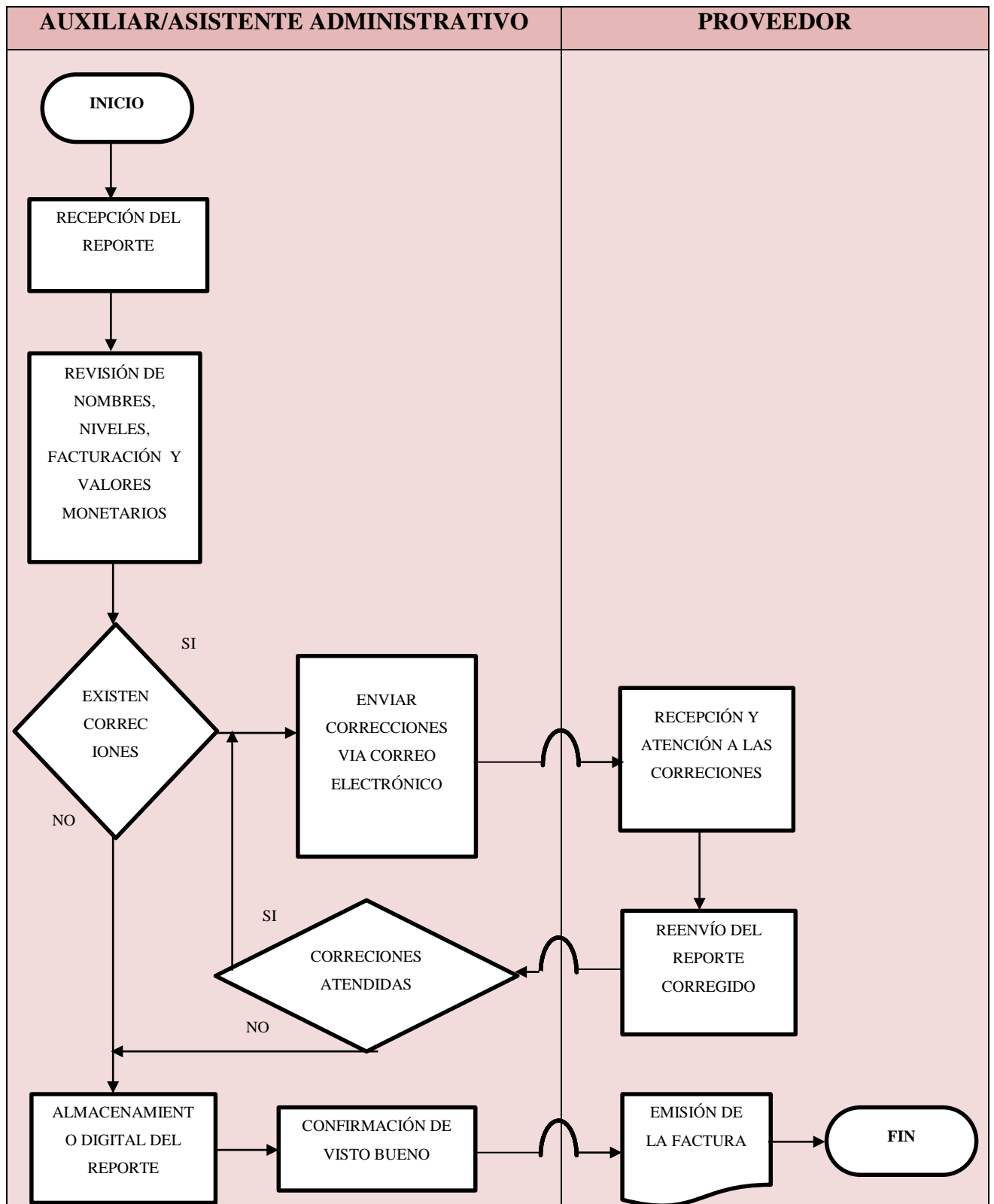


Gráfico 6: Flujograma de Reporte del Servicio de Natación Escolar
Elaborado por: Autores



Actividad: Envío de Pensiones Estudiantiles

Descripción: Revisión de la información de pensiones estudiantiles generada y envío a la institución financiera

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Mensual

Proceso:

- 1) Constatar que el total de facturas generadas en el respectivo mes coincidan con el número total de estudiantes activos por nivel de grado/curso.
- 2) Verificar que los valores monetarios por pensión proyectados en la factura correspondan al nivel especificado en la misma.
- 3) Realizar los ajustes necesarios en casos especiales en los que algún alumno por cuestiones de fuerza mayor no pueda recibir alguno de los servicios proyectados en la factura y eliminar dichos rubros de la misma.
NOTA: Estos rubros solamente podrán ser suprimidos de la factura únicamente si cumplen con las políticas establecidas por la institución para dicha eliminación.
- 4) Verificar aquellos estudiantes que reciben el servicio de transporte comprobando que el valor proyectado en la factura corresponda a la modalidad del servicio de transporte que han contratado.
- 5) Registrar en la respectiva factura aquellos servicios que al ser opcionales son contratados de manera particular por el representante o padre de familia y no están incluidos en la generación de pensiones habitual.
- 6) Finalmente enviar vía correo electrónico al Auxiliar Contable la autorización de proceder con el envío de la información de pensiones estudiantiles a la institución financiera.



Actividad: Servicio de Refrigerio Escolar

Descripción: Procesamiento de la solicitud de contratación del servicio de refrigerio escolar

Departamento: Colecturía

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

1) Entregar la especie física al representante o padre de familia solicitando el llenado de la misma y la firma de autorización para proceder a facturar el servicio a su representado.

2) Enviar de manera inmediata vía correo electrónico a la designada para el control de menús la siguiente información extraída de la especie:

- Nombre del estudiante
- Nivel actual
- Modalidad de Refrigerio
- Fecha de inicio del servicio

3) Confirmar la recepción del correo electrónico y el visto bueno de ofrecimiento del servicio de refrigerio escolar por este mismo medio.

NOTA: En caso que el contratante del servicio requiera que se ofrezca el refrigerio escolar el mismo día de la contratación la comunicación a la a la designada para el control de menús se podrá realizar vía telefónica a fin de otorgar una confirmación inmediata al representante o padre de familia respecto a la provisión del servicio de refrigerio el mismo día de la contratación. Esto no sustituye el envío y confirmación vía correo electrónico.

4) Registrar en la factura del alumno el valor por el servicio de refrigerio escolar de acuerdo a la modalidad contratada y desde el mes correspondiente.

NOTA: En caso que la contratación del servicio de refrigerio escolar se haga en un día distinto al inicio del mes se registrará en la factura el valor monetario prorrateado por los días restantes del mes en curso y a



partir del mes siguiente se procederá a facturar el valor completo por el servicio.

- 5) Obtener una copia de la especie física entregando la misma al representante o padre de familia y archivando el documento original.
- 6) Actualizar el listado de estudiantes con el servicio de refrigerio escolar contenido en un archivo de Microsoft Excel registrando los datos descritos en el numeral 2 y almacenando el mismo.
- 7) Imprimir el listado mencionado en el numeral anterior y entregar el mismo al responsable de la distribución de los menús solicitando firma de recepción del documento con fecha y hora.
- 8) Almacenar el documento firmado en un archivo permanente.

Actividad: Ayuda Social

Descripción: Procesamiento de solicitudes de descuento por Ayuda Social

Departamento: Colecturía/Administración

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

- 1) Receptar la solicitud expresa de manera verbal del padre de familia o representante de la necesidad de aplicar a un descuento en las pensiones estudiantiles por medio de Ayuda Social.
- 2) Constatar las condiciones reflejadas en las políticas institucionales para proceder a calificar como aplicable la solicitud del representante o padre de familia.

NOTA: En caso que el padre de familia o representante no cumpla con las condiciones para aplicar a un descuento por Ayuda Social, se explicarán las razones y se negará la postulación.

- 3) De cumplirse las condiciones, entregar la especie física al representante o padre de familia y recaudar el costo de la misma.
- 4) Informar que dentro de un plazo máximo de 5 días laborables se receptará la especie llenada y la documentación solicitada en la misma.



- 5) Entregar de manera inmediata en un sobre sellado la ficha y la documentación adjunta al Director Administrativo.
- 6) Paralelamente enviar vía correo electrónico el nombre y el nivel del alumno cuyo representante está postulando al descuento por ayuda social.
- 7) En un plazo máximo de 3 días laborables contados a partir de la entrega de la ficha y la documentación al Director Administrativo, este último deberá asignar un responsable de coordinar y realizar la visita al representante o padre de familia postulante al descuento.
- 8) El responsable de realizar la visita al representante o padre de familia tendrá 4 días laborables contados a partir de la designación para coordinar y realizar dicha diligencia y 2 días laborables contados a partir de la visita para entregar al Director Administrativo en un sobre sellado y vía correo electrónico el informe de la misma.
- 9) Una vez entregado el informe el departamento de administración en un máximo de 3 días laborables contados a partir de la fecha de recepción del mismo entregará al Departamento de Colecturía un documento sellado y firmado con la respuesta definitiva sobre el porcentaje de descuento a ser aplicado.
- 10) Comunicarse vía telefónica y/o vía correo electrónico con el representante o padre de familia aceptado para el descuento de ayuda social informándole la necesidad de un acercamiento personal para la firma de la carta de descuento aprobado.
NOTA: En caso que el padre de familia o representante no se acerque a firmar la carta de descuento aprobado en un plazo máximo de 30 días perderá automáticamente el descuento.
- 11) Archivar la ficha de ayuda social, la documentación adjunta y la autorización del departamento de administración sobre el descuento a ser aplicado.
- 12) Elaborar la carta de descuento aprobado por duplicado, receptar la firma de aceptación del representante o padre de familia entregando



una copia a este último y conservando otra en los archivos de la institución.

- 13) Colocar en la ficha del alumno contenida en el sistema File Maker Pro el descuento aprobado.

Actividad: Desglose de Papeles

Descripción: Entrega de desglose de papeles estudiantiles

Departamento: Colecturía/Secretaría

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

- 1) Receptar la solicitud expresa de manera verbal del representante del alumno de proceder a procesar el desglose de papeles.

NOTA: El desglose de papeles puede ser solicitado únicamente por el representante del alumno registrado como tal en sistema File Maker Pro

- 2) Verificar en el sistema File Maker Pro que el estado de cuenta del alumno cuyo representante solicita el desglose de papeles se encuentre al corriente con el total de pagos a la fecha de la solicitud.
- 3) Entregar la ficha de desglose de papeles de acuerdo al nivel en el que se encuentre matriculado el estudiante y recaudar el valor de la misma.
- 4) Solicitar al representante del alumno el llenado de la ficha de desglose verificando la firma del mismo a fin de confirmar que quien solicita el desglose sea efectivamente el representante e informar a este último la fecha de entrega de la totalidad de papeles.
- 5) El colector deberá firmar y sellar la ficha autorizando el procesamiento del desglose.
- 6) Anotar el nombre, el nivel, la fecha y el valor recaudado de la solicitud del desglose de papeles en una base de datos elaborada para el control de los alumnos retirados de la institución por este motivo.



NOTA: El plazo para la entrega de los papeles solicitados en el desglose variará dependiendo del número de desgloses pendientes en secretaría con la condición de que este no exceda los 8 días.

- 7) Trasladar la ficha de desglose a secretaría para que de comienzo al proceso de recolección de papeles del estudiante durante el o los años lectivos que este haya cursado en el establecimiento.

Actividad: Supresión de Servicios Adicionales

Descripción: Eliminación de rubros no opcionales facturados conjuntamente con la pensión estudiantil

Departamento: Colecturía

Periodicidad: A sumisión de las solicitudes

Proceso:

- 1) Receptar los documentos, justificaciones o razones sustentadas por el representante o padre de familia para solicitar la eliminación del o los servicios adicionales.
- 2) Informar vía correo electrónico al Director Administrativo la situación presentada por el representante para la eliminación del o los servicios adicionales y de ser el caso adjuntar la documentación presentada por el mismo.
- 3) Constatar la autorización vía escrita de parte del Director Administrativo permitiendo procesar la solicitud del padre de familia respecto a la eliminación del o de los servicios adicionales.

NOTA: En caso de ser negada la autorización para la eliminación del o de los servicios adicionales se explicará los motivos al representante o padre de familia y se dará por culminado el proceso.

- 4) Entregar al representante o padre de familia la respectiva ficha correspondiente al tipo de servicio adicional a suprimir solicitando el llenado de la misma y la firma de consentimiento.



- 5) Obtener una copia de la ficha de eliminación y entregarla al representante o padre de familia.
- 6) Dependiendo del servicio adicional suprimido se informará a los designados de eliminarlo o responsables de proveerlos con la finalidad de evitar costos adicionales que no serán cubiertos por el representante o padre de familia.
- 7) Colocar en la ficha del estudiante en la parte de “observaciones” una aclaratoria que indique cuál es el servicio adicional que mensualmente deberá ser suprimido de la factura del alumno por autorización expresa de administración con el fin de no exigir al representante o padre de familia el pago de dicho servicio.
- 8) Mantener un base de datos en Microsoft Excel con los siguientes datos:
 - Nombre del estudiante
 - Grado/curso
 - Servicio suprimido
 - Fecha de eliminación
 - Valor monetario del servicio
- 9) Archivar la ficha llenada por el representante o padre de familia como respaldo para la institución.

Actividad: Inscripciones

Descripción: Inscripciones de alumnos nuevos

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Anual

Proceso:

- 1) Informar al representante o padre de familia interesado en ingresar a su representado en la institución los requisitos, el proceso y los costos de matrícula y pensiones estudiantiles.

NOTA: En caso que el representante solicitare información más exhaustiva respecto al área pedagógica o cualquier otra inquietud



como premisa para dar inicio al proceso de inscripción y el responsable del proceso de inscripciones no sea el más apto para proporcionar esta información, este último solicitará al directivo de la sección que correspondiere la dirección respectiva para dar una respuesta satisfactoria al representante o padre de familia.

- 2) De tener la solicitud expresa de parte del representante o padre de familia para dar inicio al proceso de inscripción y constatar que el estudiante cumpla con todos los requisitos establecidos para el posible ingreso al establecimiento, se entregará la “Ficha de Inscripción” para que sea llenada.
- 3) Adjuntar a la ficha de inscripción los documentos y demás requisitos que forman parte de lo solicitado para dar inicio al proceso.
- 4) Informar al representante o padre de familia la necesidad de programar una entrevista con un responsable de la sección a la que aspira ingresar el estudiante y de la misma forma aplicar una evaluación al candidato como parte del proceso.

NOTA: En caso de niños aspirantes a ingresar a los niveles de maternal, inicial 1 e inicial 2 no será necesaria la aplicación de la evaluación, sin embargo la entrevista con los padres se mantendrá como condición.

- 5) Trasladar al final de la jornada de inscripciones todas las fichas de inscripción procesadas al lugar designado para su custodia y conservación.
- 6) Coordinar con los responsables de cada sección y teniendo presente la disponibilidad de tiempo de los padres de familia, las fechas y los horarios de las entrevistas y evaluaciones que forman parte del proceso.
- 7) Informar vía telefónica o vía correo electrónico a los padres de familia la fecha y el horario programado para la entrevista y la evaluación. Por cualquiera de los medios que se informe será necesario confirmación de parte del padre de familia.



- 8) Entregar las fichas de inscripción conjuntamente con la “Ficha de Entrevista” y haciendo constar la fecha y el horario de la entrevista y la evaluación al responsable de la sección respectiva designado para llevarla a cabo con al menos 24 horas hábiles de anticipación.
- 9) Una vez completado el proceso de entrevista y evaluación al padre de familia al alumno aspirante respectivamente, informar dentro de las próximas 24 horas hábiles al departamento de colecturía vía escrita el visto bueno, la negación o la renuncia respecto al cupo para el aspirante.
NOTA: De ser negativa la respuesta culminada el proceso de la entrevista y evaluación respecto al cupo solicitado por el padre de familia se procederá a devolver la totalidad de los documentos entregados por este y se dará por culminado el proceso.
- 10) Elaborar un informe sobre: Resumen con los aspectos importantes obtenidos durante la entrevista con los padres de familia. Resumen con las puntuaciones obtenidas por el alumno aspirante.
- 11) Entregar una copia del informe señalado en el numeral anterior al representante o padre de familia del alumno aspirante y una segunda copia conservarla en los archivos de la institución.
- 12) Mantener un archivo en Microsoft Excel con los siguientes datos:
 - Nombre del alumno aspirante
 - Nivel a ingresar
 - Nombre del representante
 - Teléfonos
 - Correo electrónico
- 13) Trasladar la ficha de inscripción del alumno aspirante aceptado a secretaria.

Actividad: Matriculación

Descripción: Matriculación de alumnos nuevos

Departamento: Secretaría



Proceso:

- 1) Constatar mediante vía escrita la confirmación del departamento de colecturía respecto a la aceptación del alumno aspirante previo cumplimiento del proceso de inscripción.
- 2) Receptar la ficha de inscripción con todos los requisitos y documentos del alumno aspirante obtenidos durante el proceso.
- 3) Solicitar al representante o padre de familia el recibo de pago de la matrícula del alumno y mantener un archivo con el número de recibo generado por el sistema File Maker Pro.
- 4) Entregar las fichas de compromiso de matrícula al representante o padre de familia solicitando su llenado.
- 5) Facilitar al representante o padre de familia los requisitos establecidos para la matrícula con la finalidad que reúna todos los documentos en un lapso de tiempo de máximo 8 días hábiles.
- 6) Ingresar en la ficha de matriculación del sistema File Maker Pro todos los datos del estudiante, representante y/o padres de familia.
NOTA: Mientras el representante o padre de familia no se acerque a presentar toda la documentación solicitada en los requisitos de la matrícula el alumno no podrá ser registrado en el sistema de la Dirección de Educación y aunque conste en los registros de la institución no estará oficialmente matriculado para el organismo rector de la educación.
- 7) Adjuntar a la ficha de inscripción los compromisos de matrícula llenados y guardarlos en la carpeta correspondiente a la sección a la que ingresará el estudiante.
- 8) Mantener en los archivos la carpeta de matrícula e ir adjuntando los documentos del estudiante conforme el representante o padre de familia los entregue siempre dentro del lapso mencionado en el numeral 5 de este proceso.



Actividad: Cobro de matrícula

Descripción: Cobros del valor de la matrícula para alumnos nuevos

Departamento: Colecturía

Periodicidad: Anual

Proceso:

1) Atender la solicitud expresa del representante o padre de familia de realizar el pago de la matrícula de su representando próximo a ingresar al establecimiento.

2) Constatar la respuesta vía escrita del coordinador de sección autorizando el cupo para el aspirante y consintiendo la iniciación del proceso de matriculación.

NOTA: En situaciones en que la respuesta del coordinador de sección sea la negación del cupo y el representante o padre de familia no haya sido informado durante el proceso de inscripción, se comunicará dicha resolución y se dará por culminada la iniciación del proceso.

3) Confirmar que el cupo otorgado para el aspirante aún se encuentre disponible en el nivel a ingresar.

NOTA: En caso que el cupo otorgado para el aspirante no esté disponible por tardanza o falta de confirmación de parte del representante o padre de familia para iniciar el proceso de matriculación dentro de los plazos señalados, la institución no se responsabiliza por la pérdida de dicho cupo.

4) Informar al representante o padre de familia el valor monetario de la matrícula y receptor el mismo.

5) Imprimir el recibo de pago correspondiente al valor cancelado por el representante o padre de familia receptor una firma del mismo en una copia.

6) Entregar una de las copias del recibo firmada y sellada por el cobrador al representante o padre de familia.

7) Conservar la segunda copia del recibo firmada por el representante o padre de familia.

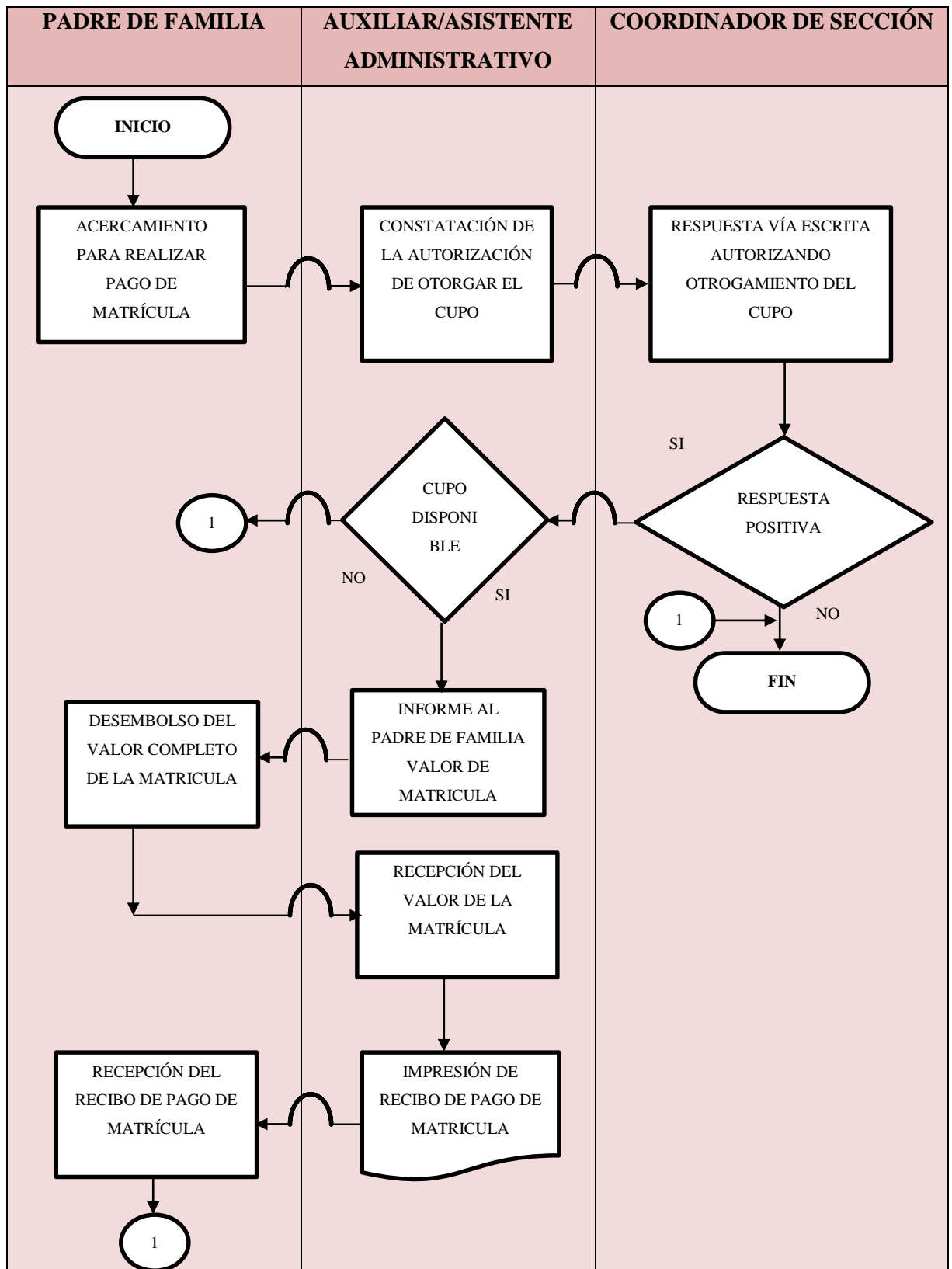


Grafico 7: Flujograma de Cobros de matricula
Elaborado por: Autores



Actividad: Programación de refrigerios

Descripción: Compra, entrega y control de alimentos para la elaboración de los menús de refrigerios

Departamento: Colecturía/Cocina

Periodicidad: Semanal

Proceso:

- 1) Entrega, cada penúltimo día laborable de la semana, vía escrita por parte del designado para la coordinación y elaboración de los menús de los refrigerios, del reporte en el que conste el valor monetario solicitado para las adquisiciones de la correspondiente semana.
- 2) Desembolso, previa confirmación vía escrita de la solicitud del valor por parte de responsable, del cheque autorizado con dicho valor para las adquisiciones al designado para realizar las compras semanales.
- 3) Realización de las compras con un mínimo de 48 de anticipación al primer día laborable de la semana para la cual se programaron los menús.
- 4) Entrega de los alimentos adquiridos al responsable de elaborar los menús en el área de cocina manteniendo un control de lo entregado y solicitando la firma de recepción de las adquisiciones.
- 5) Paralelamente el responsable de receptor los alimentos constatará cantidades, pesos y estado de los alimentos para la elaboración de los menús.
- 6) El responsable de la elaboración de los menús mantendrá una copia del informe en donde firma la recepción de los alimentos.
- 7) El designado para la realización de las compras archivará el documento firmado por el responsable del área de cocina respecto a la recepción de los alimentos.
- 8) Mantener un archivo en Microsoft Excel con los reportes firmados en digital a fin de mantener un respaldo bajo esta modalidad.
- 9) El designado de realizar las compras entregará un reporte vía escrita al departamento de contabilidad con el valor efectivamente gastado, los



documentos que justifiquen las compras y de ser el caso el sobrante que exista.

- 10) Se firmará una copia del reporte entregado por el designado de realizar las compras que lo mantendrá en su poder como respaldo de lo adquirido.
- 11) Depositar, de ser el caso, el sobrante de manera inmediata.
- 12) Mantener un registro semanal del valor autorizado en el cheque para las compras y lo efectivamente gastado.
- 13) El último día laborable de la semana el responsable del área de cocina entregará un informe de las adquisiciones que permanecieron luego que se utilizaron para la elaboración de los menús programados.
- 14) Revisar el informe entregado por el responsable del área de cocina a fin de constatar que las adquisiciones que permanecieron sean proporcionadas respecto a los menús que se realizaron durante la semana.
- 15) De ser óptimo y recomendable, las adquisiciones que permanecieron intactas y que puedan ser consideradas para complementar los menús de una próxima semana serán utilizadas a fin de no participar en desperdicios innecesarios y aprovechar óptimamente los recursos para los refrigerios.
- 16) Entregar una copia del reporte de las adquisiciones sobrantes al designado para la coordinación y elaboración de los menús de los refrigerios a fin de que las incluya en la programación de la próxima semana.

Actividad: Autorizaciones Contingentes

Descripción: Autorizaciones necesarias en situaciones no plasmadas en las políticas institucionales

Departamento: Todos

Periodicidad: A sumisión de la decisión



Proceso:

1) Informar vía escrita a través de los medios disponibles sobre la situación presentada al Director Administrativo.

NOTA: En caso que el Director Administrativo no se encuentre disponible para atender la situación presentada se informará al directivo o autoridad inmediatamente inferior en el nivel jerárquico según el organigrama de la institución.

2) Constatar la respuesta de cómo proceder ante la situación presentada mediante vía escrita del Director Administrativo o el directivo o autoridad informado. NOTA: De no tener respuesta vía escrita por cualquiera de los medios disponibles el empleado, funcionario, directivo o autoridad se abstendrá de proceder a tomar alguna decisión por la falta de un respaldo autorizado para proceder.

3) Confirmar la recepción y comprensión de la respuesta mediante vía escrita.

4) Aplicar la decisión de acuerdo a la respuesta del directivo o autoridad.

5) Informar al directivo o autoridad el estado de la situación luego de aplicar la decisión respaldada en la respuesta.

6) Mantener un archivo digital en donde consten los siguientes campos:

- Situación presentada.
- Fecha de la situación
- Medio utilizado para informar la situación.
- Directivo o autoridad informada.
- Respuesta del directivo o autoridad
- Fecha de la respuesta
- Decisión resuelta respaldada en la respuesta del directivo o autoridad.



4.2 MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA

El siguiente manual de funciones tiene como objetivo delimitar responsabilidades de acuerdo al cargo y al nivel de autoridad que posee cada uno de quienes conforman la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

Cada una de las funciones detalladas en el presente documento se consolidó con la premisa de buscar siempre la satisfacción de trabajadores, clientes, proveedores y demás individuos relacionados con la actividad desempeñada por la institución.

Lo descrito en este instrumento constituye una guía general y no específica de cómo los empleados, directivos y demás autoridades justifican su presencia en el establecimiento.

Cuando la situación amerite y las descripciones del manual no abastezcan de manera óptima la necesidad a afrontar, el empleado, directivo o autoridad tiene la responsabilidad de actuar en pro del bienestar de las partes involucradas.

Cualquier enmienda o cambio sugerido para este manual estará sujeto a autorización de las máximas autoridades de la institución e invariablemente debe conseguir el mejoramiento de lo expuesto inicialmente.

Cargo: Auxiliar/Asistente Administrativo

Ubicación en el Organigrama: C – Colecturía

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Recaudación de pensiones en oficina.



- 2) Entrega permanente de reportes de estados de cuenta de estudiantes pendientes de pago.
- 3) Entrega semanal de reportes de servicios básicos asumidos por la institución.
- 4) Revisión y entrega mensual del reporte del servicio de transporte escolar ofrecido a los estudiantes.
- 5) Revisión y confirmación mensual del reporte del servicio de natación escolar entregado por el proveedor correspondiente.
- 6) Revisión de la información generada mensualmente para el cobro de pensiones y servicios adicionales previo el envío de la misma a la institución financiera.
- 7) Atención y tratamiento de consultas, reclamos e inquietudes de padres de familia respecto a los estados de cuenta de sus representados.
- 8) Elaboración y renovación, según el caso, de contratos de trabajo del personal y su correspondiente registro en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales.
- 9) Preparación y elaboración mensual de roles de pago del personal.
- 10) Registro en el sistema de información del personal nuevo y abastecimiento al departamento de contabilidad de los datos necesarios para el ingreso de estos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- 11) Obtención de respaldos semanales de la información contenida en el sistema File Marker Pro.
- 12) Generación e impresión de notas de crédito de acuerdo a las necesidades.
- 13) Entrega mensual de reportes de roles de pago y facturación al departamento de contabilidad.
- 14) Atender los procesos de inscripción y matriculación respecto al área financiera de alumnos nuevos y antiguos próximos a ingresar al establecimiento.



- 15) Preparación y entrega permanente de informes financieros respecto a valores mensuales de facturación, recaudaciones y cuentas por cobrar.
- 16) Recepción de consultas, reclamos, inquietudes y nuevas solicitudes al servicio de transporte escolar ofrecido por la institución a los estudiantes.
- 17) Preparación y elaboración de depósitos en las distintas instituciones financieras y entrega diaria de la constancia física de los mismos al departamento de contabilidad.
- 18) Recepción de valores monetarios por concepto de: solicitudes de desglose, solicitudes de inscripción, fichas de descuento y fichas de ayuda social.
- 19) Preparación y control de cierres de caja de los pagos recaudados en oficina.
- 20) Entrega de listados actualizados de estudiantes inscritos para recibir el servicio de refrigerio escolar que estén fuera de la nómina fija establecida.
- 21) Abastecimiento inmediato a las secciones que correspondan de las fichas de inscripción receptadas.
- 22) Elaboración de planes de pago y prórrogas previamente autorizadas por el departamento administrativo.
- 23) Recepción y procesamiento de solicitudes de descuento en roles de pago, fichas de ayuda social y cualquier otro descuento contenido en las políticas institucionales.
- 24) Recepción de solicitudes de desglose en situaciones de retiro de estudiantes de la institución.
- 25) Control y requerimiento de facturas, notas de crédito y comprobantes de retención cuando estos escaseen.
- 26) Impresión de facturas correspondientes a pensiones estudiantiles.
- 27) Coordinación y recepción de facturas correspondientes a servicios adicionales que no consten como pensión estudiantil.



Cargo: Auxiliar/Asistente Administrativo de Colecturía

Ubicación en el Organigrama: C – Colecturía

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Recaudación de pensiones en oficina.
- 2) Recepción de listados de los estados de cuenta pendientes de pago provistos por el departamento de colecturía.
- 3) Realizar permanentemente la gestión de cobros de aquellos representantes que mantienen una deuda con la institución contactándolos mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes de texto. Cuando no se tenga un acercamiento por parte del padre de familia haciendo uso de los medios antes señalados se incluirá la posibilidad de realizar una la visita personal a la vivienda o al lugar de trabajo del deudor con la finalidad de forzar una reunión con el mismo y tener una respuesta respecto a la deuda con el establecimiento.
- 4) Entrega permanente de reportes respecto a la gestión de cobros de aquellos representantes que mantienen una deuda con la institución.
- 5) Clasificación y distribución de comprobantes de pago emitidos por el banco para la recaudación de pensiones.
- 6) Distribución al responsable designado de notas, circulares o comunicados dirigidos a los estudiantes, padres de familia o al personal de la institución.
- 7) Preparación y control de cierres de caja de los pagos recaudados en oficina.
- 8) Clasificación y archivo de los documentos provenientes de los departamentos de contabilidad y colecturía.
- 9) Clasificación y distribución mensual de facturas correspondientes a pensiones y rubros adicionales según el nivel y sección del estudiante.



- 10) Realizar tareas de digitación y suministro de información al sistema informático o a bases de datos externas.
- 11) Impresión y recepción de firmas del personal de la institución en los roles de pago previamente elaborados.
- 12) Realización de tareas misceláneas en el departamento como obtención de cotizaciones, recepción de materiales y suministros de oficina, contestación de llamadas telefónicas, entre otras.
- 13) Control de los materiales y suministros de oficina del departamento para su correspondiente reposición.
- 14) Recepción de consultas, reclamos e inquietudes de padres de familia respecto a los estados de cuenta de sus representados.
- 15) Entrega permanente de reportes de estados de cuenta de estudiantes pendientes de pago en situaciones en las que el responsable principal de proveerlos esté ausente por casos de fuerza mayor.
- 16) Atender los procesos de inscripción y matriculación respecto al área financiera de alumnos nuevos y antiguos próximos a ingresar al establecimiento en situaciones en las que es responsable principal no estuviere disponible.
- 17) Preparación y elaboración de depósitos en las distintas instituciones financieras y entrega diaria de la constancia física de los mismos al departamento de contabilidad en situaciones en las que el responsable principal no estuviere apto para realizar dicha tarea.
- 18) Colaboración al Auxiliar Contable en tareas que este solicite ayuda siempre y cuando esto no interrumpa ni impida cumplir con las responsabilidades previamente establecidas en el cargo.

Cargo: Auxiliar Contable

Ubicación en el Organigrama: CO – Contabilidad

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado



Funciones:

- 1) Entrega permanente de reportes respecto al movimiento económico del establecimiento en las distintas instituciones financieras en las cuales mantiene cuentas activas.
- 2) Recepción e ingreso en el sistema de contabilidad de facturas, notas de débito, notas de crédito, comprobantes de diario, de ingreso y de egreso.
- 3) Cálculo y elaboración de actas de finiquito e ingreso de las mismas al sistema del Ministerio de Relaciones Laborales.
- 4) Generación de pensiones y rubros adicionales de acuerdo al nivel y sección de cada uno de los estudiantes en el sistema File Maker Pro.
- 5) Preparación y envío a la institución financiera de la información generada mensualmente para el cobro de pensiones.
- 6) Descarga y abastecimiento de la información de los pagos receiptados por la institución financiera hacia el sistema File Maker Pro.
- 7) Elaboración de avisos de entrada y salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en situaciones que lo ameriten.
- 8) Entrega de reportes semanales de cuentas por pagar a proveedores.
- 9) Preparación y envío de los valores autorizados para el pago de roles al personal a través de la institución financiera.
- 10) Preparación, entrega y envío al Ministerio de Relaciones Laborales los reportes de:
 - Décimo tercer sueldo.
 - Décimo cuarto sueldo.
 - Utilidades
- 11) Atención personal y/o telefónica a proveedores respecto a la realización de pagos así como ofrecimientos de los mismos.
- 12) Elaboración de certificados de trabajo, honorabilidad y cualquier otro que solicite el personal de la institución.
- 13) Elaboración de oficios, cartas, solicitudes y cualquier otro documento que requieran los organismos de control en el área administrativa, contable o financiera.



- 14) Revisión de los distintos estados de cuenta de las instituciones financieras con las cuales el establecimiento mantiene relación laboral.
- 15) Revisión, mantenimiento y entrega de los estados de cuenta del personal para la elaboración de los roles de pago mensuales.
- 16) Ingreso en el sistema de contabilidad de comprobantes de retención, así como la impresión y entrega de los mismos al responsable de distribuirlos entre los clientes o proveedores.
- 17) Ingreso de novedades respecto a días de falta, horas extras y cualquier otra situación que requiera ser registrada en el Sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- 18) Elaboración de cheques para pagos a clientes, proveedores, personal, entre otros.
- 19) Revisión de cuentas varias de organismos de control bajo los cuales se encuentra la institución.
- 20) Ingreso de cierres de caja del cobro de pensiones y servicios adicionales al sistema de contabilidad.
- 21) Preparación de conciliaciones bancarias con las instituciones financieras con las cuales el establecimiento mantiene relación laboral.
- 22) Envío de pagos de cuotas crediticias, obligaciones con los organismos de control, servicios básicos y cualquier otro rubro que requiera la salida de dinero en cheque y/o efectivo.
- 23) Elaboración y envío de reportes de compras y ventas para el Anexo Transaccional Simplificado y la respectiva declaración en el sistema de Servicio de Rentas Internas.

Cargo: Coordinador del Servicio de Transporte Escolar

Ubicación en el Organigrama: T – Transporte Escolar

Jefe Inmediato: Ing. Diego Sebastián Jara Moscoso

Nivel: Empleado



Funciones:

- 1) Dar cumplimiento a las responsabilidades descritas en la normativa para la prestación del servicio de transporte escolar contenidas en las políticas institucionales.
- 2) Entregar reportes mensuales de los alumnos que se encuentran haciendo uso del servicio de transporte escolar.
- 3) Velar por el estricto cumplimiento de las responsabilidades de los choferes de las distintas unidades vehiculares.
- 4) Distribuir entre los choferes de las unidades vehiculares el pago mensual otorgado por los usuarios del servicio.
- 5) Coordinar con la autoridad de la institución la planificación de las rutas de los recorridos de las unidades de transporte.
- 6) Dar tratamiento a las consultas, inquietudes o reclamos por parte de la comisión de transporte o la autoridad de la institución, los choferes de las unidades vehiculares o los respectivos usuarios del servicio.
- 7) Coordinar y distribuir las solicitudes de transporte por parte de los representantes o padres de familia planificando rutas y determinando quien es el responsable de cada una.
- 8) Amonestar o llamar la atención a los distintos choferes en situaciones de mala conducta o actitud para con los usuarios del servicio.
- 9) Comunicar a los representantes o padres de familia de los usuarios del servicio las situaciones en las cuales por razones de fuerza mayor el servicio sufre algún cambio con respecto a lo planificado o se suspendiere según el caso.
- 10) Responsabilizarse por la contratación de nuevos choferes en situaciones en que se presenten renuncias de los actuales por circunstancias de fuerza mayor.
- 11) Proveer a la institución de la documentación completa y legalizada de cada uno de los choferes a su mando y actualizarla según se presente la situación.



- 12) Proporcionar a la autoridad competente las rutas por las cuales se moviliza cada uno de los choferes, estableciendo paradas, nombres de calles y sitios de referencia.
- 13) Establecer conjuntamente con todos los choferes el perímetro de prestación del servicio de transporte escolar.
- 14) Facilitar en todo momento información referente a los choferes tanto a la institución como a los usuarios del servicio que facilite su localización inmediata.
- 15) Dar respuesta dentro de los plazos establecidos a los solicitantes del servicio respecto a la negación o aceptación de las solicitudes contactándolos vía telefónica o por cualquier otro medio.
- 16) Mantenerse actualizado en la normativa referente al transporte escolar y proveer de información oportuna a todos los choferes bajo su mando.

Cargo: Inspector General

Ubicación en el Organigrama: I – Inspección

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Directivo

Funciones:

- 1) Receptar los listados de los estados de cuenta pendientes de pago de la sección colegio provisto por el departamento de colecturía.
- 2) Elaborar y distribuir entre los alumnos con estados de cuenta pendientes de pago las respectivas notas dirigidas a los representantes en donde se refleje el llamado de atención al padre de familia por la deuda que mantiene con la institución.
- 3) Receptar las justificaciones del personal respecto a ausencias por motivos de enfermedad o cualquier otra situación por el que se hayan ausentado máximo en un plazo de 48 horas laborables posteriores al día de la falta.



- 4) Entregar mensualmente previa solicitud el reporte con el resumen de los días de falta del personal con los respectivos respaldos físicos de las justificaciones. En casos en que se registre una falta y no exista justificación, se informará dicha situación.
- 5) Receptar, atender y procesar reclamos, quejas, inquietudes o requerimientos de los estudiantes de la sección colegio, y de los representantes o maestros de esta misma sección.
- 6) Registrar los retrasos de aquellos estudiantes de la sección colegio que no asistieren a las clases en los horarios previamente establecidos por la institución.
- 7) Otorgar permisos a los estudiantes de la sección colegio en situaciones en las que por razones contingentes o de fuerza mayor requieran abandonar la institución en un horario distinto al de salida y comunicar al representante del alumno dicha situación.
- 8) Informar al departamento administrativo situaciones en las que los maestros de la sección colegio registraren ausencia en sus labores sin justificación alguna.
- 9) Asistir previa designación de la autoridad competente a los distintos eventos a los que la institución sea invitada o requerida ya sea interna o externamente.
- 10) Controlar que los leccionarios provistos a los distintos dirigentes de curso de la sección colegio se mantengan actualizados y correctamente conservados.
- 11) Asistir a las reuniones, juntas de curso o cualquier otra convocatoria realizada por la autoridad competente.
- 12) Informar a la autoridad competente cualquier situación atípica o actitud incorrecta observada en los estudiantes o personal de la institución.
- 13) Tomar acciones correctivas dentro de la normativa legal aplicable en situaciones en las que el alumnado cometiere alguna falta de indisciplina.



- 14) Solucionar situaciones de conflicto entre alumnos, representantes o maestros de la sección colegio haciendo uso de todos los medios posibles y permitidos por la normativa aplicable e informar a la autoridad competente la situación, las medidas adoptadas para solucionarla o en su defecto la correspondiente ayuda para su resolución.
- 15) Controlar la asistencia así como la impartición de las correspondientes asignaturas por parte de los maestros de la sección colegio en los correspondientes horarios.
- 16) Coordinar los reemplazos correspondientes o las actividades necesarias a fin de que los alumnos no se encuentren en tiempo libre sin ninguna tarea o vigilancia en situaciones en que el maestro no se presente a impartir clases.
- 17) Receptar y distribuir entre los delegados responsables para la repartición de notas informativas, circulares o cualquier otro comunicado que por su contenido y necesidad de distribución se deba entregar a cada alumno de la sección colegio.
- 18) Informar y llamar la atención a través de los distintos métodos establecidos en situaciones en que los maestros de la sección colegio no asistan a impartir las correspondientes clases asignadas de acuerdo a su horario.
- 19) Receptar y dar tratamiento a solicitudes de reclamos o llamados de atención por parte de otros departamentos en situaciones que no han sido observadas y que necesitan ser corregidas por el nivel de autoridad concedido.
- 20) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de cualquier alumno de la sección colegio cuando considere pertinente el acercamiento.
- 21) Firmar documentación que por su naturaleza y características requieran autorización o verificación del cargo asignado.
- 22) Atender entrevistas de representantes nuevos que desean ingresar a su representando al establecimiento en la sección de colegio.



- 23) Cualquier otra actividad que por las particularidades del cargo y del nivel de autoridad concedido requiera atención y haya sido previamente asignada por la autoridad competente.

Cargo: Coordinador Sección Escuela

Ubicación en el Organigrama: E – Dirección

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Directivo

Funciones:

- 1) Receptar los listados de los estados de cuenta pendientes de pago de la sección escuela provistos por el departamento de colecturía
- 2) Elaborar y distribuir entre los alumnos de la sección escuela con estados de cuenta pendientes de pago las respectivas notas dirigidas a los representantes en donde se refleje el llamado de atención respectivo al padre de familia por la deuda que mantiene con la institución.
- 3) Entregar mensualmente previa solicitud el reporte con el resumen de las novedades del personal de la sección escuela.
- 4) Receptar, atender y procesar reclamos, quejas, inquietudes o requerimientos de los estudiantes de la sección escuela, y de los representantes o maestros de esta misma sección.
Registrar los retrasos de aquellos estudiantes de la sección escuela que no asistieren a las clases en los horarios previamente establecidos por la institución.
- 5) Otorgar permisos a los estudiantes de la sección escuela en situaciones en las que por razones contingentes o de fuerza mayor requieran abandonar la institución en un horario distinto al de salida y comunicar al representante del alumno dicha situación.
- 6) Informar al departamento administrativo situaciones en las que los maestros de la sección escuela registraren ausencia en sus labores sin justificación alguna.



- 7) Asistir previa designación de la autoridad competente a los distintos eventos a los que la institución sea invitada o requerida ya sea interna o externamente.
- 8) Controlar que los leccionarios provistos a los distintos maestros de aula de la sección escuela se mantengan actualizados y correctamente conservados.
- 9) Asistir a las reuniones, juntas de grado o cualquier otra convocatoria realizada por la autoridad competente.
- 10) Informar a la autoridad competente cualquier situación atípica o actitud incorrecta observada en los estudiantes o personal de la institución.
- 11) Tomar acciones correctivas dentro de la normativa legal aplicable en situaciones en las que el alumnado cometiere alguna falta de indisciplina.
- 12) Solucionar situaciones de conflicto entre alumnos, representantes o maestros de la sección escuela haciendo uso de todos los medios posibles y permitidos por la normativa aplicable e informar a la autoridad competente la situación, las medidas adoptadas para solucionarla o en su defecto la correspondiente ayuda para su resolución.
- 13) Controlar la asistencia así como la impartición de las correspondientes asignaturas por parte de los maestros de la sección escuela en los correspondientes horarios.
- 14) Coordinar los reemplazos correspondientes o las actividades necesarias a fin de que los alumnos no se encuentren en tiempo libre sin ninguna tarea o vigilancia en situaciones en que el maestro no se presente a impartir clases.
- 15) Receptar y distribuir entre los delegados responsables para la repartición de notas informativas, circulares o cualquier otro comunicado que por su contenido y necesidad de distribución se deba entregar a cada alumno de la sección escuela.



- 16) Informar y llamar la atención a través de los distintos métodos establecidos en situaciones en que los maestros de la sección escuela no asistan a impartir las correspondientes clases asignadas de acuerdo a su horario.
- 17) Receptar y dar tratamiento a solicitudes de reclamos o llamados de atención por parte de otros departamentos en situaciones que no han sido observadas y que necesitan ser corregidas por el nivel de autoridad concedido.
- 18) Firmar documentación que por su naturaleza y características requieran autorización o verificación del cargo asignado.
- 19) Atender entrevistas de representantes nuevos que desean ingresar a su representando al establecimiento en la sección de escuela.
- 20) Coordinar e informar a quienes corresponda de cualquier cambio ocurrido en los horarios en que los estudiantes de la sección escuela asisten a las clases de natación. De la misma manera asignar un maestro de reemplazo que asista a las clases con los alumnos en situaciones en que el maestro de aula estuviere indispuerto.
- 21) Convocar a reunión a los representantes de la sección escuela cuando considere pertinente y justifique la razón ante la autoridad competente.
- 22) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de cualquier alumno de la sección escuela cuando considere pertinente el acercamiento.
- 23) Cualquier otra actividad que por las particularidades del cargo y del nivel de autoridad concedido requiera atención y haya sido previamente asignada por la autoridad competente.

Cargo: Coordinadora Sección Preescolar

Ubicación en el Organigrama: P – Dirección

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Directivo



Funciones:

- 1) Receptar los listados de los estados de cuenta de la sección preescolar pendientes de pago provistos por el departamento de colecturía.
- 2) Elaborar y distribuir entre los alumnos de la sección preescolar con estados de cuenta pendientes de pago las respectivas notas dirigidas a los representantes en donde se refleje el llamado de atención respectivo al padre de familia por la deuda que mantiene con la institución.
- 3) Entregar mensualmente previa solicitud el reporte con el resumen de las novedades del personal de la sección preescolar.
- 4) Receptar, atender y procesar reclamos, quejas, inquietudes o requerimientos de los estudiantes de la sección preescolar, y de los representantes o maestros de esta misma sección.
- 5) Otorgar permisos a los estudiantes de la sección preescolar en situaciones en las que por razones contingentes o de fuerza mayor requieran abandonar la institución en un horario distinto al de salida y comunicar al representante del alumno dicha situación a fin de que este abandone la institución acompañado del representante o de algún familiar autorizado por este.
- 6) Informar al departamento administrativo situaciones en las que los maestros de la sección preescolar registraren ausencia en sus labores sin justificación alguna.
- 7) Asistir previa designación de la autoridad competente a los distintos eventos a los que la institución sea invitada o requerida ya sea interna o externamente.
- 8) Controlar que los registros de asistencia de los estudiantes provistos a los distintos maestros de aula de la sección preescolar se mantengan actualizados y correctamente conservados.
- 9) Asistir a las reuniones, juntas de grado o cualquier otra convocatoria realizada por la autoridad competente.



- 10) Informar a la autoridad competente cualquier situación atípica o actitud incorrecta observada en los estudiantes o personal de la institución.
- 11) Tomar acciones correctivas dentro de la normativa legal aplicable en situaciones en las que el alumnado cometiere alguna falta de indisciplina.
- 12) Solucionar situaciones de conflicto entre alumnos, representantes o maestros de la sección preescolar haciendo uso de todos los medios posibles y permitidos por la normativa aplicable e informar a la autoridad competente la situación, las medidas adoptadas para solucionarla o en su defecto la correspondiente ayuda para su resolución.
- 13) Controlar la asistencia así como la impartición de las correspondientes clases por parte de los maestros de la sección preescolar en los correspondientes horarios.
- 14) Coordinar los reemplazos correspondientes o las actividades necesarias a fin de que los alumnos no se encuentren en tiempo libre sin ninguna tarea o vigilancia en situaciones en que el maestro no se presente a impartir clases.
- 15) Mantener archivadas y correctamente clasificadas las fichas de documentos físicos de cada uno de los estudiantes de las secciones de preescolar.
- 16) Receptar y distribuir entre los delegados responsables para la repartición de notas informativas, circulares o cualquier otro comunicado que por su contenido y necesidad de distribución se deba entregar a cada alumno de la sección preescolar.
- 17) Informar y llamar la atención a través de los distintos métodos establecidos en situaciones en que los maestros de la sección preescolar no asistan a impartir las correspondientes clases asignadas de acuerdo a su horario.
- 18) Receptar y dar tratamiento a solicitudes de reclamos o llamados de atención por parte de otros departamentos en situaciones que no han



- sido observadas y que necesitan ser corregidas por el nivel de autoridad concedido.
- 19) Firmar documentación que por su naturaleza y características requieran autorización o verificación del cargo asignado.
 - 20) Elaborar a partir de la información provista por cada maestro de aula los certificados e informes respecto al comportamiento y rendimiento de los estudiantes de la sección preescolar y distribuirlos a los representantes o padres de familia.
 - 21) Atender entrevistas de representantes nuevos que desean ingresar a su representando al establecimiento en la sección de preescolar.
 - 22) Coordinar e informar a quienes corresponda de cualquier cambio ocurrido en los horarios en que los estudiantes de la sección preescolar asisten a las clases de natación. De la misma manera asignar un maestro de reemplazo que asista a las clases con los alumnos en situaciones en que el maestro de aula estuviere indispuerto.
 - 23) Coordinar y autorizar semanalmente los menús para los refrigerios distribuidos entre los alumnos que cuentan con este servicio.
 - 24) Convocar a reunión a los representantes de la sección preescolar cuando considere pertinente y justifique la razón ante la autoridad competente.
 - 25) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de cualquier alumno de la sección preescolar cuando considere pertinente el acercamiento.
 - 26) Cualquier otra actividad que por las particularidades del cargo y del nivel de autoridad concedido requiera atención y haya sido previamente asignada por la autoridad competente.

Cargo: Rector

Ubicación en el Organigrama: R – Rectorado

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Directivo



Funciones:

- 1) Cumplir con las responsabilidades asignadas por la ley respecto a la normativa para la prestación del servicio de transporte escolar.
- 2) Convocar a reunión a los representantes de los alumnos cuando considere pertinente y justifique la razón ante la autoridad competente.
- 3) Participar en la elección y designación de dirigentes de curso y demás cargos coadyuvantes al rectorado.
- 4) Participar en la estructura de la misión y visión del establecimiento.
- 5) Participar en la elaboración de los objetivos que persigue la institución.
- 6) Convocar y asistir cuando lo considere pertinente a reuniones que tengan como objetivo tratar la situación actual de la institución.
- 7) Aplicar acciones disciplinarias o sanciones de acuerdo a las políticas establecidas.
- 8) Asistir a los eventos o programas a los que la institución haya sido invitada y en los que se requiera su presencia o designar un reemplazo en situaciones en las que no le sea posible asistir.
- 9) Firmar certificados, oficios, cartas y cualquier otro documento que requiera su autorización para ser validado.
- 10) Mantenerse informado respecto a reformas en la normativa o estatutos aplicables a la unidad educativa.
- 11) Resolver conflictos entre padres de familia o estudiantes de la sección colegio cuando la situación requiera su intervención para ser solucionada.
- 12) Controlar desempeños del personal docente de la sección colegio respecto al nivel pedagógico con el que cuenta cada uno.
- 13) Evaluar las clases impartidas por los docentes de la sección colegio a fin de constatar que se lleven a cabo de acuerdo a las planificaciones y obedeciendo cualquier normativa legal vigente.
- 14) Controlar que el número de horas impartidas por cada asignatura esté de acuerdo al planificado.
- 15) Controlar que los avances en las asignaturas dictadas estén de acuerdo a los proyectados.



- 16) Solicitar informes respecto a las fechas y tipos de evaluaciones aplicados a los alumnos de la sección colegio.
- 17) Negar cupo a estudiantes nuevos cuando lo ampare la normativa vigente aplicable.
- 18) Cualquier otra actividad que por las particularidades del cargo y del nivel de autoridad concedido requiera atención y haya sido previamente asignada por la autoridad competente.

Cargo: Secretaria

Ubicación en el Organigrama: SG – Secretaría

Jefe Inmediato: Rector

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Elaborar luego del término de cada bloque y a partir de la información provista por cada maestro los certificados de calificaciones de cada uno de los niveles de las secciones de escuela y colegio y distribuirlos entre los designados a entregarlos a los representantes o padres de familia.
- 2) Elaborar los cuadros de notas con las respectivas novedades de supletorios, clases de recuperación y exámenes de gracias y exponerlos públicamente para el conocimiento de estudiantes y padres de familia.
- 3) Receptar y procesar las solicitudes de desglose en situaciones de retiro de los estudiantes del establecimiento.
- 4) Recolectar y entregar al representante o persona autorizada la documentación en poder de la institución en caso de desglose de papeles.
- 5) Elaborar certificados de matrícula, asistencia, pases de año y cualquier otra información referida a los estudiantes y solicitada por el representante o persona autorizada.



- 6) Ingresar dentro de los períodos establecidos las calificaciones de los estudiantes de las secciones de escuela y colegio en el sistema determinado por la Dirección de Educación.
- 7) Ingresar dentro de los períodos establecidos las matrículas de los estudiantes en el sistema determinado por la Dirección de Educación.
- 8) Receptar la documentación respectiva a la inscripción y matriculación de los estudiantes.
- 9) Ingresar la información del estudiante, padre de familia y/o representante en el sistema de información de la institución.
- 10) Elaborar circulares, notas informativas, cartas, oficios o cualquier otro documento que se requiera distribuir entre el personal o el alumnado o enviar a organismos externos.
- 11) Asistir a las juntas de curso y dejar constancia en las respectivas actas de las resoluciones tomadas por directivos y autoridades.
- 12) Mantener actualizada la información de estudiantes y padres de familia en las fichas contenidas en el sistema de información.
- 13) Mantener archivadas y correctamente clasificadas las fichas de documentos físicos de cada uno de los estudiantes de las secciones de escuela y colegio.
- 14) Realizar las actas de grado, títulos de bachiller y demás documentos que se requieran elaborar o recopilar para la correspondiente promoción graduada cada año lectivo.
- 15) Mantenerse al tanto y proporcionar información respecto a los cambios que se puedan dar en el sistema de matriculación, calificaciones o cualquier otra normativa establecida por la Dirección de Educación.
- 16) Contactar mediante los medios disponibles a representantes o padres de familia cuando la autoridad competente lo requiera por situaciones específicas.
- 17) Proporcionar cuando la autoridad competente lo solicite información respecto al historial académico de cualquier estudiante matriculado en el establecimiento.



- 18) Facilitar cuando la autoridad competente lo requiera información sobre la preparación académica de cada uno de los maestros, directivos o autoridades del establecimiento.
- 19) Receptar, informar y dar tratamiento cuando la situación lo requiera a quejas, reclamos o inquietudes de los alumnos o representantes respecto al historial académico del estudiante o cualquier otra información que esté bajo su responsabilidad.
- 20) Coordinar e informar a los representantes o padres de familia sobre los horarios de atención de los maestros de la institución y de la misma manera informar a estos últimos sobre las citas programadas.
- 21) Proveer de información respecto a horarios de salida, ingreso, recesos y cualquier otro dato informativo respecto a la logística con la que se maneja la institución.
- 22) Cualquier otra actividad que por las particularidades del cargo requiera atención y haya sido previamente asignada por la autoridad competente.

Cargo: Docente Escuela

Ubicación en el Organigrama: DE – Sección Escuela

Jefe Inmediato: Coordinador Sección Escuela

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Impartir las asignaturas que como docente de aula de la sección escuela le han sido asignadas en los horarios establecidos y de acuerdo a los métodos pedagógicos constituidos para la enseñanza.
- 2) Revisar tareas, deberes, trabajos o cualquier otra labor que los estudiantes presentaren como parte de sus actividades y responsabilidades como estudiantes del nivel en el que se encuentran matriculados.
- 3) Elaborar el informe de labores y avances logrados en las asignaturas impartidas con los alumnos del aula asignada.



- 4) Realizar y aplicar evaluaciones de diagnóstico que permitan establecer el perfil de cada estudiante del aula y conocerlo respecto a las áreas de mayor atención.
- 5) Planificar semanalmente las clases a ser impartidas y los avances a los que se aspira llegar en las distintas asignaturas.
- 6) Atender y dar tratamiento a consultas, reclamos o inquietudes de los alumnos de la sección escuela o de sus representantes o padres de familia.
- 7) Elaboración de la planificación curricular anual de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación.
- 8) Presentar las planificaciones de bloque y de proyectos al Coordinador de la Sección Escuela dentro de los plazos determinados para receptor las mismas.
- 9) Evaluar a los alumnos bajo su cargo en períodos de pruebas o exámenes previamente presentados en la planificación.
- 10) Calificar e informar a través de los certificados de notas a los alumnos y representantes o padres de familia los resultados de las evaluaciones que han sido presentadas previamente en la planificación.
- 11) Realizar la evaluación y el correspondiente informe de bloque.
- 12) Organizar y mantener actualizado el leccionario con las correspondientes observaciones cotidianas durante las clases.
- 13) Registrar y mantener el control de los avances en las actividades planificadas y los resultados obtenidos de acuerdo a lo proyectado.
- 14) Prestar atención y ayuda a los niños de su aula en las actividades que estos realicen y en situaciones de conflicto en el aprendizaje o en el comportamiento.
- 15) Investigar, planificar y presentar programas de aprendizaje aplicables a los alumnos de su aula y que coadyuven al entendimiento de las asignaturas impartidas.



- 16) Informar a la autoridad competente y a los representantes o padres de familia situaciones atípicas en el rendimiento o comportamiento de los alumnos con la finalidad de tomar acciones correctivas prontamente.
- 17) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de los alumnos de su aula cuando considere pertinente un acercamiento personal por situaciones a comunicar sobre el estudiante.
- 18) Convocar a reuniones de representantes o padres de familia previa autorización de la autoridad competente y explicación del motivo de la convocatoria.
- 19) Distribuir entre los alumnos de su aula circulares, notas, o cualquier otro documento que haya sido designado repartir por la autoridad competente.
- 20) Mantener en óptimas condiciones el material proporcionado para la impartición de las clases y velar por la conservación de los muebles o equipos contenidos en el aula y necesarios para un correcto proceso de aprendizaje de los alumnos.
- 21) Solicitar la reposición de los materiales o equipos proporcionados para el proceso de enseñanza en situaciones de escases o daño.
- 22) Planificar y solicitar autorización para visitas recreativas a lugares que coadyuven el proceso de aprendizaje de los alumnos
- 23) Acompañar a los alumnos en los horarios programados para las sesiones de natación.
- 24) Comunicar las situaciones en las que por razones de fuerza mayor le sea imposible asistir a cumplir con las obligaciones asignadas como docente de escuela.
- 25) Establecer tareas, deberes o trabajos a los alumnos de su aula que colaboren con el proceso de aprendizaje.
- 26) Proporcionar la información respecto a calificaciones y conducta de cada uno de los alumnos de su aula.
- 27) Participar y colaborar con eventos o actividades extraordinarias programadas por la institución.



- 28) Presentar oportunamente cualquier documentación a la que posea acceso a la autoridad competente cuando sea requerida por esta.
- 29) Asistir semanalmente con los estudiantes de su aula a las reuniones programas en el templo.
- 30) Informar a los alumnos o padres de familia cualquier cambio en horarios o planificaciones de las labores cotidianas.
- 31) Cualquier otra actividad que por su naturaleza y por las características del cargo sea asignada por la autoridad competente con la justificación necesaria.

Cargo: Docente Colegio

Ubicación en el Organigrama: DC – Sección Colegio

Jefe Inmediato: Inspector General

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Impartir las asignaturas que como docente de la sección colegio le han sido asignadas en los horarios establecidos y de acuerdo a los métodos pedagógicos constituidos para la enseñanza.
- 2) Revisar tareas, deberes, trabajos o cualquier otra labor que los estudiantes presentaren como parte de sus actividades y responsabilidades como estudiantes del nivel en el que se encuentran matriculados.
- 3) Planificar semanalmente las clases a ser impartidas y los avances a los que se aspira llegar en las distintas asignaturas.
- 4) Elaborar el informe de labores y avances logrados en las asignaturas impartidas y de acuerdo a los niveles asignados.
- 5) Realizar y aplicar evaluaciones de diagnóstico que permitan establecer el perfil de cada estudiante y conocerlo respecto a las áreas de mayor atención.
- 6) Registrar y mantener el control de los avances en las actividades planificadas y los resultados obtenidos de acuerdo a lo proyectado.



- 7) Atender y dar tratamiento a consultas, reclamos o inquietudes de los alumnos de la sección colegio o de sus representantes o padres de familia.
- 8) Elaboración de la planificación curricular anual de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación.
- 9) Presentar las planificaciones de bloque y de proyectos al Rector dentro de los plazos determinados para receptor las mismas.
- 10) Evaluar a los alumnos bajo su cargo en períodos de pruebas o exámenes previamente presentados en la planificación.
- 11) Calificar e informar a través de los certificados de notas a los alumnos y representantes o padres de familia los resultados de las evaluaciones que han sido presentadas previamente en la planificación.
- 12) Realizar la evaluación y el correspondiente informe de bloque.
- 13) Organizar y mantener actualizado el leccionario con las correspondientes observaciones cotidianas durante las horas clase.
- 14) Prestar atención y ayuda a los alumnos en las actividades que estos realicen y en situaciones de conflicto en el aprendizaje o en el comportamiento.
- 15) Investigar, planificar y presentar programas de aprendizaje aplicables a los alumnos y que coadyuven al entendimiento de las asignaturas impartidas.
- 16) Informar a la autoridad competente y a los representantes o padres de familia situaciones atípicas en el rendimiento o comportamiento de los alumnos con la finalidad de tomar acciones correctivas prontamente.
- 17) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de los alumnos cuando considere pertinente un acercamiento personal por situaciones a comunicar sobre el estudiante.
- 18) Convocar a reuniones de representantes o padres de familia previa autorización de la autoridad competente y explicación del motivo de la convocatoria.



- 19) Distribuir entre los alumnos circulares, notas, o cualquier otro documento que haya sido designado repartir por la autoridad competente.
- 20) Mantener en óptimas condiciones el material proporcionado para la impartición de las clases y velar por la conservación de los muebles o equipos contenidos en el aula y necesarios para un correcto proceso de aprendizaje de los alumnos.
- 21) Solicitar la reposición de los materiales o equipos proporcionados para el proceso de enseñanza en situaciones de escases o daño.
- 22) Planificar y solicitar autorización para visitas recreativas a lugares que coadyuven el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- 23) Comunicar las situaciones en las que por razones de fuerza mayor le sea imposible asistir a cumplir con las obligaciones asignadas como docente de colegio.
- 24) Establecer tareas, deberes o trabajos a los alumnos que colaboren con el proceso de aprendizaje.
- 25) Realizar informes y presentarlos a la autoridad competente respecto a estudiantes con rendimientos irregulares y con necesidad de tutorías adicionales.
- 26) Proporcionar la información respecto a calificaciones y conducta de cada uno de los alumnos a los que imparte clases.
- 27) Participar y colaborar con eventos o actividades extraordinarias programas por la institución.
- 28) Presentar oportunamente cualquier documentación a la que posea acceso a la autoridad competente cuando sea requerida por esta.
- 29) Asistir cuando sea designado por la autoridad competente con los estudiantes a las reuniones programas en el templo.
- 30) Informar a los alumnos o padres de familia cualquier cambio en horarios o planificaciones de las labores cotidianas.
- 31) Cualquier otra actividad que por su naturaleza y por las características del cargo sea asignada por la autoridad competente con la justificación necesaria.



Cargo: Docente Preescolar

Ubicación en el Organigrama: DP – Sección Preescolar

Jefe Inmediato: Coordinador Sección Preescolar

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Impartir las clases que como docente de la sección preescolar le han sido asignadas en los horarios establecidos y de acuerdo a los métodos pedagógicos constituidos para la enseñanza.
- 2) Revisar tareas, deberes, trabajos o cualquier otra labor que los niños presentaren como parte de sus actividades y responsabilidades como alumnos del nivel en el que se encuentran matriculados.
- 3) Planificar semanalmente las clases a ser impartidas y los avances a los que se aspira llegar.
- 4) Elaborar el informe de labores y avances logrados en las clases impartidas.
- 5) Realizar y aplicar evaluaciones de diagnóstico que permitan establecer el perfil de cada niño y conocerlo respecto a las áreas de mayor atención.
- 6) Registrar y mantener el control de los avances en las actividades planificadas y los resultados obtenidos de acuerdo a lo proyectado.
- 7) Atender y dar tratamiento a consultas, reclamos o inquietudes de los alumnos de la sección preescolar o de sus representantes o padres de familia.
- 8) Presentar las planificaciones de bloque y de proyectos al Coordinador de la Sección Preescolar dentro de los plazos determinados para receptar las mismas.
- 9) Evaluar a los alumnos bajo su cargo en períodos de pruebas o exámenes previamente presentados en la planificación.
- 10) Calificar e informar a través de los certificados de notas a los representantes o padres de familia los resultados de las evaluaciones que han sido presentadas previamente en la planificación.



- 11) Realizar la evaluación y el correspondiente informe de bloque.
- 12) Organizar y mantener actualizado el registro de asistencia con las correspondientes observaciones cotidianas durante las horas clase.
- 13) Prestar atención y ayuda a los alumnos en las actividades que estos realicen y en situaciones de conflicto en el aprendizaje o en el comportamiento.
- 14) Investigar, planificar y presentar programas de aprendizaje aplicables a los alumnos y que coadyuven al entendimiento de las clases impartidas.
- 15) Informar a la autoridad competente y a los representantes o padres de familia situaciones atípicas en el rendimiento o comportamiento de los alumnos con la finalidad de tomar acciones correctivas prontamente.
- 16) Solicitar la presencia del representante o padre de familia de los alumnos cuando considere pertinente un acercamiento personal por situaciones a comunicar sobre el niño.
- 17) Convocar a reuniones de representantes o padres de familia previa autorización de la autoridad competente y explicación del motivo de la convocatoria.
- 18) Distribuir entre los alumnos circulares, notas, o cualquier otro documento que haya sido designado repartir por la autoridad competente valiéndose de la agenda escolar como medio de comunicación.
- 19) Mantener en óptimas condiciones el material proporcionado para la impartición de las clases y velar por la conservación de los muebles o equipos contenidos en el aula y necesarios para un correcto proceso de aprendizaje de los alumnos.
- 20) Solicitar la reposición de los materiales o equipos proporcionados para el proceso de enseñanza en situaciones de escases o daño.
- 21) Acompañar a los alumnos en los horarios programados para las sesiones de natación.



- 22) Acercarse a la cocina a solicitar los refrigerios para los niños de su clase a la hora del receso programado y asistir a los niños en todo lo que estos puedan necesitar a la hora del lunch.
- 23) Colaborar y asistir a cada niño en el área del aseo personal cuidando que estén siempre limpios y solicitando al padre de familia cualquier material o prenda extra para lograr este cometido.
- 24) Apoyar al docente que imparte las asignaturas especiales en el mantenimiento de la disciplina y el orden de los niños en las horas de su clase.
- 25) Planificar y solicitar autorización para visitas recreativas a lugares que coadyuven el proceso de aprendizaje de los niños.
- 26) Comunicar las situaciones en las que por razones de fuerza mayor le sea imposible asistir a cumplir con las obligaciones asignadas como docente de colegio.
- 27) Establecer tareas, deberes o trabajos a los alumnos que colaboren con el proceso de aprendizaje y comunicarlos a través de la agenda escolar de cada niño.
- 28) Realizar informes y presentarlos a la autoridad competente respecto a niños con rendimientos irregulares y con necesidad de atenciones adicionales.
- 29) Proporcionar la información respecto a calificaciones y conducta de cada uno de los alumnos a los que imparte clases.
- 30) Participar y colaborar con eventos o actividades extraordinarias programadas por la institución.
- 31) Presentar oportunamente cualquier documentación a la que posea acceso a la autoridad competente cuando sea requerida por esta.
- 32) Asistir semanalmente con los niños de su aula a las reuniones programadas en el templo.
- 33) Informar a los alumnos o padres de familia cualquier cambio en horarios o planificaciones de las labores cotidianas.



- 34) Cualquier otra actividad que por su naturaleza y por las características del cargo sea asignada por la autoridad competente con la justificación necesaria

Cargo: Auxiliar de Preescolar

Ubicación en el Organigrama: AP – Sección Preescolar

Jefe Inmediato: Coordinador Sección Preescolar.

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Asistir al docente de aula en todas las actividades que este solicitare colaboración siempre que se haya otorgado la respectiva instrucción para brindar una ayuda eficiente.
- 2) Acompañar a los niños que mantienen el servicio de transporte escolar hasta la unidad vehicular y cerciorarse que estos suban al vehículo que les corresponde.
- 3) Mantener informados a los representantes o padres de familia todos los días respecto a las novedades del niño durante la jornada de aprendizaje.
- 4) Supervisar a los niños durante las horas de receso o cualquier otro evento en el que estuvieren participando.
- 5) Cuidar de las pertenencias de cada niño mientras este se encuentre dentro de la unidad educativa.
- 6) Mantener organizado el material de enseñanza del docente y guardarlo en el lugar señalado para la respectiva custodia.
- 7) Asistir a brindar ayuda en el aula de un docente distinto al asignado en situaciones en que la autoridad competente lo autorice y crea conveniente.
- 8) Guardar las pertenencias de los niños en situaciones de extravío y devolverlas al representante o padre de familia.
- 9) En situaciones atípicas en las cuales el niño no pueda llegar a su vivienda y el padre de familia solicitare que acompañen al niño hasta la



misma movilizarse hasta la casa del niño a fin de no mantenerlo en la institución.

- 10) Cualquier otra actividad que por su naturaleza y por las características del cargo sea asignada por el docente de aula o por la autoridad competente con la justificación necesaria.

Cargo: Auxiliar de Limpieza

Ubicación en el Organigrama: S – Servicios

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Mantener limpias las aulas, baños, oficinas, laboratorios, pasillos, escaleras y demás espacios físicos que formen parte del área ocupada por el establecimiento.
- 2) Hacer uso óptimo de los recursos proporcionados para la limpieza.
- 3) Vigilar y comunicar cualquier pérdida de recursos o materiales proporcionados por la institución para el trabajo de limpieza.
- 4) Informar con un mínimo de 3 días hábiles de anticipación la reposición de los implementos necesarios para la limpieza.
- 5) Sacar diariamente la basura de los contenedores y colocarla en el lugar asignado para su retiro.
- 6) Arreglar los pupitres y bancas de las aulas una vez culminada la jornada escolar.
- 7) Mantener en orden la bodega de almacenamiento de los implementos de limpieza y custodiar los mismos durante la jornada laboral.
- 8) Proporcionar de implementos a los baños y oficinas cuando estos lo requieran.
- 9) Solicitar cuando la situación lo requiera unidades vehiculares para la movilización de chatarra.
- 10) Velar por el cuidado de los implementos de limpieza independientemente de si están bajo su responsabilidad o no.



- 11) Hacer uso de los implementos de protección para realizar la limpieza y solicitarlos oportunamente cuando escaseen o sufran daños que imposibiliten cumplir con sus funciones.
- 12) Apagar luces y todo equipo que consuma energía eléctrica una vez que hayan terminado las labores por las cuales han hecho uso de dicho recurso.
- 13) Informar a la autoridad competente situaciones atípicas observadas ya sea en el desenvolvimiento de las funciones o en la utilización de recursos disponibles.
- 14) Mantener en el lugar asignado basureros, recipientes de reciclaje y cualquier otro implemento de uso particular dentro de la institución.
- 15) Mantener limpias ventanas y ventanales e informar cuando sufran algún daño que pueda poner en peligro la integridad de los estudiantes o el personal.
- 16) Cualquier otra actividad que por su naturaleza esté relacionada con el cargo y sea autorizada por la autoridad competente previa justificación.

Cargo: Cocinera

Ubicación en el Organigrama: CN – Cocina

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Cumplir con la normativa establecida para los bares escolares.
- 2) Distribuir los menús establecidos en porciones previamente determinadas de acuerdo al número de estudiantes contratantes del servicio de refrigerio escolar.
- 3) Mantener en completa limpieza todos los implementos utilizados en la cocción, distribución, conservación y manipulación de los alimentos.



- 4) Informar con un mínimo de 3 días hábiles de anticipación la reposición de los implementos necesarios para la correcta cocción, distribución, conservación y manipulación de los alimentos.
- 5) Elaborar los menús de los refrigerios de acuerdo a las especificaciones de la persona designada en autorizarlos.
- 6) Mantener almacenados en los lugares designados para la custodia los implementos utilizados en la cocción, distribución, conservación y manipulación de los alimentos.
- 7) Recibir semanalmente los alimentos adquiridos para la elaboración de los distintos menús manteniendo un control de existencias sobre todo lo proporcionado.
- 8) Elaborar en cada término de semana un informe que contenga los sobrantes de alimentos que no han sido ocupados en su totalidad.
- 9) Solicitar cuando lo considere necesario cualquier implemento o alimento adicional que crea pertinente adquirir para una mejor cocción, distribución, conservación o manipulación de los alimentos.
- 10) Conservar en perfecto estado y en los electrodomésticos designados para el correcto mantenimiento los alimentos adquiridos para elaborar los respectivos menús.

Cargo: Conserje/Portero

Ubicación en el Organigrama: PR – Servicios

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Mantener cerrada la puerta de acceso principal y controlar el flujo de entrada y salida de los empleados, estudiantes, padres de familia, proveedores y cualquier otra persona que necesite ingresar o salir de las instalaciones del establecimiento previa correspondiente autorización.



- 2) Controlar la ubicación de los vehículos que tengan autorización para estacionar los mismos en los espacios aledaños al establecimiento.
- 3) Cerrar al término de las jornadas laborales y estudiantiles las puertas de aulas, laboratorios, oficinas y cualquier otro cuarto que por motivos de seguridad deba permanecer en dicho estado.
- 4) Realizar encargos y recados de carácter oficial y previa autorización de la autoridad competente.
- 5) Llevar a cabo la recepción y la entrega en la oficina de secretaría de la documentación y correspondencia que llega a la institución.
- 6) Facilitar a los usuarios información básica de carácter general.
- 7) Direccionar cuando sea necesario a los usuarios que desconozcan las instalaciones y que requieran llegar a una específica.
- 8) Llevar a cabo la apertura de puertas antes del inicio de la jornada laboral y estudiantil y mantener el control de las llaves entregadas para dicha tarea.
- 9) Proceder al encendido y apagado de luces en las aulas que lo requieran.
- 10) Mantener en el lugar asignado para la custodia las llaves entregadas para la apertura y cierre de las distintas instalaciones.
- 11) Colaborar con actividades de movilización de equipos o muebles siempre y cuando exista la solicitud de parte de la autoridad competente.
- 12) Efectuar la colocación de carteles, cuadros o cualquier otro comunicado que por sus características deba darse a conocer en las instalaciones externas del establecimiento.
- 13) Conocer el estado de los locales y el funcionamiento de las instalaciones.
- 14) Asistir a los eventos o programas planificados por la unidad educativa en la que se requieran sus servicios.
- 15) Realizar labores que por su naturaleza y relación con el cargo le sean encomendadas por la autoridad competente previa justificación.



Cargo: Psicólogo

Ubicación en el Organigrama: PS – Orientación Vocacional

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Empleado

Funciones:

- 1) Proporcionar apoyo y tutorías a estudiantes y/o padres de familia en situaciones en que se requiera.
- 2) Participar en las entrevistas de alumnos y/o padres de familia que realicen el proceso para formar parte de la institución.
- 3) Receptar y dar tratamiento a los informes extraordinarios respecto a irregularidades en el comportamiento de los alumnos otorgados por los directivos, autoridades o docentes.
- 4) Planificar y coordinar con alumnos y padres de familia los horarios y fechas de las reuniones o citas establecidas para tratar las situaciones que requieran de sus servicios.
- 5) Proporcionar herramientas que coadyuven a mejorar las estrategias de aprendizaje impartidas a los estudiantes.
- 6) Asistir a los eventos o programas planificados por la unidad educativa en la que se requiera su presencia.
- 7) Elaborar semanalmente un informe de actividades respecto a las situaciones atendidas durante las labores.
- 8) Participar en las evaluaciones de diagnóstico aplicadas a alumnos próximos a ingresar a la unidad educativa.
- 9) Realizar las visitas a las viviendas de los padres de familia que hayan solicitado el descuento mediante la ayuda social.
- 10) Presentar el informe respecto a la información recolectada fruto de la visita a la vivienda del padre de familia que haya solicitado el descuento mediante la ayuda social.
- 11) Realizar labores que por su naturaleza y relación con el cargo le sean encomendadas por la autoridad competente previa justificación.



Cargo: Director Administrativo

Ubicación en el Organigrama: DA – Administración

Nivel: Autoridad

Funciones:

- 1) Autorizar la contratación de personal nuevo previa entrevista con el postulante.
- 2) Otorgar las autorizaciones para la salida de dinero por cualquiera de los medios establecidos.
- 3) Aprobar compras de equipos o activos fijos previa revisión de los requerimientos.
- 4) Aprobar descuentos, prórrogas y compromisos de pago previa revisión de los informes entregados.
- 5) Atender situaciones atípicas de solicitud de ingreso de estudiantes nuevos al establecimiento.
- 6) Autorizar los pagos mensuales de roles del personal.
- 7) Atender y dar tratamiento a situaciones que generen conflicto entre el personal de la institución.
- 8) Incentivar al personal a capacitarse permanentemente y ofrecer las facilidades para que logren este cometido.
- 9) Otorgar permisos entre el personal que lo solicite de acuerdo a las políticas establecidas.
- 10) Convocar y asistir cuando lo considere pertinente a reuniones que tengan como objetivo tratar la situación actual de la institución.
- 11) Participar en la elaboración de los objetivos que persigue la institución.
- 12) Realizar evaluaciones de desempeño entre el personal cuando lo crea oportuno y necesario.
- 13) Participar en la estructura de la misión y visión del establecimiento.
- 14) Designar cuando lo considere necesario funciones atípicas a cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad siempre que cuente con la justificación pertinente y suficiente.



- 15) Tomar decisiones respecto al manejo económico de la institución.
- 16) Establecer tiempos de contratación de personal y sueldos del mismo siempre bajo la normativa legal aplicable.
- 17) Autorizar aumentos en los sueldos del personal.
- 18) Aplicar acciones disciplinarias o sanciones de acuerdo a las políticas establecidas.
- 19) Aprobar contratos con proveedores para la prestación de servicios requeridos por la institución.
- 20) Atender y solucionar reclamos, quejas o inquietudes de estudiantes o padres de familia en situaciones que no hayan sido finiquitadas por los directivos y que requieran de su intervención.
- 21) Designar directivos y autoridades de acuerdo al nivel académico y a las necesidades de la institución.
- 22) Realizar la rotación del personal cuando lo considere necesario y siempre que no afecte el desenvolvimiento del empleado, funcionario, directivo o autoridad.
- 23) Asistir a los eventos o programas a los que la institución haya sido invitada y en los que se requiera su presencia o designar un reemplazo en situaciones en las que no le sea posible asistir.
- 24) Solicitar informes a los distintos departamentos sobre los avances en los objetivos proyectados.
- 25) Aprobar o solicitar el despido de cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad en situaciones en las que este haya cometido faltas que deriven en esta resolución.
- 26) Autorizar programas o eventos presentados por la comisión de organización o cualquier grupo de empleados que soliciten permiso para llevarlo a cabo.
- 27) Autorizar alquileres o convenios en los que se requiera utilizar las instalaciones del establecimiento por parte de organismos externos.
- 28) Firmar contratos, actas de finiquito, oficios, cartas y cualquier otro documento que requiera su autorización para ser validado.



- 29) Atender y dar tratamiento a propuestas de mejora en procesos o actividades presentadas por los empleados del establecimiento.
- 30) Aprobar anticipos de sueldos.
- 31) Aprobar créditos o préstamos previamente planificados y requeridos por la institución.
- 32) Solicitar cuando lo crea conveniente reportes de actividades o labores realizadas por el personal independientemente del cargo que posean.
- 33) Revisar el reporte de asistencias del personal y autorizarlo para la elaboración de los respectivos roles de pago.
- 34) Controlar permanentemente y proponer mejoras en los procesos establecidos para las distintas actividades.
- 35) Aprobar u otorgar cuando lo considere merecido bonos, recompensas o cualquier otro incentivo al que se haya hecho merecedor cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad.
- 36) Receptar y dar tratamiento a las carpetas de postulantes para nuevas vacantes de empleo.
- 37) Cumplir con cualquier otra actividad que por su naturaleza y relación con el cargo le corresponda desempeñar.

Cargo: Subdirector Administrativo

Ubicación en el Organigrama: SA – Administración

Jefe Inmediato: Director Administrativo

Nivel: Autoridad

Funciones:

1. Revisar y aprobar los respectivos pagos a proveedores a partir de la información presentada en el reporte de cuentas por pagar.
2. Autorizar labores en horas que estén fuera del horario normal de la jornada laboral en situaciones que se requiera.
3. Receptar y estudiar las propuestas presentadas por las distintas operadoras de transporte que ofrecen sus servicios así como aprobar la contratación de la que considere pertinente.



4. Aprobar compras de suministros o materiales de oficina previa revisión de los requerimientos.
5. Aprobar compromisos de pago previa revisión de los informes entregados.
6. Trabajar en la búsqueda de nuevas y posibles fuentes de financiamiento para el establecimiento.
7. Investigar y recolectar la información y documentación necesaria en diligencias de préstamos o créditos solicitados por la institución.
8. Atender y dar tratamiento a situaciones que generen conflicto entre el personal de la institución.
9. Convocar y asistir cuando lo considere pertinente a reuniones que tengan como objetivo tratar la situación actual de la institución.
10. Participar en la elaboración de los objetivos que persigue la institución.
11. Participar en la estructura de la misión y visión del establecimiento.
12. Aplicar acciones disciplinarias o sanciones de acuerdo a las políticas establecidas.
13. Asistir a los eventos o programas a los que la institución haya sido invitada y en los que se requiera su presencia o designar un reemplazo en situaciones en las que no le sea posible asistir.
14. Aprobar o solicitar el despido de cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad en situaciones en las que este haya cometido faltas que deriven en esta resolución.
15. Solicitar informes a los distintos departamentos sobre los avances en los objetivos proyectados.
16. Firmar certificados, oficios, cartas y cualquier otro documento que requiera su autorización para ser validado.
17. Atender y dar tratamiento a propuestas de mejora en procesos o actividades presentadas por los empleados del establecimiento.
18. Solicitar cuando lo crea conveniente reportes de actividades o labores realizadas por el personal independientemente del cargo que posean.



19. Controlar permanentemente y proponer mejoras en los procesos establecidos para las distintas actividades.
20. Cumplir con cualquier otra actividad que por su naturaleza y relación con el cargo le corresponda desempeñar.

4.3 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA

Las siguientes políticas institucionales tienen como objetivo guiar a los empleados, directivos y autoridades de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca en la toma de decisiones globales que puedan surgir a partir del desempeño de las funciones bajo su responsabilidad.

Cada una de las políticas estructuradas fueron pensadas con el propósito de establecer un juicio objetivo sobre las situaciones que se le presentan diariamente a cada uno de los integrantes del establecimiento y que por consiguiente son necesarias atender para reflejar la imagen de planificación que posee la institución.

En casos en que las directrices establecidas no contengan los parámetros para manejar una determinada situación el empleado, directivo o autoridad tiene la responsabilidad de tomar decisiones que atiendan eficazmente dicha realidad y al mismo tiempo no actúen en contra de las políticas previamente instituidas ni de las reglamentaciones o leyes a las que el establecimiento está sujeto.

Las políticas concebidas en el presente documento son flexibles en situaciones en las que el efecto previsto por acatarlas sea superado en términos de beneficio para las partes involucradas por un mejor resultado fruto de innovar una directriz. En estos escenarios particulares se informará a las máximas autoridades la necesidad de haber adaptado la política previamente establecida por la búsqueda de un mejoramiento en la toma de decisiones.



Cualquier enmienda o cambio sugerido para estas políticas estará sujeto a autorización de las máximas autoridades de la institución e invariablemente debe conseguir el mejoramiento de lo expuesto inicialmente.

❖ **POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COLECTURÍA**

➤ **Sobre Descuentos en Pensiones Estudiantiles:**

1. El personal que labore activamente bajo relación de dependencia para la institución y que opte por matricular a su representado en el establecimiento recibirá un 20% de descuento mensual únicamente sobre el valor de la pensión estudiantil siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:
 - El representado sea hijo o hija del trabajador bajo relación de dependencia.
 - El pago de la pensión estudiantil sea autorizado por el trabajador para que se realice mediante descuento mensual del rol de pagos.
2. Aquellos representantes o padres de familia que hayan matriculado a más de un representado bajo el parentesco de hermanos o hermanas recibirán un descuento mensual únicamente sobre el valor de la pensión estudiantil de acuerdo al siguiente detalle:

No. DE HERMANOS	DESCUENTO
2	El segundo recibe el 5%
3	El segundo recibe el 5% El tercero recibe el 10%
4	El segundo recibe el 5% El tercero recibe el 10% El cuarto recibe el 15%
5	El segundo recibe el 5% El tercero recibe el 10% El cuarto recibe el 15% El quinto recibe el 20%
6 o mas	El segundo recibe el 5% El tercero recibe el 10% El cuarto recibe el 15% El quinto recibe el 20% El sexto y los demás reciben el 25%

Tabla 12: Descuento en Pensiones Estudiantiles
Elaborado por: Autores

3. Aquellos representantes que deseen acceder a un descuento mensual bajo la modalidad de Ayuda Social deberán adquirir la “Ficha de Ayuda Social” dentro de los primeros 25 días contados a partir de la inauguración del año lectivo del nivel en el que su representado se encuentre matriculado. El valor monetario de la ficha es de \$3,00.
4. La institución queda exenta de la devolución del valor monetario de la “Ficha de Ayuda Social” independientemente de la resolución del proceso.
5. El descuento por ayuda social se aplicará a partir del mes siguiente en el cual se dio la inauguración del año lectivo sin que esto elimine la responsabilidad del representante o padre de familia de realizar el pago de las pensiones estudiantiles y servicios adicionales del primer mes dentro del período ideal de pronto pago.



6. Para que un alumno postule a un descuento por ayuda social deberá cumplir o haber cumplido con los siguientes requisitos:
 - Un historial de pagos de pensiones estudiantiles con calificación de excelente o aceptable
 - Haber cursado como mínimo un año lectivo completo en la institución
 - Mantener un promedio general en aprovechamiento de mínimo 8 puntos y una conducta mínima de “B”.
7. El informe entregado para la aprobación del descuento por ayuda social constará de las siguientes características:
 - Situación económica actual del representante o padre de familia que refleje:
 - Bienes en poder del solicitante del descuento
 - Remuneración actual y tipo de trabajo
 - Número de Cargas Familiares
 - Obligaciones con terceros
 - Tiempo de estudio del alumno en la institución.
 - Grado/Curso
 - Nombres completos del padre de familia y del o los alumnos postulantes al descuento
 - Informe sobre posibles descuentos otorgados en años lectivos anteriores
 - Reporte que refleje la calificación del último promedio en aprovechamiento y la última conducta obtenida por el alumno.
 - Informe sobre el cumplimiento de posibles compromisos con la institución.
8. Aquellos representantes graduados en promociones anteriores en la institución y que hayan matriculado a su representado cuyo parentesco sea de hijo o hija tendrán el derecho de contar con un descuento del 20% mensual únicamente sobre el valor de la pensión estudiantil siempre y cuando hagan expresa esta situación.



9. Aquellos estudiantes cuya conducta sea mínima de “B” y tengan un promedio en aprovechamiento general que supere los 9 puntos y además refleje ser el mejor promedio del grado o curso tendrán derecho a contar con un descuento del 15% mensual únicamente sobre el valor de la pensión estudiantil.

➤ **Sobre Pagos de Pensiones Estudiantiles y Servicios Adicionales:**

1. El período ideal de pronto pago de pensiones estudiantiles se realizará máximo hasta el día 5 de cada mes. En caso de que el pago se realice entre el 6 y el 10 de cada mes se generará un recargo de \$2,00 sobre el valor inicial de la pensión estudiantil. Aquellos representantes que cancelen a partir del día 11 del mes tendrán un recargo de \$4,00 sobre el valor inicial de la pensión estudiantil y se considerará como pensión vencida para efectos de toma de decisiones.
2. La recaudación ideal de las pensiones estudiantiles se realizará en la Institución financiera designada por la institución como máximo hasta el día 10 de cada mes. Aquellos representantes que realicen el pago a partir del día 11 del mes deberán necesariamente acercarse a efectuar el mismo en el departamento de colecturía ubicado en las oficinas de la institución.
3. Se receptorá todo billete independientemente del valor del mismo durante la recaudación de pensiones o servicios adicionales. Sin embargo en aquellos casos en los que el valor del billete supere los \$20,00 (Veinte dólares de los Estados Unidos de América) será necesario anotar en el recibo de pago entregado por el sistema File Maker Pro el número de serie del o los billetes receptorados.
4. Para aquellos pagos que se recepten en cheque normalmente se aceptarán cuando dicho documento pertenezca a una cuenta bancaria que se encuentre a nombre de cualquiera de los representantes del alumno. En dicha situación será necesario confirmar la veracidad de la



firma y anotar en el recibo de pago entregado por el sistema File Maker Pro el nombre del titular y el número de la cuenta bancaria, el número de cheque y el banco al que pertenece.

5. En caso que el pago se ofrezca con un cheque que no se encuentre a nombre de cualquiera de los representantes del alumno será necesaria la autorización proveniente del departamento de administración para la correspondiente recepción del documento.
6. Los porcentajes de pago mensuales en pensiones estudiantiles y servicios adicionales en aquellos casos en los que se requiera facturar un proporcional del servicio se regirán a las siguientes escalas detalladas a continuación:

SERVICIO	INTERVALOS DE FECHA	PORCENTAJE DE PAGO
Pensión Estudiantil	Más de 25 días de un mes	El 100%
	Más de 20 y hasta 25 días de un mes	El 85%
	Más de 15 y hasta 20 días de un mes	El 70%
	Más de 10 y hasta 15 días de un mes	El 50%
	Más de 5 y hasta 10 días de un mes	El 35%
	Hasta 5 días de un mes	El 15%
Refrigerio Estudiantil	Más de 24 días de un mes	El 100%
	Más de 15 y hasta 24 días de un mes	El 75%
	Más de 7 y hasta 15 días de un mes	El 50%
	Hasta 7 días de un mes	El 25%
Piscina Estudiantil	Más de 3 sesiones en un mes	El 100%
	Más de 2 y hasta 3 sesiones en un mes	El 75%
	Más de 1 y hasta 2 sesiones en un mes	El 50%
	Hasta 1 sesión en un mes	El 25%
Transporte Estudiantil	Más de 25 días de un mes	El 100%
	Más de 20 y hasta 25 días de un mes	El 85%
	Más de 15 y hasta 20 días de un mes	El 70%
	Más de 10 y hasta 15 días de un mes	El 50%
	Más de 5 y hasta 10 días de un mes	El 35%



	Hasta 5 días de un mes	El 15%
Seguro Estudiantil	Más de 16 días de un mes	El 100%
	Hasta 15 días de un mes	El 50%

Tabla 13: Pago en Pensiones Estudiantiles y Servicios Adicionales
Elaborado por: Autores

➤ **Sobre el Historial de Pagos:**

1. El historial de pagos es aquel registro en el cual constan la totalidad de los pagos de pensiones estudiantiles y servicios adicionales realizados por el representante o padre de familia con fechas y formas de recaudación.
2. El historial de pagos de pensiones estudiantiles para las distintas gestiones del representante o padre de familia se calificará de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Regular
 - Inaceptable
3. Un historial de pagos tendrá la calificación de excelente cuando:
 - El máximo de pensiones canceladas fuera del período de pronto pago sean una durante la totalidad del año lectivo
 - No se hayan registrado acumulación de dos o más pensiones vencidas durante el año lectivo.
 - No se registren abonos a pensiones estudiantiles sino solamente pagos completos
 - Los pagos que se hayan realizado con cheques no hayan sido objeto de protesto por insuficiencia de fondos en la cuenta bancaria del representante o padre de familia.
4. Un historial de pagos tendrá la calificación de aceptable cuando:
 - El máximo de pensiones canceladas fuera del período de pronto pago sean tres durante la totalidad del año lectivo



- No se hayan registrado acumulación de dos o más pensiones vencidas por más de dos períodos de tiempo durante el año lectivo.
 - Los pagos que se hayan realizado con cheques no hayan sido objeto de protesto por insuficiencia de fondos en la cuenta bancaria del representante o padre de familia.
 - No se registren abonos a pensiones estudiantiles por más de dos ocasiones
 - La suma total de recargos por cancelaciones fuera del período de pronto pago no supere los \$10,00 durante todo el año lectivo.
5. Un historial de pagos tendrá la calificación de regular cuando:
- El máximo de pensiones canceladas fuera del período de pronto pago sean cinco durante la totalidad del año lectivo
 - No se hayan registrado acumulación de dos o más pensiones vencidas por más de 4 períodos de tiempo durante el año lectivo.
 - Los pagos que se hayan realizado con cheques no hayan sido objeto de protesto por insuficiencia de fondos en la cuenta bancaria del representante o padre de familia.
 - No se registren abonos a pensiones estudiantiles por más de cuatro ocasiones
 - La suma total de recargos por cancelaciones fuera del período de pronto pago no supere los \$16,00 durante todo el año lectivo.
6. Un historial de pagos tendrá la calificación de inaceptable cuando:
- El número de pensiones canceladas fuera del período de pronto pago más de cinco durante la totalidad del año lectivo
 - Se hayan registrado acumulación de dos o más pensiones vencidas por más de 4 períodos de tiempo durante el año lectivo.
 - Los pagos que se hayan realizado con cheques hayan sido objeto de protesto por insuficiencia de fondos en la cuenta bancaria del representante o padre de familia.
 - Se registren abonos a pensiones estudiantiles por más de cuatro ocasiones



- La suma total de recargos por cancelaciones fuera del período de pronto pago supere los \$16,00 durante todo el año lectivo.
7. Lo único que afectará al historial mencionado en la presente sección serán las fechas, las cantidades monetarias y la forma de recaudación de las mismas ya sea a través de la institución financiera o directamente en el departamento de colecturía del establecimiento por concepto de pensiones estudiantiles o servicios adicionales.
 8. Para situaciones en las que existan prórrogas o compromisos en pensiones estudiantiles y servicios adicionales los efectos sobre el historial de pagos quedarán estrictamente sometidos a las cláusulas en dichas prórrogas o compromisos.

➤ **Sobre la eliminación de servicios adicionales:**

1. La solicitud por parte del representante para la eliminación del valor monetario correspondiente a servicios adicionales incluidos no opcionalmente junto a la pensión estudiantil se llevará a cabo únicamente con la autorización previa del departamento de administración misma que tiene que estar sustentada con la debida justificación que respalde dicha eliminación.
2. Para la eliminación del servicio de piscina escolar por solicitud expresa del representante del alumno será necesario presentar un certificado médico que avale que el estudiante no puede practicar dicha disciplina por motivo de salvaguardar su salud.
3. Para la eliminación del servicio de refrigerio escolar por solicitud expresa del representante del alumno será necesario presentar un certificado médico que avale que el estudiante no puede ingerir los menús expendidos en la institución por motivos estrictos de salud o que los menús no cumplen con las características necesarias para garantizar el correcto desarrollo del alumno o mantener íntegra su salud.



4. La eliminación del servicio de seguro estudiantil contra accidentes no es viable mientras el estudiante conste en los registros de la institución como tal.
5. Para la eliminación del servicio de transporte escolar por solicitud expresa del representante del alumno será necesario la cancelación del contrato de transporte mediante una solicitud escrita facilitada por la institución en donde especifique el acuerdo del representante de suspender el servicio y donde conste la firma del mismo para respaldo de la eliminación.
6. La autorización por parte de departamento de administración para la eliminación de servicios adicionales incluidos no opcional u opcionalmente junto a la pensión estudiantil se hará efectiva cuando:
 - El pago de la pensión estudiantil o del servicio adicional esté vencido por más de 2 meses y no haya existido ningún tipo de acercamiento por parte del representante o padre de familia para solucionar la situación.
 - El pago de la pensión estudiantil o del servicio adicional esté vencido por más de 3 meses independientemente de si ha existido o no un acercamiento por parte del representante o padre de familia para solucionar la situación.
 - El representante o padre de familia haya incumplido con un compromiso de pago previamente pactado de forma verbal o escrita.
 - El literal a. y b. de esta política no se aplica en casos en que el representante haya pactado un compromiso de pago con distinta situación de tratamiento.
7. Para efecto del pago de los servicios adicionales en caso de suspensión por solicitud expresa del representante del alumno o por autorización del departamento de administración y en situaciones en las cuales se deba facturar un proporcional del servicio será necesario regirse a las políticas detalladas en el presente documento en la



sección de “Sobre Pagos de Pensiones Estudiantiles y Servicios Adicionales”.

➤ **Sobre el proceso de inscripciones:**

1. El cupo para un estudiante que haya cursado y aprobado al menos un año lectivo en la institución estará automáticamente reservado para el año lectivo inmediatamente posterior salvo alguna contradicción emanada por la autoridad competente mediante documento escrito que justifique dicho argumento.
2. Cuando el cupo para el próximo año lectivo para un estudiante que haya cursado y aprobado al menos un año en la institución sea negado por la autoridad con la potestad para hacerlo se deberá notificar con al menos 3 meses de anticipación al representante o padre de familia a fin de que este pueda procesar a tiempo el respectivo traspaso del alumno a otro establecimiento.
3. Cuando la negación del cupo se diera de forma imprevista y no se pudiera realizar la notificación al representante o padre de familia de la situación con los 3 meses de anticipación el establecimiento tendrá la obligación de otorgar todas las facilidades del caso para el traspaso del alumno a otra institución e incluso acudir a las instancias y organismos de educación pertinentes con la finalidad de ubicar al estudiante en otra institución.
4. La institución tendrá la obligación de notificar a los representantes o padres de familia tanto nuevos como antiguos las fechas en las que comienza el respectivo período de inscripciones.
5. El establecimiento e información del proceso de inscripciones tanto para alumnos nuevos como antiguos es responsabilidad de la institución.
6. Cuando la institución haya establecido e informado a los representantes o padres de familia que actualmente pertenecen a la institución sobre el proceso de inscripciones y/o requisitos para la separación del cupo, el representante tendrá la obligación de confirmar



la disposición del cupo para su representado dentro de los plazos previstos por el establecimiento.

7. Cuando no se tenga respuesta expresa por parte del representante o padre de familia respecto al uso del cupo que actualmente su representando está utilizando dentro de los plazos señalados la institución se reserva el derecho de disponer de dicho cupo para alumnado nuevo.
8. Cuando un representante o padre de familia haya cumplido con el proceso de inscripción o separación de cupo para su representado y tenga que finiquitar el proceso con el requisito de la matrícula dentro de los plazos señalados y no lo hiciere, la institución sobreentenderá que el representante no hará uso del cupo previamente separado y podrá utilizarlo para otro estudiante.
9. En situaciones en las que no se tenga respuesta por parte del representante o padre de familia respecto a la confirmación del uso del cupo la institución procederá de la misma forma que lo descrito en el numeral anterior de la presente sección de políticas institucionales.
10. Todos los representantes o padres de familia sean nuevos o antiguos tendrán dentro de cada uno de los procesos establecidos igualdad de condiciones para la mantención del cupo o para la obtención de uno para su representado.

➤ **Sobre prórrogas y compromisos de pago:**

1. Una prórroga de pensiones estudiantiles y servicios adicionales es una autorización para que el representante o padre de familia realice el pago respectivo fuera del período ideal de pronto pago sin que esto genere los recargos ocasionados por demoras y sin que afecte negativamente el historial de pagos del estudiante.
2. Para que el representante o padre de familia acceda a una solicitud de prórroga de pensiones estudiantiles y servicios adicionales deberá cumplir o haber cumplido con los siguientes requisitos:



- Un historial de pagos de pensiones estudiantiles con calificación de excelente o aceptable
- Haber cursado como mínimo un año lectivo completo en la institución
- Haber cancelado la pensión estudiantil y los servicios adicionales del primer mes del año lectivo dentro del período ideal de pronto pago.

Aquellos representantes que deseen acceder a una solicitud de prórroga de pensiones estudiantiles y servicios adicionales deberán acercarse a adquirir la “Ficha de Prórroga” dentro de los primeros 30 días contados a partir de la inauguración del año lectivo del nivel en el que su representado se encuentre matriculado. El valor monetario de la solicitud es de \$5,00.

3. La institución queda exenta de la devolución del valor monetario de la “Ficha de Prórroga” independientemente de la resolución del proceso.
4. La adquisición de la “Ficha de Prórroga” no garantiza que el plazo solicitado por el representante o padre de familia para el pago de las pensiones estudiantiles y servicios adicionales sea autorizado íntegramente por el departamento de administración.
5. Un compromiso de pago es un acuerdo pactado entre el representante o padre de familia y la institución, en el que se fija fechas y valores monetarios específicos para el pago de las pensiones estudiantiles y servicios adicionales con la finalidad de mantener en óptimas condiciones el historial de pagos del estudiante o no continuar deteriorando el mismo.
6. Para que el representante o padre de familia acceda a un compromiso de pago en pensiones estudiantiles y servicios adicionales deberá cumplir o haber cumplido con los siguientes requisitos:
 - Estar en mora en sus obligaciones con la institución respecto a valores monetarios por pensiones estudiantiles o servicios adicionales



- Comunicar la intención de posponer las cancelaciones de las fechas de pronto pago de las pensiones estudiantiles o servicios adicionales para futuros meses.
7. Aquellos representantes que deseen acceder a un compromiso de pago en pensiones estudiantiles y servicios adicionales deberán acercarse a adquirir la “Ficha de Compromiso”. El valor monetario de la especie es de \$5,00.
 8. En caso de aquellos representantes que se encuentren en mora en sus obligaciones de pensiones estudiantiles o servicios adicionales y que voluntariamente se acercaren a solicitar un compromiso de pago y cumplieren a cabalidad con lo pactado en el mismo se otorgará una enmendadura de un nivel superior sobre el historial de pagos del estudiante, siempre y cuando este se haya deteriorado por el retraso en los pagos.
 9. Los recargos por el retraso en los pagos se dejarán de generar únicamente a partir de la fecha en la que el representante se acerque a solicitar el compromiso de pago y no continuarán generándose ni afectando el historial de pagos del estudiante siempre y cuando el representante cumpla con exactitud las fechas y los valores monetarios pactados en el compromiso de pago.
 10. En situaciones en los que el compromiso de pago se realizare únicamente por insistencia de la institución y no por voluntad del representante o padre de familia no se realizará la enmendadura sobre el historial de pagos del estudiante mencionado en el numeral 8 de esta sección.
 11. En caso que las fechas y los valores monetarios ofrecidos por el representante no fueren aceptados íntegramente por el departamento de administración la institución queda exenta de la devolución del valor monetario de la “Ficha de Compromiso”

➤ **Sobre el desglose de papeles y entrega de certificados estudiantiles:**



1. El retiro de la totalidad de documentos en poder de la institución pertenecientes al alumno significará la separación del mismo de la institución y lo podrá realizar únicamente aquella persona registrada como representante del mismo.
2. La solicitud expresa de parte del representante del alumno de proceder con el retiro de la totalidad de los documentos en custodia de la institución y consecuentemente el desligamiento del estudiante del establecimiento se realizará preferentemente de forma personal.
3. En situaciones en las que no le sea posible al representante acercarse personalmente para solicitar el desglose de papales de su representado una tercera persona podrá realizar el mismo siempre y cuando posea una carta de autorización firmada por el representante del alumno en la cual autoriza realizar el trámite de desglose a dicha tercera persona.
4. La solicitud de certificados estudiantiles de cualquier índole la podrá realizar únicamente la persona que conste en los registros de la institución como representante del alumno preferentemente de forma personal.
5. Para situaciones en las cuales el representante no pueda realizar la solicitud del certificado de forma personal se procederá de acuerdo a lo especificado en el numeral 3 de esta sección de políticas.

➤ **Sobre entrega de notas o circulares al alumnado:**

1. La entrega de notas informativas, circulares o cualquier otro comunicado que por su contenido y necesidad de distribución se deba entregar a cada alumno será responsabilidad del designado para la tarea de acuerdo a la sección, así:
 - Sección Preescolar – Coordinadora de la Sección Preescolar
 - Sección Escuela – Coordinadora de la Sección Escuela
 - Sección Colegio – Inspector General



2. El designado responsable de cada sección tiene la autoridad para delegar la distribución de las notas informativas o circulares a los distintos maestros de aula, dirigentes o docentes en hora clase.
3. En caso que el designado responsable de receptor las notas informativas o circulares no se esté apto para realizar la tarea tiene la obligación de designar un encargado que asuma la distribución y por ende tenga la autoridad de actuar con los con privilegios mencionados en el numeral anterior.
4. Los designados para la distribución de notas informativas, circulares o cualquier otro comunicado así como los delegados por estos para la entrega final del documento no serán responsables por el contenido del mismo.

➤ **Sobre el ingreso y salida de padres de familia y estudiantes a las instalaciones físicas del establecimiento:**

1. Los espacios en que los representantes o padres de familia podrán ingresar normalmente sin previa autorización a las instalaciones físicas del establecimiento serán:
 - Antes de los respectivos horarios de ingreso de los alumnos a las correspondientes aulas.
 - Después de los respectivos horarios de salida de los alumnos de las correspondientes aulas.
2. Queda terminantemente prohibido el paso de los representantes o padres de familia y de la misma forma la interrupción a los maestros una vez iniciada la jornada estudiantil salvo previa estricta autorización de la autoridad competente.
3. Se permitirá el ingreso a representantes o padres de familia fuera de los espacios de atención para los mismos únicamente en las siguientes situaciones:
 - Previa cita con un determinado maestro, funcionario o autoridad del establecimiento con fecha y horario específico.



- Cuando se presentase una situación de emergencia en la que el alumno requiera estrictamente la presencia del representante o padre de familia.
 - Cuando un maestro, funcionario o autoridad del establecimiento haya citado de forma urgente sin horario ni fecha establecida previamente al representante o padre de familia del estudiante por la naturaleza de la situación.
 - Cuando el representante o padre de familia estrictamente deba acceder a las instalaciones del establecimiento por la naturaleza de la situación o solicitud.
 - Previa autorización de la autoridad competente de permitir el ingreso del representante o padre de familia por cualquier motivo o circunstancia no citada anteriormente.
4. Una vez iniciadas las correspondientes jornadas estudiantiles de las distintas secciones quedará terminantemente prohibido el ingreso de los alumnos a las instalaciones del establecimiento salvo que:
- El estudiante solicite el ingreso acompañado del representante o padre de familia quien deberá justificar la inasistencia de su representado dentro de los horarios de la jornada estudiantil.
 - La autoridad competente permita el acceso de los estudiantes atrasados a las distintas aulas.
 - El retraso sea ocasionado directa o indirectamente por cualquier servicio prestado por o a través del establecimiento.
 - El estudiante posea previa autorización de autoridad competente de acceder a las instalaciones del establecimiento fuera de las jornadas estudiantiles establecidas por cualquier motivo o circunstancia no citada anteriormente.
5. El numeral 4 de la presente sección de políticas institucionales no se aplica para la sección de preescolar.
6. La salida de alumnado de las instalaciones físicas del establecimiento está totalmente prohibida salvo las siguientes excepciones:



- Que el estudiante abandone la institución acompañado del representante o padre de familia o de algún familiar y posean autorización de la autoridad competente del establecimiento para hacerlo.
 - Que el estudiante posea autorización por escrito de la autoridad competente para abandonar la institución sin el acompañamiento del representante, padre de familia o cualquier familiar.
 - Que el estudiante abandone la institución acompañado de cualquier directivo, funcionario, maestro o autoridad competente.
 - Que el estudiante posea previa autorización de la autoridad competente de abandonar las instalaciones de la institución por cualquier motivo o circunstancia no citada anteriormente.
7. En caso del alumnado de las secciones de escuela y preescolar las excepciones para la salida de las instalaciones físicas del establecimiento queda estrictamente regida a los literales a y c del numeral 6 de la presente sección de políticas institucionales.
8. Queda a criterio de las autoridades y directivos competentes del establecimiento las situaciones en las que se crea conveniente retener al estudiante dentro de la institución por la naturaleza de la situación.

❖ **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

➤ **Sobre la comunicación entre departamentos, empleados y/o autoridades.**

1. La comunicación entre los distintos departamentos del establecimiento será directa y sin intermediarios a través de cualquiera de los recursos disponibles para hacerlo, siempre que:
 - Lo que se desea transmitir sea contenido estrictamente relacionado con las labores diarias entre los departamentos.



- Lo que se transmite no transgreda ninguna de las normas establecidas por el establecimiento o por organismos legales ante los cuales la institución está sujeta.
 - Lo que se desea transmitir no requiera autorización previa de autoridad competente de la institución.
2. La comunicación entre un determinado departamento y una autoridad competente de la institución cuando se desee transmitir una solicitud unánime de parte de los integrantes de un área de trabajo se realizará mediante oficio escrito.
 3. Cuando sea necesario transmitir quejas, reclamos, felicitaciones, solicitudes de carácter atípico a las labores comunes o cualquier otra situación de atención especial entre departamentos, estrictamente se realizará mediante oficio escrito y paralelamente se hará conocidos de lo transmitido a la autoridad competente de la institución mediante el mismo medio.
 4. La comunicación entre un funcionario, directivo, empleado o trabajador y una autoridad del establecimiento se realizará mediante previa cita con fecha y horario establecido siempre que:
 - Lo que se desee comunicar sea de carácter privado o personal.
 - Lo que se desee comunicar involucre situaciones de carácter atípico.
 - Lo que se desee comunicar requiera toma de decisiones de las autoridades.
 - Lo que se desee comunicar requiera atención estricta de directivos o autoridades.
 5. Cuando un funcionario, directivo, empleado o trabajador requiera comunicar algo común a las labores diarias o alguna situación típica en la institución a una autoridad, podrá realizarlo de forma directa siempre que no interrumpa de forma significativa las responsabilidades de dicha autoridad.



6. La comunicación entre funcionarios, directivos, empleados o trabajadores de un mismo o distinto departamento se realizará de forma directa a través de cualquiera de los recursos disponibles para hacerlo siempre que forme parte de las labores diarias que como personal de la institución cumplen.
7. Cuando se desee comunicar alguna situación atípica entre funcionarios, directivos, empleados o trabajadores se realizará mediante vía escrita ya sea física o digital de tal forma que conste un registro de lo transmitido.
8. Cuando la forma de comunicación mencionada en el numeral anterior requiera atención de la autoridad competente se enviará una copia de lo transmitido por escrito vía física o digital a la misma.
9. Se recomienda comunicar a la autoridad competente solamente asuntos que estrictamente requieran atención especial y que escapen a las responsabilidades del funcionario, directivo, empleado o trabajador.
10. Queda terminantemente prohibido para cualquier autoridad, funcionario, directivo, empleado o trabajador utilizar cualquiera de los recursos disponibles del establecimiento para la comunicación de fines personales o no autorizados.

➤ **Sobre la comunicación entre padres de familia y maestros, funcionarios, empleados y/o autoridades**

1. La comunicación entre padres de familia y maestros, funcionarios, empleados y/o autoridades será directa y sin intermediarios siempre que:
 - Lo que se desea transmitir sea contenido estrictamente relacionado con las responsabilidades del maestro, funcionario, empleado y/o autoridad para con el estudiante o padre de familia.
 - Lo que se transmite no transgreda ninguna de las normas y políticas establecidas por el establecimiento o por organismos legales ante los cuales la institución está sujeta.



2. La comunicación de un grupo de padres de familia ante cualquier maestro, funcionario, empleado y/o autoridad del establecimiento para transmitir quejas, reclamos, felicitaciones, situaciones atípicas y/o cualquier otra situación de atención especial se realizará mediante oficio escrito hacia la parte involucrada y paralelamente se notificará una copia ante la autoridad competente de la institución con la finalidad de hacerla conocedora de la situación.
3. Cuando exista la necesidad de parte de un conglomerado de padres de familia de comunicar cualquier situación que afecte positiva o negativamente a un estudiante o grupo de estudiantes y sea estrictamente necesaria la intervención personal con la parte involucrada se designará al representante del comité de padres de familia para que se responsabilice de transmitir en mensaje.
4. Toda forma de comunicación entre el padre de familia y el maestro, funcionario, empleado y/o autoridad se realizará previa cita con fecha y horario establecido.
5. Se recomienda que toda inquietud de parte de los padres de familia hacia cualquier maestro, funcionario, empleado y/o autoridad del establecimiento sea comunicada directamente a la parte involucrada y de ser el caso con la autoridad competente con el fin de evitar posibles malos entendidos.
6. La institución tiene la obligación de proporcionar todas las facilidades para la correcta fluidez de la comunicación entre los padres de familia y cualquier integrante del establecimiento así como de fomentar la comunicación de cualquier situación que impida o coadyuve el mejoramiento de la unidad educativa.

➤ **Sobre la comunicación entre estudiantes y maestros, funcionarios, empleados y/o autoridades**

1. La comunicación de cualquier situación o inquietud por parte del o los estudiantes del establecimiento hacia cualquier maestro, funcionario, empleado y/o autoridad será de forma directa y personal siempre que:



- Lo que se desea comunicar forme parte de las responsabilidades del maestro, funcionario, empleado y/o autoridad.
 - Lo que se transmite no transgreda ninguna de las políticas establecidas por la institución.
 - No se comunique haciendo uso indebido de los recursos del establecimiento o afectando sin previa justificación negativamente a terceros.
2. Cuando un grupo de estudiantes desee comunicar cualquier situación por mutuo acuerdo podrá realizarlo a través del representante del alumnado.
 3. Cuando se comuniquen situaciones atípicas el alumnado tiene el derecho de proceder a hacerlo con una autoridad competente y paralelamente hacer conocer al representante o padre de familia de dicha situación.
 4. Cuando el alumnado crea conveniente presentar comunicación de situaciones observadas mediante vía escrita tiene el derecho de hacerlo a través de un oficio dirigido al rector del plantel y paralelamente hacer conocer de dicha situación al representante del comité de padres de familia.
 5. La institución tiene la obligación de proporcionar todas las facilidades para la correcta fluidez de la comunicación entre los estudiantes y cualquier integrante del establecimiento así como de fomentar la comunicación de cualquier situación que impida o coadyuve el mejoramiento de la unidad educativa.

❖ **POLITICAS DE INFORMACIÓN**

➤ **Sobre la entrega de información**

1. La información a entregarse entre funcionarios y/o autoridades de un mismo o distinto departamento se realizará con copia de recepción si se tratare de un documento físico y con correo electrónico de confirmación si se tratare de un documento digital siempre que:



- Se desee dejar constancia de la información entregada.
 - La información sea considerada de carácter reservado.
 - La información sea estrictamente necesaria para el cumplimiento de las responsabilidades de quien las receipta.
 - La información esté sujeta a plazos estrictos de entrega.
 - El transmisor considere necesario contar con un respaldo que ampare sus obligaciones de entrega.
2. La información a entregar a personas u organismos externos deberá estrictamente contar un respaldo por escrito sea este físico o digital que sirva de constancia de lo transmitido.
 3. Los maestros, funcionarios, directivos, empleados o autoridades del establecimiento tienen el derecho de utilizar todos los recursos disponibles para entregar información cumpliendo con lo descrito en los numerales 1 y 2 de esta sección de políticas institucionales.
 4. Aquella información que sea entregada mediante forma verbal se considerará parte de las labores cotidianas de quien las transmite y receipta y por lo cual no será necesaria constatación mediante documentos físicos o digitales.
 5. No se exime de sus responsabilidades quien transmite y receipta información de forma verbal incluso si la entrega de esta no puede ser constatada mediante documento de recepción sea este físico o digital.

➤ **Sobre el manejo de información**

1. Todos los maestros, empleados, directivos, funcionarios y/o autoridades tienen la responsabilidad de custodiar y conservar en óptimas condiciones aquella información sea esta física o digital que se les ha confiado como integrantes del establecimiento.
2. La información otorgada por cualquier maestro, funcionario, directivo, empleado o autoridad a cualquier otro integrante del establecimiento o persona u organismo externo es de total responsabilidad de quien la entrega.



3. Toda información obtenida, creada, surgida o en custodia de la institución es de poder de la misma y por tal razón tiene que ser preservada usando todos los recursos disponibles en el establecimiento destinados para este fin.
4. La institución queda totalmente prohibida de revelar información que reposa en sus archivos, sistemas automatizados, bases de datos o cualquier otro medio de almacenamiento que concierne a los estudiantes o padres de familia a personas o instituciones no autorizadas por el representante del alumno a observar dicha información.
5. Respecto a lo descrito en el numeral 4 de esta sección de políticas la institución puede proceder a revelar información concerniente a los estudiantes o padres de familia sin la autorización del representante del alumno únicamente con orden emanada de un juez o cualquier otro organismo cuyo rango de autoridad lo califica legalmente para obtener la información.
6. La autorización del representante del alumno de permitir a la institución revelar información concerniente al estudiante o padre de familia a determinadas personas o instituciones externas quedará evidenciada en la firma del compromiso en el momento de la matrícula.
7. La institución tiene la obligación de almacenar, custodiar y mantener en óptimas condiciones aquella información que el representante o padre de familia ha confiado al establecimiento como parte del proceso para que su representando forme parte activa del alumnado.
8. La institución tiene la obligación de conceder las facilidades al representante o a cualquier persona u organismo externo autorizado para que acceda a la información de manera rápida, íntegra, veraz y precisa.

➤ **Sobre la presentación de información**

1. La presentación de información entre funcionarios o departamentos del establecimiento se proyectará haciendo uso de los recursos disponibles



- para su difusión teniendo en cuenta siempre la mejor forma de proyección de la misma.
2. El maestro, empleado, funcionario, directivo o autoridad tendrá la responsabilidad de presentar la información bajo los mejores estándares de comprensión y entendimiento para el o los usuarios.
 3. Aquella información que por su contenido sea considerada con carácter de privado será presentada ya sea en medios digitales o físicos con las debidas seguridades que impidan que terceras personas ajenas a observar dicha información puedan acceder a la misma.
 4. La responsabilidad descrita en el numeral 3 de esta sección de políticas de mantener las seguridades necesarias en la presentación de la información será única y total del maestro, empleado, funcionario, directivo o autoridad que presenta dicha información.
 5. Los departamentos o funcionarios del establecimiento determinarán por mutuo acuerdo aquella información que por su contenido o importancia deba ser presentada de forma física o digital, a través de medios contenidos en la red o por medio de dispositivos de almacenamiento, así como las aplicaciones a utilizarse.
 6. De la misma forma los departamentos o funcionarios del establecimiento determinarán en qué tipo de documentos se proyectará aquella información contenida en medios físicos o qué tipo de dispositivos o medios se utilizarán para la presentación de la información contenida en medios digitales.
 7. Cuando un maestro, funcionario, empleado, directivo o autoridad requiera presentar la información en una forma distinta a la previamente establecida por mutuo acuerdo deberá solicitarlo mediante vía escrita ya sea esta física o digital estableciendo las causas del motivo del cambio y al menos con 72 horas de anticipación a la fecha en la que el funcionario o departamento comience a trabajar en la presentación de la información.
 8. El cambio en la presentación de la información al que hace referencia en numeral 7 de esta sección de políticas podrá ser negado en



situaciones en las cuales el bienestar común este por sobre el motivo presentado por el departamento o funcionario que solicita el cambio.

9. Cuando la forma en la presentación de la información sea escaza para permitir su comprensión, el o los receptores pueden solicitar un cambio en dicha forma siempre que:

- El mutuo acuerdo previamente establecido no abastezca a cubrir las contingencias surgidas.
- Los receptores de la información hayan cambiado sin una notificación oportuna.
- Los recursos disponibles utilizados para la comprensión de la información se encuentren deshabilitados.

10. Cuando el o los receptores de la información soliciten el cambio en la forma de presentación de la información tendrán la obligación de conceder el plazo necesario para las modificaciones necesarias a ser realizadas por el o los responsables de presentarla.

➤ **Sobre el archivo de papeles:**

1. Aquellos documentos generados, receptados o en poder del establecimiento tendrán que ser archivados y custodiados en las instalaciones de la institución.
2. Los funcionarios o departamentos tendrán la responsabilidad de establecer qué tipo de documentos tienen que ser archivados o en su defecto destruido, así como la forma y el lugar en donde se deben conservar o destruir.
3. El personal designado para el archivo de documentos en los distintos departamentos tendrá la responsabilidad de mantener en perfecto orden y conservación los papeles de acuerdo a las especificaciones de sus superiores.
4. La pérdida de documentos en cualquiera de los departamentos será de total responsabilidad del designado para su archivo y conservación siempre que:



- El proceso acordado de entrega de la documentación por parte de sus superiores para el archivo y conservación permita evidenciar la recepción de la misma.
 - Todos los implementos requeridos para el correcto archivo y conservación de los papeles se encuentren en óptimas condiciones.
 - El designado cuente con todos los recursos necesarios para garantizar el correcto orden y conservación de la documentación.
 - El lugar designado para la conservación de los documentos contenga las seguridades pertinentes para garantizar la eficaz custodia.
5. El proceso establecido para la entrega de la documentación al responsable de archivarla y conservarla queda a consideración y mutuo acuerdo entre la autoridad y el designado.
 6. Las autoridades de cada uno de los departamento tendrán la responsabilidad de establecer de acuerdo a la normativa vigente el tiempo que se deben conservar los documentos archivados con la finalidad de no acumular papeles intrascendentes para las labores de la institución
 7. El establecimiento tiene la obligación de mantener en lugares accesibles la documentación archivada para situaciones en las que sea solicitada por terceros y de la misma forma proporcionar la misma de acuerdo al tipo de documentación.

❖ **POLÍTICAS DE MATERIALES, EQUIPOS Y ACTIVOS FIJOS**

➤ **Sobre el uso de materiales, equipos y activos fijos**

1. Todos los equipos de oficina, materiales destinados para el trabajo, activos fijos o cualquier otro implemento en posesión del establecimiento y adquirido con la finalidad de servir como instrumentos para las actividades que realicen los empleados o



trabajadores serán utilizados única y específicamente para dichas actividades.

2. Los instrumentos de trabajo mencionados en el numeral anterior de esta sección de políticas institucionales serán utilizados únicamente por el personal designado para operar los equipos o activos fijos y consumir los materiales.
3. Un empleado, funcionario, directivo o autoridad será directamente responsable de los materiales, equipos o activos fijos proporcionados para el cumplimiento de sus labores siempre que:
 - Se le haya designado un lugar recomendable para la conservación de los materiales, equipos o activos fijos.
 - Los materiales, equipos o activos fijos proporcionados sean utilizados únicamente por el empleado, funcionario, directivo o autoridad.
 - Se le haya capacitado previamente para el correcto uso de los equipos o activos fijos o para el óptimo consumo de los materiales.
 - Los equipos, activos fijos o materiales se encuentren en un área con las seguridades pertinentes para la custodia.
4. Un empleado, funcionario, directivo o autoridad no será responsable de los materiales, equipos o activos fijos proporcionados para el cumplimiento de sus labores siempre que:
 - Incluso manteniendo los equipos, activos fijos o materiales dentro del área con las seguridades pertinentes para la custodia estos sean objeto de pérdidas o robos por casos de fuerza mayor.
 - Se solicite por medio de la autoridad competente el uso de los equipos, activos fijos o materiales en actividades para las cuales no fueron destinados.
 - Siempre que solicitando la reposición de los materiales o el mantenimiento de los equipos o activos fijos, este no sea observado por el responsable de autorizarlo.



- Se le solicite por medio de autoridad competente la utilización de los equipos, activos fijos o materiales más allá de su capacidad óptima y recomendada.
 - Se registren daños o averías en los equipos o activos fijos dependientes de la energía eléctrica procedentes de instalaciones deficientes o daños externos en el suministro de energía.
5. Queda terminantemente prohibido para cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad la movilización, utilización o préstamo de los equipos, activos fijos o materiales a lugares no destinados para su custodia o conservación o en actividades para las cuales no fueron destinados.
 6. Todo empleado, funcionario, directivo o autoridad que infrinja la política descrita en el numeral anterior quedará sujeto a las sanciones establecidas para las distintas situaciones.
 7. Cuando se registren pérdidas o daños en los equipos o activos fijos y/o se requiera la reposición de materiales de trabajo el empleado, funcionario, directivo o autoridad será el responsable de informar la situación al designado para solucionar las circunstancias respecto a los equipos, activos fijos o materiales bajo su custodia.
 8. La institución es la responsable de establecer por medio de un designado para la labor las áreas destinadas para la ubicación de los equipos, activos fijos o materiales así como de proporcionar las comodidades necesarias para el correcto uso de los mismos.
 9. Salvo situaciones en las que los requisitos inminentes del puesto de trabajo requieran que el empleado, funcionario, directivo o autoridad tenga conocimientos de operación o utilización de los equipos, activos fijos y/o materiales, la institución es la responsable de proporcionar la capacitación pertinente para el correcto uso de los equipos, activos fijos o materiales.

➤ **Sobre la conservación de materiales, equipos y activos fijos**



1. Todo empleado, funcionario, directivo o autoridad tiene la obligación de cuidar la correcta conservación de los materiales, equipos y activos fijos bajo su responsabilidad y custodia.
2. Los empleados, funcionarios, directivos o autoridades que no tengan bajo su responsabilidad ningún material, equipo o activo fijo tienen el deber de cuidar estos aunque no respondan directamente por los mismos.
3. La institución será quien otorgue las áreas de conservación y las instrucciones de cuidado para aquellos materiales, equipos o activos fijos que requieran un mantenimiento especial por las características que posean.
4. El empleado, funcionario, directivo o autoridad es responsable del mantenimiento y conservación de los materiales, equipos y activos fijos bajo su cargo solamente hasta las instrucciones o limitaciones que la institución ha provisto para el cuidado de los mismos.
5. La responsabilidad descrita en el numeral anterior se extiende en situaciones en las que las especificaciones del puesto hayan requerido de conocimientos especiales de parte del empleado, funcionario, directivo o autoridad para la conservación y cuidado de los materiales, equipos y activos fijos y este haya declarado tener dichos conocimientos para proporcionar el correcto cuidado.
6. Aquellos empleados, funcionarios, directivos o autoridades que infrinjan las normas de conservación para los materiales, equipos o activos fijos estarán sujetos a las sanciones establecidas para las distintas situaciones.
7. El empleado, funcionario, directivo o autoridad se deslindará de responsabilidad alguna sobre la conservación de los materiales, equipos o activos fijos en situaciones en que las normas establecidas para el cuidado no hayan sido suficientes para cubrir alguna situación contingente o de fuerza mayor.

➤ **Sobre las seguridades de materiales, equipos y activos fijos**



1. La institución es responsable a través de un designado para el trabajo en establecer los tipos de seguridades y las áreas consideradas como seguras para la custodia de los materiales, equipos y activos fijos.
2. Todos los empleados, funcionarios, directivos o autoridades tienen la obligación de cumplir todas las normas de seguridad respecto a la custodia y conservación de los materiales, equipos y activos fijos.
3. Cuando un empleado, funcionario, directivo o autoridad observe falencias en alguno de los sistemas de seguridad previamente establecidos tiene la obligación de informar la situación al responsable designado a fin de que este realice los cambios o correcciones necesarias para asegurar la custodia y conservación de los materiales, equipos y activos fijos.
4. El responsable designado de establecer las seguridades para la custodia y conservación de los materiales, equipos y activos fijos tiene el derecho de solicitar y utilizar previa justificación los recursos necesarios para garantizar que los sistemas de seguridad sean los más convincentes.
5. Todo sistema de seguridad implementado por el responsable designado deberá siempre tener un costo significativamente menor al costo que se asumiría por la pérdida o extravío de los materiales, equipos y activos fijos de no existir dicho sistema.
6. El responsable designado tienen la obligación de informar, instruir y brindar todos los conocimientos necesarios a los empleados, funcionarios, directivos o autoridades respecto a los sistemas de seguridad que se han implementado.
7. El empleado, funcionario, directivo o autoridad está comprometido con el cuidado de los materiales, equipos y activos fijos solo en la medida de la información e instrucción brindada por parte del designado responsable de cómo operar o aplicar correctamente los sistemas de seguridad establecidos.



8. Las seguridades establecidas para el cuidado y conservación de los materiales, equipos y activos fijos deberán siempre contar con sistemas que garanticen la custodia tanto interna como externamente.

➤ **Sobre las sanciones respecto a materiales, equipos y activos fijos**

1. Todos los empleados, funcionarios, directivos o autoridades responderán por los materiales, equipos o activos fijos bajo su responsabilidad solamente en la medida en la que hayan sido capacitados e instruidos para custodiar y conservar ya sea directamente o a través de los sistemas de seguridad implementados dichos materiales, equipos o activos fijos.
2. Cuando un empleado, funcionario, directivo o autoridad haya sido correcta y suficientemente capacitado e instruido sobre la custodia y conservación de los materiales, equipos y activos fijos bajo su responsabilidad e inobserve dicha capacitación e instrucción no cumpliendo con las normas de seguridad establecidas será sancionado de acuerdo a las siguientes características:
 - Amonestaciones de forma verbal
 - Amonestaciones de forma escrita
 - Sanciones económicas
 - Sanciones de tipo legal
3. Cuando un empleado, funcionario, directivo o autoridad incumpla con las normas de seguridad establecidas para la custodia y conservación de los materiales, equipos o activos fijos y esto sea percatado por algún integrante de la institución pero no afectare de forma negativa a los materiales, equipos o activos fijos se hará merecedor a una amonestación de tipo escrito a cargo del responsable designado en los sistemas de seguridad en donde se describirá la norma incumplida y la posible consecuencia a fin de que dicha amonestación se registre en el historial del trabajador.



4. Cuando un empleado, funcionario, directivo o autoridad reproche las normas de seguridad establecidas para la custodia y conservación de los materiales, equipos y activos fijos sin justificación alguna y denotare la intención de incumplirlas sin llegar a consumir dicho acto se hará merecedor a una amonestación de tipo verbal a cargo del responsable designado en los sistemas de seguridad en donde se explique la necesidad del cumplimiento de la norma y la posible consecuencia por su inobservancia.
5. En situaciones en las que el incumplimiento de la norma de seguridad por parte de empleado, funcionario, directivo o autoridad ya sea voluntaria o involuntariamente provoque un daño o pérdida de cualquier tipo al material, equipos o activo fijo este se hará merecedor a una sanción económica y de tipo escrito en donde constará un informe que señale la norma incumplida, la consecuencia provocada y especifique el daño en los materiales, equipos o activos fijos.
6. En situaciones similares a la descrita en el numeral anterior de la presente sección de políticas institucionales en donde la inobservancia de la norma ocasionare daño o pérdida de los materiales, equipos o activos fijos y este daño o pérdida retrase o imposibilite las labores dependientes de dichos, materiales, equipos o activos fijos el empleado, funcionario, directivo o autoridad tendrá a más de una sanción económica la obligación de recuperar el tiempo perdido por el retraso o imposibilidad en la ejecución de la labores sin que esto signifique reconocimiento económico extra.
7. Las sanciones de tipo económico por incumplimiento de la norma de seguridad establecida variará de acuerdo a las siguientes situaciones:
 - En casos de daños parciales en los materiales, equipos o activos fijos y que exista la posibilidad de reparación la sanción se limitará a cubrir el costo de dicha reparación.
 - En casos de daños totales en los materiales, equipos o activos fijos y que no exista la posibilidad de reparación la sanción se limitará a



cubrir el costo total del material y el costo en libros contables del equipo o activo fijo.

- En casos de pérdida de los materiales, equipos o activos fijos la sanción se limitará a cubrir el costo total del material, equipo o activo fijo.
8. Las reparaciones o adquisiciones de los materiales, equipos o activos fijos en situaciones de daño parcial o total y de pérdida deberán garantizar al menos las mismas condiciones anteriores y permitir continuar con las labores con los mismos estándares de calidad y tiempo.
 9. Para situaciones en las que se confirme complicidad de algún empleado, funcionario, directivo o autoridad para ocasionar daño parcial o total o pérdida de materiales, equipos o activos fijos la institución tendrá la potestad de proceder mediante vías legales aplicando todas las sanciones que por este medio considere pertinentes de acuerdo a la situación presentada.

❖ **POLITICAS SOBRE AUTORIZACIONES**

➤ **Sobre los egresos de dinero**

1. El dinero propiedad de la institución y disponible para las distintas transacciones podrá egresar de sus distintos lugares o formas de custodia y almacenamiento de las siguientes maneras:
 - Mediante efectivo
 - Mediante cheque en sus distintas formas
 - A través de transferencia
2. Toda salida de dinero independientemente de su forma requerirá estrictamente autorización de la autoridad competente ya sea a través de políticas previamente establecidas o mediante permisos otorgados según la situación.



3. Para salidas de dinero en efectivo cuyo monto no supere los \$25,00 (Veinticinco dólares) se podrá utilizar el disponible del fondo de caja chica observando las políticas de manejo de dicho fondo.
4. Para salidas de dinero en cheque independientemente del monto se requerirá previa autorización del Director o Subdirector Administrativo quien mediante vía escrita sea esta física o electrónica autorizará los montos y los conceptos de los cheques de acuerdo a las distintas transacciones.
5. En casos de salida de dinero a través de transferencias bancarias se observará lo tipificado en el numeral anterior de la presente sección de políticas.
6. Queda totalmente prohibido conceder cheques o realizar transferencias independientemente de la persona o transacción para que se los destine sin previa autorización del Director o Subdirector Administrativo.
7. En situaciones en las que por la naturaleza de las circunstancias se imposibilite la autorización por parte de Director o Subdirector Administrativo para la salida de dinero mediante cheque o transferencia por medio de vía escrita sea esta física o electrónica se podrá acceder a recibir la autorización mediante vía verbal con el compromiso de recalcar dicha autorización mediante la vía escrita en un lapso no mayor a 24 horas.
8. El responsable de asegurarse la recepción del reitero de la autorización vía escrita respecto a la situación referida en el numeral anterior de esta sección de políticas institucionales será directamente la persona que otorga el cheque o realiza la transferencia.
9. El responsable directo del dinero que egresa de la institución en cualquiera de sus formas será directamente la persona que tiene la potestad para otorgar la autorización ya sea amparado en su cargo o en las políticas establecidas para la salida de dinero.



10. Toda salida de dinero en cualquiera de sus formas deberá contar con un respaldo por escrito que evidencie la persona o institución que lo recibió y cuál fue el motivo por el que lo receiptó.
11. Para situaciones en las que la salida de dinero sea mediante transferencia se permitirá la ausencia de un respaldo por escrito siempre y cuando la evidencia de recepción del dinero se encuentre en los registros electrónicos de la institución de donde se envió dicha transferencia.

➤ **Sobre el fondo de Caja Chica**

1. La institución podrá hacer uso de un fondo de caja chica utilizado para gastos menores que por las particularidades de los mismos se requieran cubrir de manera inmediata y con dinero en efectivo.
2. La autorización del monto del fondo de caja chica la otorgará el Director o Subdirector Administrativo mediante vía escrita sea esta física o electrónica.
3. El monto autorizado para el fondo de caja chica saldrá en forma de cheque a la vista y girado a nombre del designado responsable para manejar dicho fondo, mismo que será nombrado por el Director o Subdirector Administrativo.
4. El responsable designado de manejar el fondo de caja chica presentará un reporte escrito al Director o Subdirector Administrativo de los gastos cubiertos con dicho fondo cada vez que este haya sido ocupado en un 80% de su monto total.
5. El reporte al que se hace referencia en el numeral anterior de la presente sección de políticas institucionales contendrá los siguientes campos:
 - Fecha del gasto
 - Concepto del gasto
 - Monto del gasto
 - Tipo de comprobante que justifica el gasto
 - Receptor final del dinero



6. El responsable designado para manejar el fondo de caja chica podrá autorizar la salida de dinero de dicho fondo solamente hasta un monto máximo de \$25,00 (Veinticinco dólares) por tipo de gasto, es decir, por cada compra que se realice para cubrir una necesidad específica.
7. El designado de manejar el fondo de caja chica será directamente responsable por la custodia del dinero y de los documentos que justifican los gastos siempre que previamente se le haya asignado un lugar con las seguridades pertinentes para garantizar dicha custodia.
8. Las personas receptoras finales del dinero que soliciten hacer uso de fondo serán responsables de entregar de manera inmediata la justificación adecuada del gasto a fin de que en el reporte de caja chica consten los documentos físicos que evidencien los gastos.
9. La entrega de dinero por parte del responsable designado para el manejo de caja chica a cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad se realizará previa comprobación de las siguientes particularidades:
 - Que el dinero solicitado vaya a ser ocupado para cubrir necesidades propias de la institución.
 - Que el dinero solicitado sea ocupado máximo en un lapso de 48 horas por parte de quien lo solicita.
 - Que el dinero solicitado no sea destinado para gastos cuya particularidad se encuentra dentro de la planificación y no tienen el carácter de urgente.
10. Toda salida de dinero del fondo de caja chica deberá previamente contar con una firma de recepción por parte de la persona que lo solicita hasta que esta última otorgue el documento correspondiente que evidencia lo efectivamente gastado y el dinero sobrante según el caso.
11. El Director o Subdirector Administrativo será quien revise y autorice el reporte entregado por el responsable designado del manejo del fondo de caja chica para la correspondiente reposición del fondo en un lapso de máximo 48 horas laborables.



12. El Director o Subdirector Administrativo tiene la potestad de designar otro empleado, funcionario, directivo o autoridad para la tarea de revisión y aprobación de la reposición del fondo mencionada en el numeral anterior de la presente sección de políticas institucionales.
13. El plazo de reposición del fondo de caja chica podrá ser prolongado hasta 24 horas extras en situaciones en las que quien realiza la correspondiente revisión identifique irregularidades en el reporte presentado y justifique dichas anomalías.
14. Solamente el Director o Subdirector Administrativo podrá negar la reposición e incluso eliminar el fondo de caja chica siempre y cuando presente las debidas justificaciones.
15. El responsable designado de manejar el fondo de caja chica tiene el derecho de exigir al solicitante del dinero el documento físico que evidencie el monto y la razón del gasto.
16. En situaciones en las que el solicitante del dinero no presente documentación alguna que evidencie el gasto pero que sin embargo pueda demostrar en qué se utilizó el dinero tendrá la opción de presentar un informe firmado en el que señale la razón del por qué no existe documento alguno que justifique el gasto a fin de que en el reporte se cuente con respaldos por escrito.
17. Siempre que se cumplan las condiciones descritas en el numeral 9 de la presente sección de políticas institucionales para la entrega de dinero del fondo de caja chica, el designado para el manejo del fondo no será responsable por la utilización que el empleado, funcionario, directivo o autoridad le dé al dinero.
18. En situaciones en las que el solicitante pierda o no lo utilice el dinero para la razón por la cual lo solicitó tendrá la obligación de reponer el monto íntegro de lo que demandó del fondo de caja chica.
19. El Director o Subdirector Administrativo tiene la potestad de realizar un arqueo sorpresivo del fondo de caja chica cuando lo considere pertinente.



20. Cuando por medio del arqueo sorpresivo mencionado en el numeral anterior de la presente sección de políticas institucionales o por cualquier otro método empleado se obtengan faltantes por usos indebidos o pérdidas de dinero por infringir normas de seguridad establecidas para la custodia del fondo el designado tendrá que responder por el monto carente y será destituido de su responsabilidad.

❖ **POLITICAS DE PERSONAL**

➤ **Sobre permisos al personal**

1. Todo empleado, funcionario directivo o autoridad tiene la opción de solicitar un permiso de trabajo por motivos personales sean estos contingentes, planificados o de fuerza mayor.
2. El empleado, funcionario, directivo o autoridad que decida hacer uso de la opción del permiso de trabajo deberá:
 - Solicitar el permiso de trabajo vía escrita sea esta física o electrónica.
 - Señalar el motivo por el que requiere el permiso de trabajo.
 - Informar el tiempo exacto o aproximado del permiso de trabajo.
 - Señalar la fecha del permiso.
3. Cuando el empleado, funcionario, directivo o autoridad solicite un permiso por motivos personales planificados deberá realizarlo con al menos 48 horas de anticipación.
4. Cuando el permiso se requiera por razones contingentes o de fuerza mayor que escapan al control y planificación del empleado, funcionario, directivo o autoridad no se demandará que el empleado, funcionario, directivo o autoridad comunique con 48 horas de anticipación, sin embargo incluso por estas razones no está eximido de cumplir con los literales a, b y c del numeral 2 de la presente sección de políticas institucionales.



5. Para permisos solicitados por motivos planificados el empleado, funcionario, directivo o autoridad deberá esperar confirmación del responsable de otorgar el respectivo permiso sobre la decisión tomada respecto a la solicitud.
6. En situaciones en las que el permiso requerido sea por motivos contingentes o de fuerza mayor la respuesta no será estrictamente necesaria por parte de responsable de otorgar el respectivo permiso debido a la urgencia del mismo.
7. Para permisos planificados en donde la respuesta por parte del responsable de otorgarlo no llegare en un lapso no mayor a las 24 horas laborables contadas a partir del envío de la solicitud por parte de empleado, funcionario, directivo o autoridad este tiene el derecho de acercarse personalmente a reiterar la solicitud del permiso previamente enviada por escrito y el responsable de autorizarlo tendrá la obligación de responder dicha solicitud dentro de las 24 horas siguientes.
8. Toda respuesta del responsable de otorgar el respectivo permiso deberá ser enviada vía escrita ya sea física o digital al solicitante, incluso en situaciones de permisos por motivos contingentes o de fuerza mayor en las que el empleado, funcionario, directivo o autoridad ya haya tomado el permiso, el responsable de otorgarlo tendrá la obligación de confirmar dicho permiso mediante vía escrita.
9. El responsable de otorgar el respectivo permiso podrá negarlo o modificar fechas o tiempos en permisos planificados siempre informando al empleado, funcionario, directivo o autoridad las razones pertinentes y suficientes por la que se niega o modifica la solicitud del permiso.
10. El permiso solicitado por el empleado, funcionario, directivo o autoridad no exime de responsabilidades en casos de permisos planificados. En casos de permisos por motivos contingentes o de fuerza mayor la autoridad competente tendrá la obligación de comprender situaciones en las que posiblemente se incumplan responsabilidades por lo imprevisto de la situación y en dichas circunstancias otorgará plazos



extras de entrega de las responsabilidades o podrá delegar a alguien que las cumpla en lugar del solicitante del permiso.

11. El responsable de otorgar el respectivo permiso podrá solicitar al empleado, funcionario, directivo o autoridad como condición para autorizar el permiso consiga un reemplazo provisional de la misma institución en situaciones de permisos planificados y con las respectivas razones del por qué la necesidad de dicho reemplazo. En estas circunstancias la persona reemplazante podrá aceptar o negar la solicitud de quien necesita el permiso.
12. El responsable de otorgar el respectivo permiso tendrá la autoridad para nombrar con carácter de obligatorio un reemplazo para el solicitante del permiso en situaciones en las que crea conveniente y sin perjudicar las responsabilidades del reemplazante.
13. Queda terminantemente prohibido para cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad desaparecer y abandonar sus responsabilidades sin comunicar la situación y señalar las debidas razones.
14. Ninguna de las políticas establecidas en la presente sección abolirá ninguno de los permisos que por normativa legal le puedan corresponder al empleado, funcionario, directivo o autoridad dependiendo de las distintas situaciones.

➤ **Sobre la puntualidad y retrasos**

1. Todo el personal de la institución deberá comprometerse con mantener la puntualidad en los distintos horarios de ingreso a sus respectivas labores independientemente de su cargo o de sus responsabilidades.
2. La institución establece el sistema de marcación automatizada mediante el registro de la huella digital o de una clave personal para la constancia del ingreso del empleado, funcionario, directivo o autoridad.
3. El empleado, directivo, funcionario o autoridad es el único responsable de registrar la marcación tanto al ingreso como a la salida de sus respectivas labores.



4. En situaciones en las que el sistema de marcación automatizada no esté disponible para el respectivo registro, el empleado, funcionario, directivo o autoridad tiene la responsabilidad de firmar el ingreso o la salida ante un designado de receptor dichas firmas ante este tipo de situaciones.
5. En situaciones en las que se determine retrasos reiterados en cualquier empleado, funcionario, directivo o autoridad el responsable de la revisión de los reportes de marcaciones procederá a aplicar llamados de atención que variarán de acuerdo a las siguientes particularidades:
 - Cuando se registren retrasos de más de 5 minutos estos podrán ser acumulados para que el tiempo sea recuperado por el empleado, directivo funcionario o autoridad, siempre que dicho retraso no afecte negativamente a la institución en la prestación de los servicios o cualquier otra actividad.
 - Cuando el retraso afecte negativamente la prestación de los servicios o cualquier otra actividad que realice la institución a más de aplicar la recuperación de los tiempos acumulados el empleado, funcionario, directivo o autoridad recibirá una amonestación por escrito que quedará registrada en su historial de trabajo.
 - En situaciones en que los retrasos varíen entre 1 y 5 minutos y estos no afecten en lo más mínimo las responsabilidades del empleado, funcionario, directivo o autoridad se notificará vía correo electrónico el respectivo llamado de atención a fin de que se corrija este tipo de situación.
6. La Institución es la responsable de registrar la huella digital o la clave a todo empleado, funcionario, directivo o autoridad a fin de que este pueda dar constancia de sus horarios de ingreso y salida de sus labores.
7. En caso que los llamados de atención descritos en los literales a, b, y c del numeral 5 de la presente sección de políticas institucionales no corrijan la situación de los retrasos en el empleado, funcionario,



directivo o autoridad la institución podrá tomar medidas más drásticas que podrían culminar con la relación laboral.

❖ DE LAS AUTORIDADES

1. Todo empleado, funcionario y directivo tendrá una respectiva autoridad a quien deberá responder por las responsabilidades encomendadas y por cualquier otro acto que haya llevado a cabo.
2. Las autoridades designadas para las distintas áreas tendrán potestad de:
 - Solicitar informes sobre las responsabilidades del empleado, funcionario o directivo.
 - Aplicar sanciones en situaciones de incumplimiento o indisciplina acogiéndose siempre a las leyes o políticas establecidas.
 - Realizar evaluaciones de desempeño al personal bajo su cargo.
 - Solicitar al empleado, funcionario o directivo la ejecución de tareas que inclusive no estén en su manual de funciones siempre y cuando se justifique dicha situación por razones de fuerza mayor.
3. Las autoridades designadas para las distintas áreas no tienen potestad de:
 - Utilizar la potestad de su cargo para influenciar a los empleados, funcionarios o directivos a ejecutar tareas indebidas.
 - Valerse de su autoridad para conseguir fines personales.
 - Dar un trato irrespetuoso a los empleados, funcionarios o directivos.
 - Hacer uso de su nombramiento para designar labores a los empleados, funcionarios o directivos que como autoridad le corresponden ejecutar.
4. Cada departamento o área tendrá su autoridad designada y presentada ante los empleados funcionarios o directivos con el fin de que estos la conozcan y tengan conocimiento de quién es la persona a cargo.



5. Toda autoridad designada en las distintas áreas o departamentos tendrá la obligación de rendir cuentas ante la autoridad máxima de la unidad educativa.
6. La autoridad máxima de la institución tendrá la potestad de solicitar en cualquier momento rendición de cuentas, realizar evaluaciones de desempeño o cualquier otro proceso que crea conveniente para el control de las autoridades designadas en las áreas o departamentos.
7. La institución tiene la obligación de informar a todos los empleados, funcionarios o directivos quien es la autoridad competente de su área o departamento con la finalidad de que estos conozcan quien es la persona que puede designar, a quien deben recurrir en situaciones de conflicto o ante quien tienen que responder en caso de ser necesario.
8. Las autoridades designadas para cada área o departamento serán nombradas por los integrantes del departamento administrativo a través de un consenso en el que prime el bienestar para la unidad educativa.
9. Las autoridades de cada área o departamento podrán designar previa autorización de la máxima autoridad a un empleado, funcionario o directivo para que los reemplace en sus funciones cuando sea necesario ausentarse.
10. La designación de la autoridad a cualquier empleado, funcionario o directivo así como la autorización para la misma se notificará vía escrita con al menos 48 horas de anticipación.
11. En situaciones en que la autoridad se ausentare imprevistamente no será necesario notificar con 48 horas de anticipación la designación debido a la naturaleza de la situación, sin embargo sí será necesario que la notificación se realice inclusive posteriormente con el objetivo de que exista un registro.
12. Para las situaciones en las que la autoridad se ausentare de manera imprevista deberá tener con anterioridad designada y autorizada un empleado, funcionario, o directivo que asuma sus funciones en dichas situaciones contingentes.



13. En situaciones de designación de autoridad el empleado, funcionario o directivo será responsable de las decisiones tomadas ante la autoridad que lo designó, sin embargo la autoridad que designó al empleado, funcionario o directivo será responsable de las decisiones tomadas por este ante la máxima autoridad, inclusive si esta última lo hubiere autorizado como reemplazo.
14. La jerarquía específica de las autoridades nombradas para cada área o departamento quedarán establecidas por lo proyectado en el organigrama de la institución.

❖ DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Todo empleado, funcionario, directivo o autoridad tendrá especificada sus responsabilidades en el manual de funciones correspondiente a su cargo.
2. La institución tiene la obligación de informar, otorgar e instruir a todo empleado, funcionario, directivo o autoridad respecto a las responsabilidades que tienen que cumplir por el cargo que se les ha asignado mediante el manual de funciones.
3. El empleado, funcionario, directivo o autoridad es responsable por las tareas informadas a través del manual de funciones correspondiente a su cargo. Si existiere alguna labor que por su naturaleza sea inminente al cargo y no esté expresa de manera escrita en el manual de funciones deberá ser informada mediante esta vía al empleado, funcionario, directivo o autoridad para que asuma la responsabilidad de ejecutarla.
4. Cuando se requiera que el empleado, funcionario, directivo o autoridad ejecute tareas que no han sido informadas con anterioridad por ningún medio por no ser correspondientes al cargo, estas deberán ser solicitadas por la autoridad competente vía escrita y el empleado, funcionario, directivo o autoridad deberá ser capacitado para ejecutarlas.



5. El empleado, funcionario, directivo o autoridad no será responsable por las labores que no hayan sido informadas que ejecute.
6. En la situación descrita en el numeral 4 de la presente sección de políticas institucionales el empleado, funcionario, directivo o autoridad será responsable de la labor extraoficial únicamente en la medida de la instrucción otorgada y del tiempo de anticipación con el que ha sido informado.
7. Cuando se requiera incluir una labor específica en el manual de funciones se requerirá del estudio de las autoridades y cualquier otro empleado experto en la labor a ser incluida en el manual con el objetivo de establecer su importancia y complejidad. Dicha inclusión requerirá estrictamente la autorización de la máxima autoridad.

4.4 EVALUACION DE RIESGOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA

La presente evaluación de riesgos tiene como finalidad otorgarle a la actual administración de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca una plataforma de posibles contingencias que pueden llegar a afectar leve o gravemente los objetivos plasmados y actividades consolidadas en la institución.

Al proyectar los riesgos ante los cuales la organización es vulnerable se está proveyendo de una visión para que tanto directores como trabajadores de la unidad educativa tengan conocimiento a qué es lo que diariamente el establecimiento está expuesto y sobre todo qué es lo que se debe hacer para disminuir razonablemente tanto la exposición como el efecto que puede llegar a provocar la misma.

Es así que el presente informe no solamente muestra las eventualidades por las que el establecimiento puede atravesar sino también las posibles respuestas para aplacar el impacto que los riesgos provocan cuando se materializan.



Ninguna de las respuestas aquí plasmadas elimina en forma total el resultado que el riesgo provoque sobre el objetivo o la actividad, por el contrario si logra aplacar la consecuencia que este genera consiguiendo, si bien es cierto no con la eficiencia inicialmente proyectada, la continuidad de los procesos o la consecución de los objetivos en el establecimiento.

Cualquier enmienda o cambio sugerido para el presente documento estará sujeto a autorización de las máximas autoridades de la institución e invariablemente debe conseguir el mejoramiento de lo expuesto inicialmente.

Objetivos Institucionales:

- a) Incrementar el porcentaje de alumnos nuevos matriculados en la institución en un 5% para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 con relación al total de alumnos matriculados al inicio del año lectivo 2014 – 2015.
- b) Reducir dos puntos porcentuales del porcentaje total de desgloses registrados durante el año lectivo 2014 – 2015 para el transcurso del año lectivo 2015 – 2016.
- c) Disminuir hasta el día 15 de cada mes a un promedio del 10% del total facturado mensualmente en pensiones estudiantiles y servicios adicionales la cartera vencida a registrarse durante el año lectivo 2016 – 2017.
- d) Aumentar el número de admisiones de matrícula a 50 alumnos por jornada de trabajo para el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016.
- e) Reducir el número de prórrogas al 4% con respecto al total de estudiantes matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.
- f) Incrementar el número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar al 25% del total de la población de alumnos matriculados para el año lectivo 2015 – 2016.



- g) Disminuir el número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar a un 25% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.
- h) Reducir el retiro de estudiantes del servicio de transporte escolar a un 10% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016.
- i) Capacitar a dos empleados del departamento de contabilidad en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- j) Capacitar a 5 profesores de la institución en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación durante el año lectivo 2015 – 2016.
- k) Incrementar el número de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional al 10% con relación al total de alumnos matriculados en las secciones de escuela y preescolar para el año lectivo 2015 – 2016.
- l) Adquirir para el inicio del año lectivo 2016 – 2017 diez computadoras nuevas que cumplan con los mínimos estándares de calidad para equipar el laboratorio de computación del establecimiento.
- m) Implementar un sistema automatizado de comunicación de calificaciones a los padres de familia para el año lectivo 2015 – 2016 cubriendo al menos el 80% de la población estudiantil.
- n) Contratar un sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.
- o) Crear un fondo ahorrativo que contenga un porcentaje mínimo del 3% del total de lo facturado durante el año lectivo 2015 – 2016 para finales del mencionado período.



Definición de Riesgos:

Objetivos:

- a) Incrementar el porcentaje de alumnos nuevos matriculados en la institución en un 5% para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 con relación al total de alumnos matriculados al inicio del año lectivo 2014 – 2015

Unidad de Medición: Número de alumnos nuevos matriculados en la institución para el inicio del año lectivo 2015 – 2016.

Tolerancia al Riesgo: Entre el 4% y el 6% de incremento en el porcentaje de alumnos nuevos matriculados en la institución para el inicio del año lectivo 2015 – 2016 con relación al total de alumnos matriculados al inicio del año lectivo 2014 – 2015

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
1	Falta de capacidad física en las instalaciones de la institución para recibir al número de estudiantes proyectados	3	4
2	Falta de personal para enfrentar en óptimas condiciones el incremento en el número total de estudiantes matriculados	2	4
3	El número de estudiantes nuevos matriculados no cubre el porcentaje proyectado	4	4
4	Falta de presupuesto para la contratación del personal que contribuya a asumir las labores provocadas por el incremento en el porcentaje del alumnado	4	5
5	Resultados deficientes de la campaña de publicidad concebida para captar el porcentaje de alumnos proyectado	3	3

Tabla 14: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 1-5
Elaborado por: Autores



- b) Reducir dos puntos porcentuales del porcentaje total de desgloses registrados durante el año lectivo 2014 – 2015 para el transcurso del año lectivo 2015 - 2016

Unidad de Medición:

Número de desgloses registrados durante el inicio del año lectivo 2015 – 2016.

Tolerancia al Riesgo:

Entre 1 y 3 puntos porcentuales de reducción del porcentaje total de desgloses registrados durante el año lectivo 2014 – 2015 para el transcurso del año lectivo 2015 - 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
6	Los servicios prestados por la institución no cumplen con las expectativas del alumno o representante	3	4
7	Políticas institucionales demasiado estrictas	2	5
8	Maltrato de parte del alumnado o personal hacia el estudiante o padre de familia	2	4

Tabla 15: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 6-8
Elaborado por: Autores

- c) Disminuir hasta el día 15 de cada mes a un promedio del 10% del total facturado mensualmente en pensiones estudiantiles y servicios adicionales la cartera vencida a registrarse durante el año lectivo 2016 – 2017

Unidad de Medición:



Porcentaje reducido mensualmente de la cartera vencida durante el año lectivo 2016 – 2017

Tolerancia al Riesgo:

Entre un promedio del 8% y el 12% de reducción mensual del total facturado en pensiones estudiantiles y servicios adicionales de la cartera vencida durante el año lectivo 2016 – 2017

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
9	Los servicios contratados por los representantes superan el presupuesto de los mismos	4	5
10	Políticas institucionales sobre pago de pensiones estudiantiles y servicios adicionales demasiado apacibles	3	2
11	Falta de facilidades de pago hacia los representantes o responsables del mismo	2	2
12	Fecha de pronto pago demasiado corta para que los representantes cumplan con su obligación	3	3
13	Inexistencia de incentivos para aquellos representantes que cumplen con las fechas de pronto pago	3	2
14	Deficiencias en el sistema de gestión de cobros de pensiones estudiantiles y servicios adicionales vencidos	4	4
15	Imposibilidad de aplicar medidas estrictas a aquellos representantes que no cumplen con el pago a tiempo	3	4

Tabla 16: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 9-15

Elaborado por: Autores

- d) Aumentar el número de admisiones de matrícula a 50 alumnos por jornada de trabajo para el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:



Número de admisiones de matrícula por jornada de trabajo durante el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016

Tolerancia al Riesgo:

Entre 45 y 55 admisiones de matrícula por jornada de trabajo para el período de matriculación del año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
16	Insuficiencia de personal para asumir el número de admisiones de matrícula durante la jornada habitual de trabajo	3	3
17	Falta de eficiencia del personal responsable de ejecutar el proceso de matriculación	4	5
18	Falta de comunicación a los padres de familia o representantes sobre el período de matriculación	4	4

Tabla 17: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 16-18
Elaborado por: Autores

- e) Reducir el número de prórrogas al 4% con respecto al total de estudiantes matriculados para el año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de prórrogas registradas en el año lectivo 2015 – 2016.

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 3% y 5% de reducción del número de prórrogas con respecto al total de estudiantes matriculados para el año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:



NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
19	Período de recepción de fichas de prórroga demasiado extenso	2	4
20	Fechas de prórrogas autorizadas demasiado extensas	3	3
21	Inexistencia de un límite en el número de fichas de prórroga receptadas	4	5

Tabla 18: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 19-21
Elaborado por: Autores

- f) Incrementar el número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar al 25% del total de la población de alumnos matriculados para el año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar para el año lectivo 2015 – 2016.

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 22% y 28% de incremento en el número de estudiantes que contratan el servicio de transporte escolar para el año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
22	Proceso de contratación del servicio excesivamente complicado para el representante	3	2
23	Referencias negativas del servicio de transporte por parte de representantes que tuvieron la experiencia en años anteriores	4	2
24	Carencia de unidades vehiculares para cubrir el número de alumnos contratantes del servicio	3	5
25	Costo del servicio de transporte demasiado elevado para el contratante del mismo	3	4



26	Perímetro fijado para cubrir las rutas demasiado pequeño	3	3

Tabla 19: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 22-26
Elaborado por: Autores

- g) Disminuir el número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar a un 25% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar registradas durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 23% y 27% de disminución en el número de quejas y reclamos por deficiencias en el servicio de transporte escolar durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
27	Método establecido para el procesamiento de quejas y reclamos deficiente	3	4
28	Carencia de designación de responsables para dar seguimiento a quejas y reclamos	2	4
29	Falta de conocimiento del personal que procesa quejas y reclamos	3	2

Tabla 20: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 27-29
Elaborado por: Autores



- h) Reducir el retiro de estudiantes del servicio de transporte escolar a un 10% con relación al total de estudiantes contratantes del servicio durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de estudiantes retirados del servicio de transporte escolar durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 8% y 12% de reducción en el número de estudiantes que se retiran del servicio de transporte escolar durante todo el período del año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
30	El servicio de transporte escolar no cumple con las expectativas proyectadas al momento de su promoción	3	4
31	Incorrecta actitud de choferes de las unidades vehiculares	4	3

Tabla 21: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 30-31
Elaborado por: Autores

- i) Capacitar a dos empleados del departamento de contabilidad en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de empleados del departamento de contabilidad capacitados en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación

Tolerancia al Riesgo:



Entre 1 y 2 empleados del departamento de contabilidad capacitados en materia de contratación cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
32	Escases de cursos o seminarios de capacitación en materia de contratación	2	4
33	Cursos o seminarios de capacitación excesivamente costosos	3	4
34	Falta de tiempo o disposición de los empleados del departamento de contabilidad para asistir a las capacitaciones	3	3

Tabla 22: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 32-34
Elaborado por: Autores

- j) Capacitar a 5 profesores de la institución en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación durante el año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de profesores capacitados en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación

Tolerancia al Riesgo:

Entre 4 y 6 profesores de la institución capacitados en materia de pedagogía cubriendo el 100% del costo de la capacitación para el inicio del año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:



NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
35	Ineficiencia en los cursos o seminarios de pedagogía contratados para la capacitación	2	4
36	Modificación en las fechas y horarios de los cursos o seminarios que compliquen la asistencia de los profesores	1	2
37	Carencia de seminarios de capacitación dentro de la ciudad local	2	3

Tabla 23: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 35-37
Elaborado por: Autores

- k) Incrementar el número de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional al 10% con relación al total de alumnos matriculados en las secciones de escuela y preescolar para el año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:

Número de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional para el año lectivo 2015 – 2016

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 8% y el 12% de alumnos que utilizan el servicio de refrigerio estudiantil opcional con relación al total de alumnos matriculados en las secciones de escuela y preescolar para el año lectivo 2015 – 2016

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
38	Falta de información a los usuarios del servicio respecto a los beneficios de contar con el mismo	3	3
39	Carencia de variedad en los menús ofrecidos a los contratantes del servicio	3	2



40	Niveles de confianza respecto a la manipulación de alimentos muy poco significativos	3	4
----	--	---	---

Tabla 24: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 38-40
Elaborado por: Autores

- l) Adquirir para el inicio del año lectivo 2016 – 2017 diez computadoras nuevas que cumplan con los mínimos estándares de calidad para equipar el laboratorio de computación del establecimiento

Unidad de Medición:

Número de computadoras nuevas adquiridas para el inicio del año lectivo 2016 - 2017

Tolerancia al Riesgo:

Entre 8 y 12 computadoras nuevas que cumplan con los mínimos estándares de calidad para equipar el laboratorio de computación del establecimiento para el inicio del año lectivo 2016 – 2017

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
41	Costos excesivos en los equipos con las características necesarias	3	3
42	Poca información respecto a los estándares mínimos de calidad necesarios en los equipos	2	2
43	Falta de presupuesto para adquirir el número de equipos proyectado	4	5
44	Insuficiencia de proveedores que ofrezcan los equipos con las especificaciones requeridas	1	4

Tabla 25: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 41-44
Elaborado por: Autores

- m) Implementar un sistema automatizado de comunicación de calificaciones a los padres de familia para el año lectivo 2015 – 2016 cubriendo al menos el 80% de la población estudiantil

Unidad de Medición:

Implementación del sistema automatizado de comunicación de calificaciones a los padres de familia

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 75% y el 85% de cobertura en el total de la población estudiantil para la comunicación de calificaciones a los padres de familia para el año lectivo 2015 – 2016.

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
45	Rechazo a la acogida de la alternativa por parte de los representantes	3	4
46	Carencia de recursos para la aplicación del sistema automatizado de comunicación de calificaciones	3	3
47	Falta de capacitación a los usuarios del sistema implementado	4	4
48	Ineficiencia en el flujo de comunicación entre la institución y el sistema automatizado	2	3
49	Extenso uso de recursos por parte del sistema implementado	2	3

Tabla 26: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 45-49
Elaborado por: Autores

- n) Contratar un sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento para el inicio del año lectivo 2015 – 2016

Unidad de Medición:



Contratación del sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento

Tolerancia al Riesgo:

Al menos el 95% de eficiencia del sistema automatizado de alarma para la seguridad de los activos del establecimiento

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
50	Sistemas de alarma con las características requeridas excesivamente costosos	4	4
51	Carencia de sistemas de alarma con las particularidades necesarias para la seguridad de los activos de la institución	1	4

Tabla 27: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 50-51
Elaborado por: Autores

- o) Crear un fondo ahorrativo que contenga un porcentaje mínimo del 3% del total de lo facturado durante el año lectivo 2015 – 2016 para finales del mencionado período

Unidad de Medición:

Fondo ahorrativo con un mínimo del 3% del total de lo facturado durante el año lectivo 2015 – 2016

Tolerancia al Riesgo:

Entre el 2.5% y el 3.5% de fondo ahorrativo respecto al total facturado durante el año lectivo 2015 – 2016 para finales del mencionado período.

Riesgos:

NO.	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO
52	Falta de disponibilidad de fondos en efectivo para cubrir la cuota destinada para el ahorro	5	5



53	Facilidad en la disponibilidad del dinero ahorrado para el fondo que impida la acumulación para llegar al porcentaje	3	5
54	Carencia de controles sobre las cuotas depositadas	3	3
55	Pérdidas del fondo ahorrativo por quiebra de la institución financiera en donde se acumula	1	5
56	Contingencia en la liquidez de la institución que obliguen a hacer uso del efectivo del fondo ahorrativo	3	4

Tabla 28: Probabilidad de Ocurrencia y Grado de Impacto de los Riesgos 52-56
Elaborado por: Autores

Categorización de Riesgos:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad de Ocurrencia} * \text{Grado de Impacto}$$

- 1) Falta de capacidad física en las instalaciones de la institución para recibir al número de estudiantes proyectados

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 3$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 3 * 4 = 12$$

Calificación del riesgo #1: 12 puntos

Nivel del riesgo #1: Riesgo Medio

- 2) Falta de personal para enfrentar en óptimas condiciones el incremento en el número total de estudiantes matriculados

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 2$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 2 * 4 = 8$$

Calificación del riesgo #2: 8 puntos

Nivel del riesgo #2: Riesgo Bajo

- 3) El número de estudiantes nuevos matriculados no cubre el porcentaje proyectado



Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $4 * 4 = 16$

Calificación del riesgo #3: 16 puntos

Nivel del riesgo #3: Riesgo Medio

- 4) Falta de presupuesto para la contratación del personal que contribuya a asumir las labores provocadas por el incremento en el porcentaje del alumnado

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $4 * 5 = 20$

Calificación del riesgo #4: 20 puntos

Nivel del riesgo #4: Riesgo Alto

- 5) Resultados deficientes de la campaña de publicidad concebida para captar el porcentaje de alumnos proyectado

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #5: 9 puntos

Nivel del riesgo #5: Riesgo Bajo

- 6) Los servicios prestados por la institución no cumplen con las expectativas del alumno o representante

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #6: 12 puntos



Nivel del riesgo #6: Riesgo Medio

7) Políticas institucionales demasiado estrictas

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $2 * 5 = 10$

Calificación del riesgo #7: 10 puntos

Nivel del riesgo #7: Riesgo Bajo

8) Maltrato de parte del alumnado o personal hacia el estudiante o padre de familia

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $2 * 4 = 8$

Calificación del riesgo #8: 8 puntos

Nivel del riesgo #8: Riesgo Bajo

9) Los servicios contratados por los representantes superan el presupuesto de los mismos

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $4 * 5 = 20$

Calificación del riesgo #9: 20 puntos

Nivel del riesgo #9: Riesgo Alto

10) Políticas institucionales sobre pago de pensiones estudiantiles y servicios adicionales demasiado apacibles

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 2



$$\text{Riesgo} = 3 * 2 = 6$$

Calificación del riesgo #10: 6 puntos

Nivel del riesgo #10: Riesgo Bajo

11) Falta de facilidades de pago hacia los representantes o responsables del mismo

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 2$$

$$\text{Grado de Impacto} = 2$$

$$\text{Riesgo} = 2 * 2 = 4$$

Calificación del riesgo #11: 4 puntos

Nivel del riesgo #11: Riesgo Bajo

12) Fecha de pronto pago demasiado corta para que los representantes cumplan con su obligación

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 3$$

$$\text{Grado de Impacto} = 3$$

$$\text{Riesgo} = 3 * 3 = 9$$

Calificación del riesgo #12: 9 puntos

Nivel del riesgo #12: Riesgo Bajo

13) Inexistencia de incentivos para aquellos representantes que cumplen con las fechas de pronto pago

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 3$$

$$\text{Grado de Impacto} = 2$$

$$\text{Riesgo} = 3 * 2 = 6$$

Calificación del riesgo #13: 6 puntos

Nivel del riesgo #13: Riesgo Bajo

14) Deficiencias en el sistema de gestión de cobros de pensiones estudiantiles y servicios adicionales vencidos



Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $4 * 4 = 16$

Calificación del riesgo #14: 16 puntos

Nivel del riesgo #14: Riesgo Medio

15) Imposibilidad de aplicar medidas estrictas a aquellos representantes que no cumplen con el pago a tiempo

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #15: 12 puntos

Nivel del riesgo #15: Riesgo Medio

16) Insuficiencia de personal para asumir el número de admisiones de matrícula durante la jornada habitual de trabajo

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #16: 9 puntos

Nivel del riesgo #16: Riesgo Bajo

17) Falta de eficiencia del personal responsable de ejecutar el proceso de matriculación

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $4 * 5 = 20$

Calificación del riesgo #17: 20 puntos

Nivel del riesgo #17: Riesgo Alto



18) Falta de comunicación a los padres de familia o representantes sobre el período de matriculación

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $4 * 4 = 16$

Calificación del riesgo #18: 16 puntos

Nivel del riesgo #18: Riesgo Medio

19) Período de recepción de fichas de prórroga demasiado extenso

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $2 * 4 = 8$

Calificación del riesgo #19: 8 puntos

Nivel del riesgo #19: Riesgo Bajo

20) Fechas de prórrogas autorizadas demasiado extensas

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #20: 9 puntos

Nivel del riesgo #20: Riesgo Bajo

21) Inexistencia de un límite en el número de fichas de prórroga receptadas

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $4 * 5 = 20$

Calificación del riesgo #21: 20 puntos

Nivel del riesgo #21: Riesgo Alto



22) Proceso de contratación del servicio excesivamente complicado para el representante

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 2

Riesgo = $3 * 2 = 6$

Calificación del riesgo #22: 6 puntos

Nivel del riesgo #22: Riesgo Bajo

23) Referencias negativas del servicio de transporte por parte de representantes que tuvieron la experiencia en años anteriores

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 2

Riesgo = $4 * 2 = 8$

Calificación del riesgo #23: 8 puntos

Nivel del riesgo #23: Riesgo Bajo

24) Carencia de unidades vehiculares para cubrir el número de alumnos contratantes del servicio

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $3 * 5 = 15$

Calificación del riesgo #24: 15 puntos

Nivel del riesgo #24: Riesgo Medio

25) Costo del servicio de transporte demasiado elevado para el contratante del mismo

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$



Calificación del riesgo #25: 12 puntos

Nivel del riesgo #25: Riesgo Medio

26) Perímetro fijado para cubrir las rutas demasiado pequeño

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #26: 9 puntos

Nivel del riesgo #26: Riesgo Bajo

27) Método establecido para el procesamiento de quejas y reclamos deficiente

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #27: 12 puntos

Nivel del riesgo #27: Riesgo Medio

28) Carencia de designación de responsables para dar seguimiento a quejas y reclamos

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $2 * 4 = 8$

Calificación del riesgo #28: 8 puntos

Nivel del riesgo #28: Riesgo Bajo

29) Falta de conocimiento del personal que procesa quejas y reclamos

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 2



$$\text{Riesgo} = 3 * 2 = 6$$

Calificación del riesgo #29: 6 puntos

Nivel del riesgo #29: Riesgo Bajo

30) El servicio de transporte escolar no cumple con las expectativas proyectadas al momento de su promoción

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 3$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 3 * 4 = 12$$

Calificación del riesgo #30: 12 puntos

Nivel del riesgo #30: Riesgo Medio

31) Incorrecta actitud de chóferes de las unidades vehiculares

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 4$$

$$\text{Grado de Impacto} = 3$$

$$\text{Riesgo} = 4 * 3 = 12$$

Calificación del riesgo #31: 12 puntos

Nivel del riesgo #31: Riesgo Medio

32) Escases de cursos o seminarios de capacitación en materia de contratación

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 2$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 2 * 4 = 8$$

Calificación del riesgo #32: 8 puntos

Nivel del riesgo #32: Riesgo Bajo

33) Cursos o seminarios de capacitación excesivamente costosos

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 3$$



Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #33: 12 puntos

Nivel del riesgo #33: Riesgo Medio

34) Falta de tiempo o disposición de los empleados del departamento de contabilidad para asistir a las capacitaciones

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #34: 9 puntos

Nivel del riesgo #34: Riesgo Bajo

35) Ineficiencia en los cursos o seminarios de pedagogía contratados para la capacitación

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $2 * 4 = 8$

Calificación del riesgo #35: 8 puntos

Nivel del riesgo #35: Riesgo Bajo

36) Modificación en las fechas y horarios de los cursos o seminarios que compliquen la asistencia de los profesores

Probabilidad de Ocurrencia = 1

Grado de Impacto = 2

Riesgo = $1 * 2 = 2$

Calificación del riesgo #36: 2 puntos

Nivel del riesgo #36: Riesgo Bajo

37) Carencia de seminarios de capacitación dentro de la ciudad local



Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $2 * 3 = 6$

Calificación del riesgo #37: 6 puntos

Nivel del riesgo #37: Riesgo Bajo

38) Falta de información a los usuarios del servicio respecto a los beneficios de contar con el mismo

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #38: 9 puntos

Nivel del riesgo #38: Riesgo Bajo

39) Carencia de variedad en los menús ofrecidos a los contratantes del servicio

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 2

Riesgo = $3 * 2 = 6$

Calificación del riesgo #39: 6 puntos

Nivel del riesgo #39: Riesgo Bajo

40) Niveles de confianza respecto a la manipulación de alimentos muy poco significativos

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #40: 12 puntos

Nivel del riesgo #40: Riesgo Medio



41) Costos excesivos en los equipos con las características necesarias

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #41: 9 puntos

Nivel del riesgo #41: Riesgo Bajo

42) Poca información respecto a los estándares mínimos de calidad necesarios en los equipos

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 2

Riesgo = $2 * 2 = 4$

Calificación del riesgo #42: 4 puntos

Nivel del riesgo #42: Riesgo Bajo

43) Falta de presupuesto para adquirir el número de equipos proyectado

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $4 * 5 = 20$

Calificación del riesgo #43: 20 puntos

Nivel del riesgo #43: Riesgo Alto

44) Insuficiencia de proveedores que ofrezcan los equipos con las especificaciones requeridas

Probabilidad de Ocurrencia = 1

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $1 * 4 = 4$

Calificación del riesgo #44: 4 puntos



Nivel del riesgo #44: Riesgo Bajo

45) Rechazo a la acogida de la alternativa por parte de los representantes

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #45: 12 puntos

Nivel del riesgo #45: Riesgo Medio

46) Carencia de recursos para la aplicación del sistema automatizado de comunicación de calificaciones

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #46: 9 puntos

Nivel del riesgo #46: Riesgo Bajo

47) Falta de capacitación a los usuarios del sistema implementado

Probabilidad de Ocurrencia = 4

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $4 * 4 = 16$

Calificación del riesgo #47: 16 puntos

Nivel del riesgo #47: Riesgo Medio

48) Ineficiencia en el flujo de comunicación entre la institución y el sistema automatizado

Probabilidad de Ocurrencia = 2

Grado de Impacto = 3



$$\text{Riesgo} = 2 * 3 = 6$$

Calificación del riesgo #48: 6 puntos

Nivel del riesgo #48: Riesgo Bajo

49) Extenso uso de recursos por parte del sistema implementado

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 2$$

$$\text{Grado de Impacto} = 3$$

$$\text{Riesgo} = 2 * 3 = 6$$

Calificación del riesgo #49: 6 puntos

Nivel del riesgo #49: Riesgo Bajo

50) Sistemas de alarma con las características requeridas excesivamente costosos

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 4$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 4 * 4 = 16$$

Calificación del riesgo #50: 16 puntos

Nivel del riesgo #50: Riesgo Medio

51) Carencia de sistemas de alarma con las particularidades necesarias para la seguridad de los activos de la institución

$$\text{Probabilidad de Ocurrencia} = 1$$

$$\text{Grado de Impacto} = 4$$

$$\text{Riesgo} = 1 * 4 = 4$$

Calificación del riesgo #51: 4 puntos

Nivel del riesgo #51: Riesgo Bajo

52) Falta de disponibilidad de fondos en efectivo para cubrir la cuota destinada para el ahorro



Probabilidad de Ocurrencia = 5

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $5 * 5 = 25$

Calificación del riesgo #52: 25 puntos

Nivel del riesgo #52: Riesgo Alto

53) Facilidad en la disponibilidad del dinero ahorrado para el fondo que impida la acumulación para llegar al porcentaje

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $3 * 5 = 15$

Calificación del riesgo #53: 15 puntos

Nivel del riesgo #53: Riesgo Medio

54) Carencia de controles sobre las cuotas depositadas

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 3

Riesgo = $3 * 3 = 9$

Calificación del riesgo #54: 9 puntos

Nivel del riesgo #54: Riesgo Bajo

55) Pérdidas del fondo ahorrativo por quiebra de la institución financiera en donde se acumula

Probabilidad de Ocurrencia = 1

Grado de Impacto = 5

Riesgo = $1 * 5 = 5$

Calificación del riesgo #55: 5 puntos

Nivel del riesgo #55: Riesgo Bajo



56) Contingencia en la liquidez de la institución que obliguen a hacer uso del efectivo del fondo ahorrativo

Probabilidad de Ocurrencia = 3

Grado de Impacto = 4

Riesgo = $3 * 4 = 12$

Calificación del riesgo #56: 12 puntos

Nivel del riesgo #56: Riesgo Medio

Matriz de Riesgos:

Riesgo Bajo = 1 a 10 puntos → Color Azul

Riesgo Medio = 12 a 16 puntos → Color Verde

Riesgo Alto = 20 a 25 puntos → Color Rojo

➤ Ubicación de los Riesgos en la Matriz: R = Riesgo

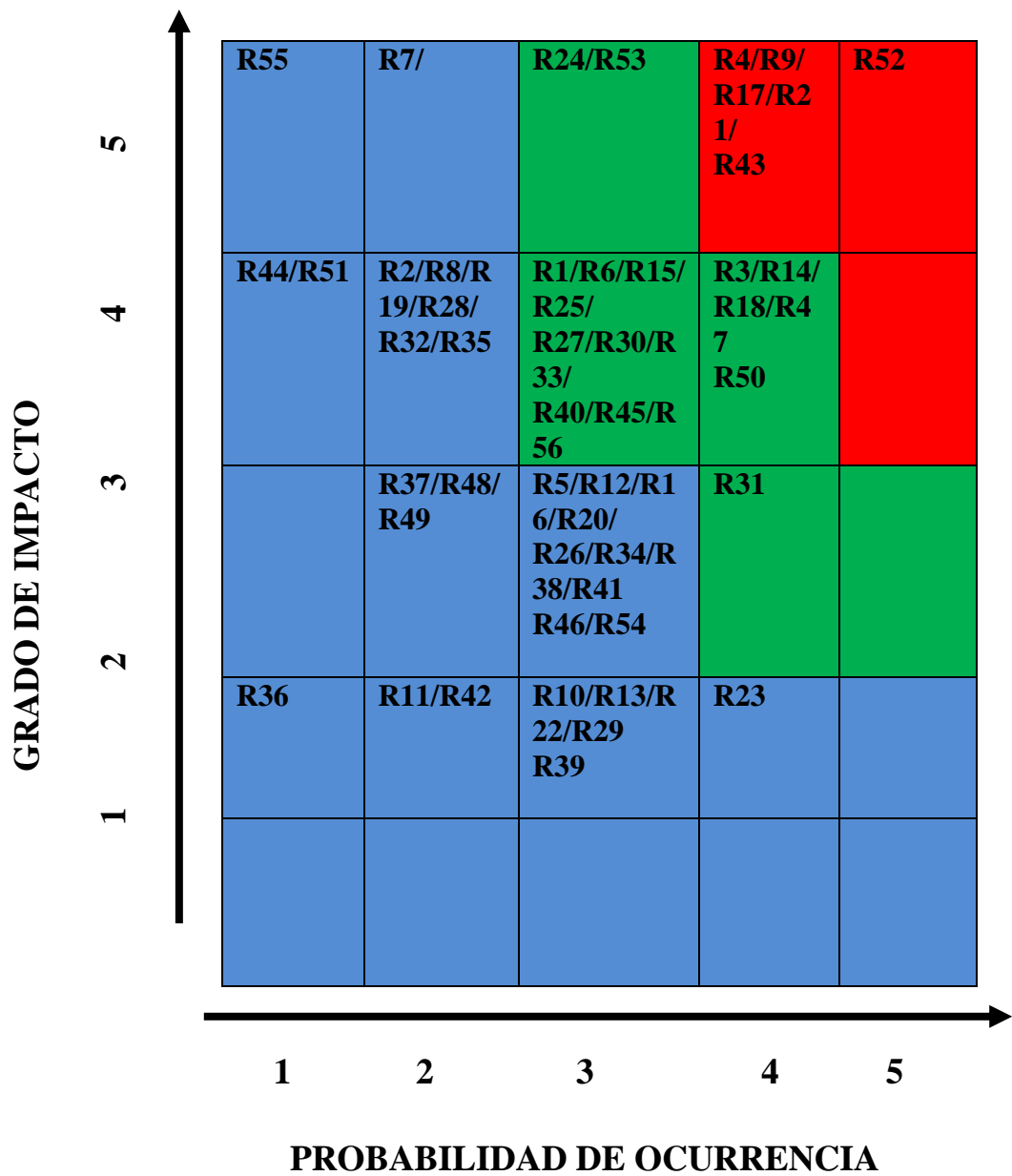


Gráfico 8: Matriz de Riesgos
Elaborado por: Autores



Resumen de la Matriz de Riesgos:

No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
1	Falta de capacidad física en las instalaciones de la institución para recibir al número de estudiantes proyectados	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
2	Falta de personal para enfrentar en óptimas condiciones el incremento en el número total de estudiantes matriculados	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
3	El número de estudiantes nuevos matriculados no cubre el porcentaje proyectado	4 Alta	4 Significativo	16 = Riesgo Medio
4	Falta de presupuesto para la contratación del personal que contribuya a asumir las labores provocadas por el incremento en el porcentaje del alumnado	4 Alta	5 Grave	20= Riesgo Alto
5	Resultados deficientes de la campaña de publicidad concebida para captar el porcentaje de alumnos proyectado	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
6	Los servicios prestados por la institución no cumplen con las expectativas del alumno o representante	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
7	Políticas institucionales demasiado estrictas	2 Baja	5 Grave	10 = Riesgo Bajo
8	Maltrato de parte del alumnado o personal hacia el estudiante o padre de familia	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
9	Los servicios contratados por los representantes superan el presupuesto de los mismos	4 Alta	5 Grave	20 = Riesgo Alto
10	Políticas institucionales sobre pago de pensiones estudiantiles y servicios adicionales demasiado apacibles	3 Mediana	2 Apacible	6 = Riesgo Bajo
11	Falta de facilidades de pago hacia los representantes o responsables del mismo	2 Baja	2 Apacible	4 = Riesgo Bajo
12	Fecha de pronto pago demasiado corta para que los representantes cumplan con su obligación	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
13	Inexistencia de incentivos para aquellos representantes que cumplen con las fechas de pronto pago	3 Mediana	2 Apacible	6 = Riesgo Bajo



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
14	Deficiencias en el sistema de gestión de cobros de pensiones estudiantiles y servicios adicionales vencidos.	4 Alta	4 Significativo	16 = Riesgo Medio
15	Imposibilidad de aplicar medidas estrictas a aquellos representantes que no cumplen con el pago a tiempo.	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
16	Insuficiencia de personal para asumir el número de admisiones de matrícula durante la jornada habitual de trabajo	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
17	Falta de eficiencia del personal responsable de ejecutar el proceso de matriculación	4 Alta	5 Grave	20 = Riesgo Alto
18	Falta de comunicación a los padres de familia o representantes sobre el período de matriculación	4 Alta	4 Significativo	16 = Riesgo Medio
19	Período de recepción de fichas de prórroga demasiado extenso	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
20	Fechas de prórrogas autorizadas demasiado extensas	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
21	Inexistencia de un límite en el número de fichas de prórroga receptadas	4 Alta	5 Grave	20 = Riesgo Alto



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
22	Proceso de contratación del servicio excesivamente complicado para el representante	3 Mediana	2 Apacible	6 = Riesgo Bajo
23	Referencias negativas del servicio de transporte por parte de representantes que tuvieron la experiencia en años anteriores	4 Alta	2 Apacible	8 = Riesgo Bajo
24	Carencia de unidades vehiculares para cubrir el número de alumnos contratantes del servicio	3 Mediana	5 Grave	15 = Riesgo Medio
25	Costo del servicio de transporte demasiado elevado para el contratante del mismo	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
26	Perímetro fijado para cubrir las rutas demasiado pequeño	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
27	Método establecido para el procesamiento de quejas y reclamos deficiente	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
28	Carencia de designación de responsables para dar seguimiento a quejas y reclamos	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
29	Falta de conocimiento del personal que procesa quejas y reclamos	3 Mediana	2 Apacible	6 = Riesgo Bajo



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
30	El servicio de transporte escolar no cumple con las expectativas proyectadas al momento de su promoción	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
31	Incorrecta actitud de choferes de las unidades vehiculares	4 Alta	3 Moderado	12 = Riesgo Medio
32	Escases de cursos o seminarios de capacitación en materia de contratación	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
33	Cursos o seminarios de capacitación excesivamente costosos	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
34	Falta de tiempo o disposición de los empleados del departamento de contabilidad para asistir a las capacitaciones	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
35	Ineficiencia en los cursos o seminarios de pedagogía contratados para la capacitación	2 Baja	4 Significativo	8 = Riesgo Bajo
36	Modificación en las fechas y horarios de los cursos o seminarios que compliquen la asistencia de los profesores	1 Insignificante	2 Apacible	2 = Riesgo Bajo



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
37	Carencia de seminarios de capacitación dentro de la ciudad local	2 Baja	3 Moderado	6 = Riesgo Bajo
38	Falta de información a los usuarios del servicio respecto a los beneficios de contar con el mismo	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
39	Carencia de variedad en los menús ofrecidos a los contratantes del servicio	3 Mediana	2 Apacible	6 = Riesgo Bajo
40	Niveles de confianza respecto a la manipulación de alimentos muy poco significativos	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
41	Costos excesivos en los equipos con las características necesarias	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
42	Poca información respecto a los estándares mínimos de calidad necesarios en los equipos	2 Baja	2 Apacible	4 = Riesgo Bajo
43	Falta de presupuesto para adquirir el número de equipos proyectado	4 Alta	5 Grave	20 = Riesgo Alto
44	Insuficiencia de proveedores que ofrezcan los equipos con las especificaciones requeridas	1 Insignificante	4 Significativo	4 = Riesgo Bajo



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
45	Rechazo a la acogida de la alternativa por parte de los representantes	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
46	Carencia de recursos para la aplicación del sistema automatizado de comunicación de calificaciones	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
47	Falta de capacitación a los usuarios del sistema implementado	4 Alta	4 Significativo	12 = Riesgo Medio
48	Ineficiencia en el flujo de comunicación entre la institución y el sistema automatizado	2 Baja	3 Moderado	6 = Riesgo Bajo
49	Extenso uso de recursos por parte del sistema implementado	2 Baja	3 Moderado	6 = Riesgo Bajo
50	Sistemas de alarma con las características requeridas excesivamente costosos	4 Alta	4 Significativo	16 = Riesgo Medio
51	Carencia de sistemas de alarma con las particularidades necesarias para la seguridad de los activos de la institución	1 Insignificante	4 Significativo	4 = Riesgo Bajo
52	Falta de disponibilidad de fondos en efectivo para cubrir la cuota destinada para el ahorro	5 Muy Alta	5 Grave	25 = Riesgo Alto



No.	Descripción del Riesgo	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (Significado)	GRADO DE IMPACTO (Significado)	Nivel de Riesgo
53	Facilidad en la disponibilidad del dinero ahorrado para el fondo que impida la acumulación para llegar al porcentaje	3 Mediana	5 Grave	15 = Riesgo Medio
54	Carencia de controles sobre las cuotas depositadas	3 Mediana	3 Moderado	9 = Riesgo Bajo
55	Pérdidas del fondo ahorrativo por quiebra de la institución financiera en donde se acumula	1 Insignificante	5 Grave	5= Riesgo Bajo
56	Contingencia en la liquidez de la institución que obliguen a hacer uso del efectivo del fondo ahorrativo	3 Mediana	4 Significativo	12 = Riesgo Medio

Tabla 29: Resumen Matriz de Riesgos
Elaborado por: Autores

Como se puede observar, esta tabla proyecta un consolidado de todo el proceso de evaluación de riesgos.

4.5 CODIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO CRISTIANO DE CUENCA

El presente Código de Ética Institucional tiene como objetivo servir de guía a todos quienes conforman la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca en cada una de las decisiones y comportamientos



adoptados durante el desempeño de sus funciones respecto a la ética que deben presentar frente a sus semejantes.

Todas las secciones concebidas en el presente código se establecieron con la finalidad de fortalecer las conductas reflejadas por todo el personal de la institución ante circunstancias en las que las buenas costumbres y el sano juicio juegan un papel determinante.

Cuando la situación amerite y el contenido del presente documento no satisfaga las necesidades de los escenarios presentados, el empleado, funcionario, directivo o autoridad tiene la responsabilidad de actuar y tomar las decisiones pertinentes en pro del bienestar de todas las partes involucradas.

Cualquier enmienda o cambio sugerido para este código estará sujeto a autorización de las máximas autoridades de la institución e invariablemente debe conseguir el mejoramiento de lo expuesto inicialmente.

Valores Institucionales:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ✓ Excelencia | ✓ Sabiduría |
| ✓ Responsabilidad | ✓ Lealtad |
| ✓ Compromiso | ✓ Pertenencia |
| ✓ Credibilidad | ✓ Respeto |
| ✓ Disciplina | ✓ Generosidad |
| ✓ Integridad | ✓ Justicia |
| ✓ Humildad | ✓ Gozo |
| ✓ Gratitud | ✓ Dependencia de Dios |
| ✓ Cordialidad | ✓ Fervor por la santidad |
| ✓ Eficiencia | ✓ Fe |
| ✓ Eficacia | ✓ Amor |
| ✓ Perseverancia | ✓ Puntualidad |
| ✓ Diligencia | |
| ✓ Liderazgo | |
| ✓ Compasión | |



Contenido:

Responsabilidad

- a) En nuestras decisiones: Todos quienes conformamos la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca independientemente del nivel jerárquico que poseamos o del cargo en el que hemos sido asignados somos directamente responsables por las decisiones resueltas durante el desempeño de nuestras funciones así como de las consecuencias que estas podrían acarrear tanto a nivel personal como institucional. Bajo ningún concepto deslindaremos ni trasladaremos responsabilidad a ningún cliente, proveedor o compañero de trabajo por los actos ejecutados por nuestra persona.
- b) En nuestro trabajo: Responderemos directa y exclusivamente por todas las actividades ejecutadas como integrantes de la institución y representantes del cargo asignado. Nuestra capacidad profesional e intelectual reflejará la calidad de nuestro trabajo y el compromiso diligente como parte activa del establecimiento quedará expuesto en cada una de las tareas que llevemos a cabo.
- c) En nuestro comportamiento: Seremos responsables por el comportamiento reflejado tanto durante nuestra estancia en la institución como fuera de ella. Nuestra buena conducta será determinante para establecer ante el público y nuestros compañeros de trabajo la calidad de personas con las que el establecimiento cuenta para la prestación de sus servicios.

Compromiso

- a) Con nuestros clientes: La atención brindada a estudiantes y padres de familia estará basada en el respeto y consideración independientemente de las circunstancias que se presentaren en cualquier situación. Siempre mantendremos un comportamiento juicioso e imparcial ante posibles escenarios conflictivos.



- b) Con nuestros proveedores: La relación laboral con cada uno de nuestros proveedores estará fundamentada en la transparencia y sinceridad. Bajo cualquier condición guardaremos un trato educado y respetuoso manteniendo siempre la confianza mutua y fortaleciendo un lazo fraterno para con todos nuestros proveedores.
- c) Con nuestros compañeros de trabajo: El trato con cada uno de nuestros colegas de labores reflejará confianza y apoyo. Todos estaremos prestos a brindar ayuda a un compañero de trabajo en situaciones en las que lo requiera. La amistad leal será nuestro continuo lazo de unidad para con todos los integrantes del establecimiento.

Disciplina

- a) En nuestras obligaciones: Seremos disciplinados en cumplir a cabalidad con cada una de nuestras obligaciones como integrantes de la institución. Reflejaremos ejemplo de firmeza en la obediencia de normas manteniendo el cumplimiento de las mismas incluso en entornos en los que nos encontremos bajo presión.
- b) En nuestros proyectos: Mantendremos constancia y perseverancia en todos los proyectos que emprendamos. Nuestro deber será alcanzar la meta u objetivo planteado incluso en entornos desfavorables.

Integridad

- a) En nuestras relaciones laborales: El trato diario con todos nuestros compañeros de trabajo será honesto e imparcial. No estableceremos preferencias ni discriminación sobre ninguno. Prestaremos atención y consideración a todos por igual independientemente del nivel jerárquico que posean en el establecimiento.
- b) Hacia la Institución: Nuestro desempeño como empleados, funcionarios, directivos o autoridades de la institución será honesto



y leal, no participaremos en ningún acto o situación en la que el afán sea perjudicar directa o indirectamente al establecimiento. Respondremos a los representantes institucionales y defenderemos el nombre de nuestra institución.

Cordialidad

- a) En nuestra forma de comunicarnos: Independientemente del medio que utilicemos para comunicarnos con nuestros compañeros de trabajo mantendremos siempre la amabilidad durante las conversaciones. El referirnos a nuestros colegas de labores con suma gentileza será nuestra norma ineludible en los procesos de comunicación.
- b) En nuestra manera de prestar ayuda: Cuando ofrezcamos ayuda a nuestros compañeros de trabajo será siempre con buena disposición y con la mejor de las actitudes. El trato ofrecido a quienes requieren de nuestra ayuda será siempre paciente y con la mayor de las cortesías.

Generosidad

Siempre estaremos prestos para colaborar desinteresadamente y con fines constructivos en cualquier situación en la que nuestras capacidades sean de ayuda. Haremos todo cuanto esté a nuestro alcance para lograr el objetivo deseado por quienes requieren de nuestra colaboración. Asistir a quien o quienes lo requieran con paciencia y diligencia será nuestra inexcusable manera de proceder.

Humildad

Asumiremos siempre todas nuestras obligaciones con una actitud humilde y dócil, estaremos siempre prestos a escuchar sugerencias, consejos o recomendaciones de cualquiera de nuestros compañeros de trabajo. Cada orden recibida por cualquiera de nuestros superiores será acatada con la mejor de las disposiciones, de la misma manera las órdenes



conferidas a nuestros subordinados serán requeridas con el mayor grado de cortesía y respeto.

Gratitud

Siempre estaremos atentos a dar las gracias por todo trabajo desempeñado por nuestros compañeros de labores. Toda función delegada será gratificada con una actitud correcta independientemente de si es una obligación de quien la realiza o corresponde a una ayuda prestada. El reconocimiento a los empleados, funcionarios, directivos o autoridades por su trabajo estará siempre presente entre nuestras obligaciones.

Credibilidad

- a) En nuestros servicios: Todos los servicios ofrecidos a nuestros clientes, proveedores y compañeros de trabajo reflejarán credibilidad en cada uno de los aspectos que involucran. Por ningún motivo utilizaremos estrategias extremistas que no den fiel testimonio de lo que efectivamente nuestros recursos y personal pueden alcanzar.
- b) En nuestros ofrecimientos: Cada una de nuestras garantías ofrecidas serán siempre realistas y apegadas a la realidad. Nunca exageraremos en nuestros ofrecimientos a clientes, proveedores o colegas de trabajo. Siempre tendremos presente nuestras limitaciones y recursos al momento de comprometer la calidad de nuestros servicios.

Eficiencia

El desempeño de cada una de nuestras labores será siempre orientando lo mejor de nuestras capacidades y conocimientos en el trabajo. Todos los recursos disponibles de los que hagamos uso para cumplir con nuestras funciones será responsable y concientizado. Nuestra norma de trabajo no



se basa solamente en alcanzar la meta, sino en cumplirla y paralelamente hacerlo optimizando al máximo nuestro patrimonio.

Perseverancia

La constancia en cada uno de los desafíos que puedan presentarse durante el cumplimiento de nuestras obligaciones será una actitud firme para el mantenimiento de la reputación del establecimiento. Perseveraremos en el cumplimiento de las metas propuestas a pesar de los obstáculos que puedan levantarse para impedir el mismo. La persistencia en lo que nos propongamos siempre estará presente en las situaciones en las que se requiera.

Diligencia

Mantendremos una actitud diligente en el cumplimiento de nuestras responsabilidades, la prontitud en la ejecución y obediencia de una orden dada por alguno de nuestros superiores estará siempre presente como norma de trabajo. Siempre actuaremos con rapidez ante las solicitudes de clientes, proveedores y compañeros de trabajo, procurando entregar resultados en el menor tiempo posible.

Liderazgo

La dirección y guía en la ejecución de las tareas y actividades o en la intervención de cualquier situación será siempre representada con el ejemplo. La modalidad de nuestro liderazgo se basará en la norma de demostrarlo para exigirlo. Por ningún motivo requeriremos cumplimiento de políticas, normas o reglas sin antes ajustarnos a ellas. El acatar los estatutos independientemente del nivel jerárquico que poseamos es de vital importancia para ejemplificar rectitud antes clientes, proveedores y compañeros de trabajo.



Lealtad

Nuestro compromiso con la institución como integrantes de la misma será noble y honesto. Por ningún motivo desacreditaremos el sistema del establecimiento o a las personas que forman parte del mismo, tampoco alentaremos comentarios negativos independientemente de las personas de donde provengan. Siempre seremos cautos al tratar algún desacuerdo o al proporcionar nuestra opinión personal.

Respeto

El trato, la comunicación y cualquier otra situación que involucre a clientes, proveedores, compañeros de trabajo o cualquier otra persona necesitada de nuestros servicios será siempre respetuosa y prudente. Nuestra conducta cordial se mantendrá inclusive en situaciones en las que la contraparte no actúe de forma correcta. Siempre acudiremos al diálogo respetuoso para solucionar cualquier conflicto y escucharemos atentamente las sugerencias, consejos u opiniones de los demás.

Amor

Como integrantes del establecimiento nuestra relación con clientes, proveedores o compañeros de trabajo estará basada en el afecto desinteresado. Todas nuestras actitudes y comportamientos serán reflejo de devoción hacia nuestro prójimo. Siempre otorgaremos un trato amoroso para con nuestros semejantes incluso en situaciones en las que sea necesario corregir por alguna conducta indebida.

Imparcialidad

Nuestro comportamiento y decisiones siempre serán sensatos independientemente de las personas que involucren o de la situación en la que nos encontremos inmersos. Por ningún motivo estableceremos preferencias sobre determinadas personas o manipularemos situaciones con el afán de buscar el beneficio personal. No nos dejaremos influir por



terceros ante circunstancias en las que se encuentran en juego la justicia y la honorabilidad.

Fe

Ante situaciones adversas y obstáculos que puedan presentarse durante el camino nuestra confianza estará siempre puesta primero en Dios. Nuestro comportamiento frente a circunstancias conflictivas será siempre sereno y tranquilo. La convicción de lograrlo y alcanzar el objetivo propuesto ante escenarios poco prometedores estará siempre presente en nuestras diarias labores para la institución.

Excelencia

Nuestro compromiso será entregar y cumplir con un trabajo excelente frente a los cada día más exigentes estándares de calidad. Por ningún motivo desarrollaremos tareas y actividades sin cumplir con los requisitos de eficacia establecidos para mantener el prestigio de la institución. Siempre buscaremos ir más allá de cumplir solamente con nuestra función, siempre buscaremos proporcionar valor agregado en el cumplimiento de cada una de nuestras responsabilidades.

Felicidad

Nuestro desempeño incluirá bienestar para nosotros y para los demás. Siempre estaremos prestos a brindar nuestros servicios con una sonrisa y deseos de lograr que nuestros clientes, proveedores o compañeros de trabajo se sientan a gusto por formar parte del establecimiento. Siempre buscaremos la satisfacción de nuestro prójimo y la manera de hacerlos sentir como parte de la familia de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.



CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca se concibió con la finalidad que su aplicación coadyuve a:

- Ejecución eficiente de tareas y actividades
- Determinación de funciones y/o responsabilidades
- Toma de decisiones
- Respuestas óptimas ante riesgos
- Calidad en la prestación de servicios
- Crecimiento eficiente del personal
- Cumplimiento de normativas y leyes aplicables
- Confiabilidad de la información

Cada uno de los resultados fruto de la investigación a lo largo del proyecto forman parte de esta contribución que coopere con un óptimo funcionamiento del establecimiento en sus distintas áreas de trabajo.

La correcta utilización de todos estos instrumentos por parte de empleados, funcionarios, directivos o autoridades resulta vital para lograr un cambio positivo en toda la institución. Es así que el aprovechar al máximo cada política, consejo o estatuto contenido en los distintos documentos permitirá consolidar en el establecimiento aquellos cambios que se concluyeron necesarios para mantener a la unidad educativa a la altura de la competitividad actual.

Cabe recalcar que todas las herramientas proporcionadas al establecimiento fueron ideadas considerando las limitaciones del entorno en el que se desenvuelve y los recursos disponibles con los que cuenta para su funcionamiento y subsistencia.



Muchas de las falencias observadas antes y durante el desarrollo del proyecto de tesis se superaron con la constitución y establecimiento de documentos como:

- Manual de estructuración de procesos
- Manual de funciones
- Políticas institucionales
- Evaluación de riesgos
- Código de ética

Es necesario resaltar que lo que se buscó al materializar en documentos escritos cada manual no fue solamente el mantener físicamente las herramientas para el cambio, sino proporcionarle a los empleados, funcionarios, directivos y autoridades una guía a la que puedan recurrir en situaciones en las que se requiera aplicar dichas herramientas y además cuenten con un respaldo en momentos en los que toman determinadas decisiones.

Es así que las metas que se consiguieron al finalizar este proyecto fueron permitirle a la institución:

- Contar con procesos consolidados y correctamente definidos para la ejecución de tareas y actividades.
- Contar con funciones adecuadamente delineadas para cada empleado, funcionario, directivo o autoridad.
- Contar con una guía de comportamiento para empleados, funcionarios, directivos y autoridades ante posibles situaciones contingentes.
- Contar con un registro de posibles riesgos que pueden llegar a comprometer el cumplimiento de los objetivos.
- Contar con políticas legalmente establecidas que faciliten la toma de decisiones y la agilidad en la prestación de servicios.



El cumplimiento de estos objetivos evidencia el éxito en la finalización del proyecto de Implementación de un Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

Es necesario recordar que el alcance de la magnitud de un sistema de control interno es bastante amplio en cuanto a proporcionar a una organización herramientas que contribuyan a un mejor y más sano funcionamiento. Sin embargo, el propósito del presente trabajo era utilizar los conocimientos ofrecidos por el sistema para aplicarlos de acuerdo a las falencias que se observaron en la institución y que fueron la razón para emprenderlo.

El establecimiento podrá comprobar a corto y mediano plazo los resultados fruto de la implementación de las herramientas proporcionadas por el sistema para de esta manera valorar las mismas y mantenerlas a través del tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

Es importante tener presente que independientemente de la calidad de las herramientas con las que pueda contar una institución para mejorar el funcionamiento de la misma, estas no generarán ningún cambio a menos que se las aplique.

La aplicación de todos los instrumentos provistos al establecimiento resulta crucial para superar las falencias detectadas y que fueron motivo de emprendimiento del proyecto.

Como en todos los procesos de cambio, el tiempo y la paciencia serán fundamentales para lograr consolidar cada una de las políticas, normas, recomendaciones y /o ajustes que se registren en los distintos documentos.



Cabe recalcar que el estar atentos a posibles resistencias, inconformidades o desacuerdos por parte de algunos empleados, funcionarios, directivos o autoridades ayudará a anticiparse a situaciones que puedan interrumpir la continuidad en la aplicación de las nuevas herramientas con las que el establecimiento cuenta.

Para alcanzar un nivel aceptable de éxito con la puesta en marcha de los instrumentos proporcionados a la unidad educativa resultará vital el trabajo de difusión o propagación de los mismos. Los cambios no se pueden alcanzar si no existe previamente una campaña de información que dé a conocer a todos quienes forman parte de la institución interna o externamente las estrategias a ser aplicadas para lograrlos.

Partiendo de estos antecedentes a continuación se enlistan algunas recomendaciones que colaboren de manera óptima con el proceso de información y posteriormente de adaptación de todos quienes están involucrados en la generación de los distintos cambios:

- Otorgar ejemplares en forma digital de todos los documentos constituidos en la institución.
- Organizar reuniones en las que se discuta las nuevas políticas, normas y/o recomendaciones contenidas en los documentos.
- Crear un medio físico o electrónico en el que el personal consulte sus inquietudes anónimamente respecto a los nuevos cambios registrados en procesos, funciones, políticas, entre otros.
- Establecer un sistema de recordatorios mediante correos electrónicos en donde se insista sobre la importancia del empleado, funcionario, directivo o autoridad de familiarizarse con los cambios.
- Planificar cursos de inducción de las nuevas normas y/o políticas en donde se explique paso a paso y a través de varias sesiones los distintos contenidos de los documentos.



ANEXOS



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información respecto al clima ético por el que actualmente está atravesando la institución. Todas las respuestas elegidas por usted serán manejadas con absoluta reserva y únicamente para fines de la investigación.

No	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA	X			
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN	X			
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	X			
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL		X		
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS	X			
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS	X			
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO	X			
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL			X	
9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	X			
10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL	X			
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)	X			
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL			X	
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN			X	
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL	X			
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE		X		
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN	X			
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN	X			
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	X			
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS	X			
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	X			
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN	X			
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO	X			
23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS	X			
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA	X			
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS			X	
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES	X			
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN			X	
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL	X			
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN	X			
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA			X	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información respecto al clima ético por el que actualmente está atravesando la institución. Todas las respuestas elegidas por usted serán manejadas con absoluta reserva y únicamente para fines de la investigación.

No	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA		X		
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN			X	
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES		X		
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL	X			
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS		X		
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS			X	
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO			X	
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL			X	
9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		X		
10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL			X	
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)			X	
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL			X	
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN			X	
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL		X		
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE	X			
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN		X		
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN			X	
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	X			
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS	X			
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	X			
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN			X	
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO			X	
23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS	X			
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA		X		
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS		X		
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES			X	
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN			X	
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL			X	
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN	X			
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA			X	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información respecto al clima ético por el que actualmente está atravesando la institución. Todas las respuestas elegidas por usted serán manejadas con absoluta reserva y únicamente para fines de la investigación.

No	PREGUNTAS	SI	NO	CASUALMENTE	N/A
1	SUS SUPERIORES REFLEJAN EJEMPLO DE ÉTICA	X			
2	SE DIFUNDE LA ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN	X			
3	HAY IMPARCIALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	X			
4	EXISTE DISCRIMINACIÓN ENTRE EL PERSONAL		X		
5	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS	X			
6	EXISTE ALGUIEN QUE ESCUCHE SUS DESACUERDOS, CONSEJOS O SUGERENCIAS	X			
7	RECONOCEN EL ESFUERZO DE MI TRABAJO	X			
8	PREDOMINA EL RESPETO ENTRE EL PERSONAL	X			
9	EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	X			
10	EXISTE GENEROSIDAD ENTRE EL PERSONAL	X			
11	HAY COMPROMISO EN EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS(AS)	X			
12	PREDOMINA LA HUMILDAD ENTRE EL PERSONAL	X			
13	EXISTE LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCIÓN	X			
14	EXISTE LEALTAD DE LA INSTITUCIÓN HACIA EL PERSONAL	X			
15	EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN ES FAVORABLE	X			
16	ACATAN MIS SUPERIORES LAS DISPOSICIONES DE LA INSTITUCIÓN	X			
17	SE SIENTE RESPALDADO POR LA INSTITUCIÓN	X			
18	SE TRATA CON DIGNIDAD A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	X			
19	SE ATIENDEN LOS RECLAMOS DE PADRES DE FAMILIA/PROVEEDORES/U OTROS RELACIONADOS	X			
20	CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	X			
21	TIENE CLARO LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN	X			
22	SE UTILIZA RESPONSABLEMENTE LOS RECURSOS DEL ESTABLECIMIENTO	X			
23	EXISTE BUENA ACTITUD AL REALIZAR LAS LABORES COTIDIANAS	X			
24	HAY ACCIONES DISCIPLINARIAS CONTRA QUIENES DEMUESTRAN UNA CONDUCTA IMPROPIA	X			
25	LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL SON OBJETIVAS	X			
26	EXISTE COMPRENSIÓN ANTE ERRORES O EQUIVOCACIONES	X			
27	PIENSA QUE ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE LA INSTITUCIÓN	X			
28	LOS SUPERIORES ESTÁN PENDIENTES DEL ACCIONAR DEL PERSONAL	X			
29	SE SIENTE ORGULLOSO(SA) DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN	X			
30	SUS SUPERIORES CUMPLEN CON SU PALABRA	X			

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información respecto a posibles situaciones en las que usted podría encontrarse en su diaria labor y cuál podría ser su forma de proceder ante las mismas. Todas las respuestas por usted mencionadas serán manejadas con absoluta discreción y únicamente para fines de la investigación.

Por favor señale solo un literal en cada pregunta:

1. Cuando tiene una consulta de un padre de familia, estudiante, o de cualquier otra persona que involucre a la institución y no sabe cómo resolverla o responder, su contestación es:

- a) No le puedo ayudar
- b) No le puedo ayudar, pero buscaré a alguien que pueda
- c) Lamentablemente no sé quién pueda ayudarlo

2. Cuando existe un conflicto de intereses con padres de familia o estudiantes, qué piensa usted que es lo más importante:

- a) La imagen de la institución
- b) El beneficio del padre de familia o estudiante
- c) Ambas son importantes sin dar prioridad a ninguna

3. Cumplir con los plazos de entrega de nuestras responsabilidades hacia nuestros compañeros/as de trabajo piensa que es:

- a) Transcendental mientras le impida avanzar con su trabajo
- b) Justificable cuando mi retraso no le impida avanzar en su trabajo
- c) Muy importante independientemente de si mi retraso afecta o no su trabajo

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarlo, usted:

- a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo
- b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
- c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad

5. Piensa que las decisiones que debe tomar la institución durante las labores cotidianas tienen que ser:

- a) Todo el tiempo imparciales
- b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
- c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses



6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:
- Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
 - Informa a la respectiva autoridad
 - Confronta e informa
7. Si ha cometido un error en su trabajo y este pasa desapercibido por su superior, usted:
- Lo informa siempre y cuando afecte de forma perjudicial a la institución
 - No lo informa porque puede corregirlo
 - Lo informa independientemente de si puede o no corregirlo
8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:
- Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
 - Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
 - Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente
9. Si no cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente una tarea asignada y que además corresponde a su cargo usted:
- Informa esta situación a sus superiores y se esfuerza por mejorar
 - No informa y busca como solucionar la situación y cumplir con su responsabilidad
 - Desempeña la tarea bajo sus limitaciones
10. Si conoce una manera de optimizar recursos en la ejecución de algún proceso o tarea usted:
- Plantea la idea a sus superiores
 - No informa la idea porque sabe que no la acatarán
 - No informa la idea por temor a que sea acatada y la optimización de recursos pueda resultar en la asignación de más tareas para usted.



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información respecto a posibles situaciones en las que usted podría encontrarse en su diaria labor y cuál podría ser su forma de proceder ante las mismas. Todas las respuestas por usted mencionadas serán manejadas con absoluta discreción y únicamente para fines de la investigación.

Por favor señale solo un literal en cada pregunta:

1. Cuando tiene una consulta de un padre de familia, estudiante, o de cualquier otra persona que involucre a la institución y no sabe cómo resolverla o responder, su contestación es:

- a) No le puedo ayudar
- b) No le puedo ayudar, pero buscaré a alguien que pueda
- c) Lamentablemente no sé quién pueda ayudarle

2. Cuando existe un conflicto de intereses con padres de familia o estudiantes, qué piensa usted que es lo más importante:

- a) La imagen de la institución
- b) El beneficio del padre de familia o estudiante
- c) Ambas son importantes sin dar prioridad a ninguna

3. Cumplir con los plazos de entrega de nuestras responsabilidades hacia nuestros compañeros/as de trabajo piensa que es:

- a) Transcendental mientras le impida avanzar con su trabajo
- b) Justificable cuando mi retraso no le impida avanzar en su trabajo
- c) Muy importante independientemente de si mi retraso afecta o no su trabajo

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarle, usted:

- a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo
- b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
- c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad

5. Piensa que las decisiones que debe tomar la institución durante las labores cotidianas tienen que ser:

- a) Todo el tiempo imparciales
- b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
- c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses

6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:



- a) Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
- b) Informa a la respectiva autoridad
- c) Confronta e informa

7. Si ha cometido un error en su trabajo y este pasa desapercibido por su superior, usted:

- a) Lo informa siempre y cuando afecte de forma perjudicial a la institución
- b) No lo informa porque puede corregirlo
- c) Lo informa independientemente de si puede o no corregirlo

8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:

- a) Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
- b) Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
- c) Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente

9. Si no cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente una tarea asignada y que además corresponde a su cargo usted:

- a) Informa esta situación a sus superiores y se esfuerza por mejorar
- b) No informa y busca como solucionar la situación y cumplir con su responsabilidad
- c) Desempeña la tarea bajo sus limitaciones

10. Si conoce una manera de optimizar recursos en la ejecución de algún proceso o tarea usted:

- a) Plantea la idea a sus superiores
- b) No informa la idea porque sabe que no la acatarán
- c) No informa la idea por temor a que sea acatada y la optimización de recursos pueda resultar en la asignación de más tareas para usted.



ENCUESTA ÉTICA EMPRESARIAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información respecto a posibles situaciones en las que usted podría encontrarse en su diaria labor y cuál podría ser su forma de proceder ante las mismas. Todas las respuestas por usted mencionadas serán manejadas con absoluta discreción y únicamente para fines de la investigación.

Por favor señale solo un literal en cada pregunta:

1. Cuando tiene una consulta de un padre de familia, estudiante, o de cualquier otra persona que involucre a la institución y no sabe cómo resolverla o responder, su contestación es:

- a) No le puedo ayudar
- b) No le puedo ayudar, pero buscaré a alguien que pueda
- c) Lamentablemente no sé quién pueda ayudarle

2. Cuando existe un conflicto de intereses con padres de familia o estudiantes, qué piensa usted que es lo más importante:

- a) La imagen de la institución
- b) El beneficio del padre de familia o estudiante
- c) Ambas son importantes sin dar prioridad a ninguna

3. Cumplir con los plazos de entrega de nuestras responsabilidades hacia nuestros compañeros/as de trabajo piensa que es:

- a) Transcendental mientras le impida avanzar con su trabajo
- b) Justificable cuando mi retraso no le impida avanzar en su trabajo
- c) Muy importante independientemente de si mi retraso afecta o no su trabajo

4. Cuando ingresa un compañero/a de trabajo nuevo a la institución y se encuentra en proceso de acoplamiento y está en la posibilidad de ayudarlo, usted:

- a) Le brinda ayuda en lo que le sea posible siempre y cuando tenga tiempo
- b) No le importa dejar sus tareas por brindarle ayuda, consciente de que esto no le exime de las responsabilidades asignadas
- c) No invierte tiempo en brindarle ayuda porque no es su responsabilidad

5. Piensa que las decisiones que debe tomar la institución durante las labores cotidianas tienen que ser:

- a) Todo el tiempo imparciales
- b) Imparciales dependiendo la situación y las personas que involucren
- c) Imparciales siempre y cuando no generen conflicto de intereses



6. Si observa alguna irregularidad dentro de la institución, usted:
- Confronta a quien cometió o está cometiendo dicho acto perjudicial
 - Informa a la respectiva autoridad
 - Confronta e informa
7. Si ha cometido un error en su trabajo y este pasa desapercibido por su superior, usted:
- Lo informa siempre y cuando afecte de forma perjudicial a la institución
 - No lo informa porque puede corregirlo
 - Lo informa independientemente de si puede o no corregirlo
8. Si tiene algún conflicto o está disconforme con alguna práctica o decisión tomada en la institución usted:
- Comenta primeramente su malestar con sus compañeros/as de trabajo para pedir una segunda opinión
 - Informa su desacuerdo directamente a la autoridad correspondiente
 - Comenta su malestar tanto a compañeros/as de trabajo como a la autoridad correspondiente
9. Si no cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente una tarea asignada y que además corresponde a su cargo usted:
- Informa esta situación a sus superiores y se esfuerza por mejorar
 - No informa y busca como solucionar la situación y cumplir con su responsabilidad
 - Desempeña la tarea bajo sus limitaciones
10. Si conoce una manera de optimizar recursos en la ejecución de algún proceso o tarea usted:
- Plantea la idea a sus superiores
 - No informa la idea porque sabe que no la acatarán
 - No informa la idea por temor a que sea acatada y la optimización de recursos pueda resultar en la asignación de más tareas para usted



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arens, A. Randal, E. Mark, B. (2007). *Auditoría, Un Enfoque Integral*. Décimo primera Edición. México: Pearson Education.
- Castillo, M. (2010). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cepeda, G. (1997) *Auditoría y Control Interno*. Primera Edición. México: Editorial McGraw-Hill. Pág. 15.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cuesta, R. (1992). *Auditoría de estados financieros. Un enfoque del proceso de auditar*. Segunda edición. Editor: Guayaquil: Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador.
- Koontz, H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
- Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración. International* Thomson Editores.



INTERNET

Control Interno. (2000). Santa Fe de Bogotá. Recuperado el 25 de septiembre del 2014 de: <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml#frameworka>

Edwin (2011). *Simbología de Diagramas de Flujo*. Recuperado el 28 de septiembre del 2014 de: <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com/>

Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Técnicas de Aplicación. (2004). Recuperado el 25 de septiembre del 2014 de: <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>

Romero, Javier. (2012). *Control Interno según COSO*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-segun-coso/>

NORMAS

NIA 6: Evaluación de Riesgos y Control Interno. Sección 400. (2002). Primera Edición: En Recurso Informático: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. Recuperado el 24 de septiembre del 2014 de: <http://www.ccpsucre.org.ve/leyesl.php>



DISEÑO DE TESIS



ESTRUCTURA DEL DISEÑO DE TESIS

1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 SELECCIÓN DEL TEMA

A continuación vamos a señalar las características por las que nuestro tema es de vital importancia:

TEMA: SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- **Actualidad.-** En el presente la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca necesita de procesos definidos y afianzados en quienes conforman el establecimiento para así lograr el correcto desempeño en cada una de las áreas de trabajo.
- **Trascendencia.-** Debido a lo importante que resulta ofrecer servicios de educación de calidad es necesaria la implementación de un sistema de control interno que coadyuve al logro de dicho propósito para el que la institución fue creada.
- **Pertinencia.-** La Unidad Educativa requiere de un sistema de control que le permita a la dirección conocer si los procesos se encuentran correctamente alineados con la misión y la visión del establecimiento.
- **Originalidad.-** Puesto que la institución no cuenta con un sistema de control interno forjado y adecuado a la actividad que desempeña, hemos visto necesario su implementación para el mejoramiento de la unidad educativa en todas sus áreas.
- **Factibilidad.-** Tenemos acceso directo a la información necesaria de la unidad educativa y la colaboración de todos los que la conforman para el emprendimiento de este proyecto.



APTITUD Y ACTITUD

Poseemos los conocimientos que se requieren para emprender este tema y la disponibilidad nuestra para realizar el mismo.

1.2 DELIMITACIÓN

Nuestro tema de tesis se encuentra delimitado por los siguientes aspectos:

- **Contenido:** Sistema de Control Interno.
- **Campo de Aplicación:** Procesos Internos.
- **Espacio:** Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.
- **Período Lectivo:** 2014 - 2015

En base a estos aspectos el título de nuestra tesis queda definido con el siguiente contenido:

**TÍTULO: Implementación de un Sistema de Control Interno en la
Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca**

2. JUSTIFICACIÓN

Criterios de Justificación: A continuación vamos a señalar los criterios por los que se justifica nuestra tesis:

- **Criterio Académico.-** El proyecto de nuestra tesis se justifica en términos académicos porque brindará una opción de consulta para aquellos usuarios que se interesen en conocer cómo se implementa y coadyuva un sistema de control interno dentro de los procesos de un establecimiento educativo particular.



- **Criterio Institucional.-** Nuestra tesis tiene su justificación en términos institucionales porque permitirá la implementación y posterior ejecución de una herramienta de apoyo para el mejoramiento de todos los procesos internos en las distintas áreas de trabajo de la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca.

- **Impacto Social.-** La tesis que desarrollaremos se justifica en términos de impacto social debido a que al mejorar los procesos internos del establecimiento la consecuencia inmediata será la posibilidad de ofrecer servicios más ágiles y eficientes que le permitan a la Unidad Educativa brindar mayor confianza tanto a los padres de familia y estudiantes que se encuentran vinculados a la institución como a aquellos que desean formar parte de la misma, para así captar los recursos necesarios que mantengan el presupuesto equilibrado y garanticen la continuidad del establecimiento.

- **Criterio Personal.-** Nuestra tesis se justifica en términos personales porque poseemos los conocimientos necesarios para emprender este tema y la disponibilidad nuestra para realizar y culminar el mismo.

- **Criterio Factibilidad.-** Nuestro trabajo de tesis se justifica en términos de factibilidad puesto que disponemos de la colaboración de todos quienes conforman la Unidad Educativa y tenemos acceso a la información necesaria que nos permita ejecutar el proyecto.



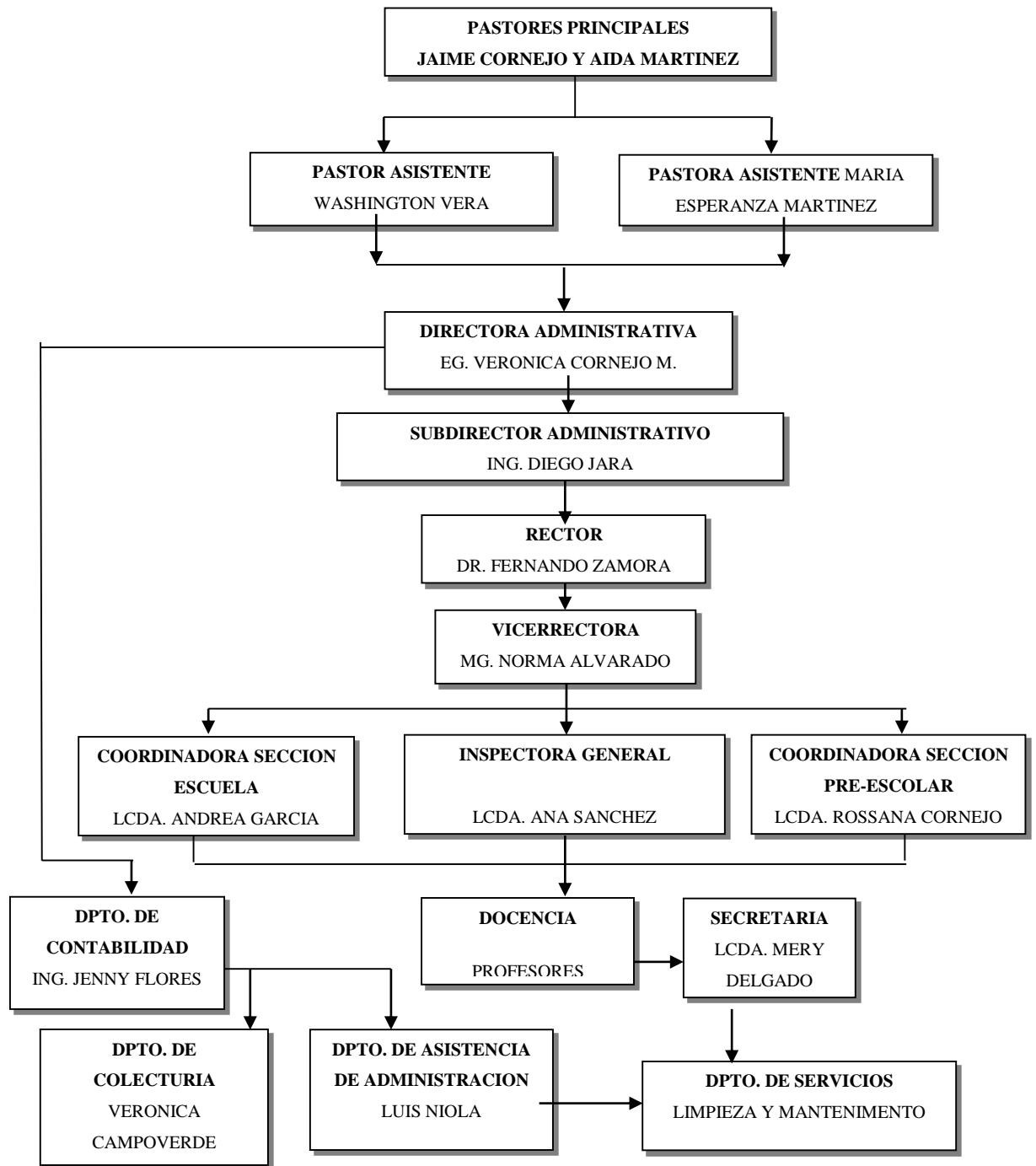
3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

A continuación vamos a proceder a señalar los aspectos generales que permitirán conocer de mejor manera la Unidad Educativa en la que vamos a realizar nuestro proyecto de tesis.

- **Razón Social** : Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca
- **Localización**
Ubicación: Ecuador – Azuay.
Dirección: Ángel Figueroa s/n y Av. De las Américas.
Teléfonos: 2832313/2837293
Correo Electrónico: liceocristianodecuenca@gmail.com

➤ **Estructura Orgánica**

A continuación se representa en un organigrama la jerarquía de las autoridades y los distintos departamentos en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca:





➤ **Actividades**

De Servicio: Enseñanza a Nivel:

- * Pre-primario
- * Primario
- * Secundario

➤ **Ambiente Externo:**

Principales Clientes: Estudiantes de niveles Pre-Primario, Primario y secundario.

Competencia: Instituciones Educativas Particulares, Fiscales y Fiscomicionales.

Mercado: Local, especialmente a estudiantes residentes en la ciudad de Cuenca.

➤ **Debilidades y Amenazas:**

Debilidades:

- No existe fluidez comunicativa entre las áreas de trabajo.
- Falta de planificación de las actividades a realizarse en la institución
- Carencia de información para las actividades asignadas al personal.
- Conflicto en el relevo de actividades.
- Las funciones del personal no están totalmente definidas.

Amenazas:

- Los cambios en las leyes de educación son excesivos.
- El surgimiento de nuevas unidades educativas particulares es acelerado.
- La inestable situación financiera de los padres de familia termina con el retiro de los estudiantes de la institución.



- La preparación del personal docente para los distintos niveles de enseñanza es cada vez más exigente.

➤ **Misión y Visión**

Misión: Sembrar en niños y jóvenes valores, basados en la Biblia, que es nuestra única norma de fe, preparándolos para que enfrenten la vida con honestidad, valor y sabiduría, por medio del conocimiento científico, el desarrollo moral y afectivo y la formación espiritual. Cosechando así hombres y mujeres íntegros, conscientes y libres.

Visión: Somos una comunidad educativa que refleja los principios de la palabra de Dios y ofrece a sus estudiantes una educación de excelencia sembrando en ellos valores cristianos, para cosechar personas capaces de vivir el evangelio con la alegría de amar a Dios y a su prójimo y servir a la sociedad aportando lo mejor de sí mismos para hacer de éste un mundo mejor.

➤ **Otros**

Lema: “Sembramos valores, cosechamos vencedores”

Valores: Los valores fundamentales de la Unidad Educativa Liceo Cristiano son:

1. Una relación de extrema dependencia de Dios, mediante la lectura de la Palabra, la alabanza y la oración.
2. Excelencia por lo que hacemos.
3. Pasión por Dios y las almas.
4. La familia.
5. La lealtad.
6. El gozo de vivir.



7. Integridad.
8. Justicia.
9. Búsqueda de Santidad.
10. Humildad.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

➤ Listado de Problemas

1. Existen conflictos durante el relevo de funciones.
2. Los resultados no son proyectados ágilmente.
3. El personal no cuenta con un manual de funciones.
4. El incumplimiento de las labores asignadas a los trabajadores es constante.
5. Existe información que no se encuentra correctamente depurada.
6. Existe duplicidad en las actividades asignadas.
7. Los procesos internos no se encuentran totalmente estructurados.
8. Hay falta de conocimiento sobre las necesidades de la institución en las distintas áreas de trabajo.
9. Persiste la carencia de capacitación en el personal respecto al marco legal al que está sujeto la unidad educativa.
10. Existe conflicto de autoridad entre directivos.
11. Hay falta de control sobre las actividades asignadas al personal.
12. La comunicación entre departamentos para realizar actividades conjuntas es defectuosa.
13. Existe insatisfacción en estudiantes y padres de familia debido a la falta de agilidad en los servicios ofrecidos.
14. Gran cantidad de las actividades asignadas al personal carecen de directrices que permitan cumplirlas con efectividad.



15.No se aprovecha al máximo el talento humano del personal.

16.El tiempo de respuesta de los directivos respecto a soluciones que se requieren en la institución es significativamente extenso.

➤ Integración de los Problemas

Los procesos que se llevan a cabo internamente y que permiten el funcionamiento de la institución no se encuentran estructurados en su totalidad debido a la falta de conocimiento por parte de los responsables sobre las necesidades en las distintas áreas de trabajo y a la falta de capacitación del personal respecto al marco legal al que está sujeto la unidad educativa, como consecuencia se generan conflictos cuando es necesario el relevo en las funciones ya que la carencia de una directriz definida hace imposible que quien realice el reemplazo de funciones ejecute el proceso de una forma eficiente causando así malestar en los estudiantes y padres de familia debido a la falta de agilidad en los servicios ofrecidos. (1,7,8,9,13,14)

El personal de la institución no cuenta con un manual de funciones, lo cual deriva en un cumplimiento parcial de las labores asignadas, una duplicidad en las actividades que se llegan a realizar, una comunicación deficiente entre departamentos, falta de control sobre los trabajos delegados, conflicto de autoridad entre los directivos y el desaprovechamiento del talento humano de cada trabajador por no estar definidas las actividades más afines a su cargo. (3,4,6,10,11,12,15)

La existencia de información depurada de manera incorrecta complica la agilidad en la comunicación de resultados y retrasa el tiempo de respuesta de los directivos hacia soluciones que requiere la institución por demora en la toma de decisiones. (2,5,16)

➤ Ubicación de los Problemas:



Problema Central: Las labores no se ejecutan con agilidad y efectividad debido a la carencia de directrices eficientes y a la falta de estructuración de los procesos internos en las distintas áreas de trabajo.

Problema Complementario 1: Las funciones a realizarse no se encuentran definidas ni correctamente informadas al personal resultado de no contar con un manual de funciones diseñado para asignar actividades de acuerdo al cargo del empleado.

Problema Complementario 2: La institución no cuenta con información correctamente depurada lo que complica la interpretación de resultados, genera conflicto en la toma de decisiones y retrasa el tiempo de respuesta de los directivos respecto a soluciones que requiere la institución.

➤ **Redacción de los Problemas:**

Problema Central.-Descripción: A pesar que actualmente cada una de las labores internas en los distintos departamentos se mantienen ejecutándose y hacen posible la continuidad de la unidad educativa, progresivamente se están presentando mayores malestares tanto en el personal como en clientes. Se adjudica dicho malestar a la falta de efectividad y agilidad en la realización de cada una de las actividades de las cuales son responsables los trabajadores. Esta situación se ve representada por la carencia de directrices correctamente diseñadas y comunicadas a los responsables en cada una de las áreas de trabajo, es decir, la institución no cuenta con procesos internos completamente estructurados que permitan efectuar y controlar eficientemente las actividades, razón por la cual el personal presenta falencias en el cumplimiento de sus responsabilidades y la institución no cumple con los objetivos planteados.

Características: Tenemos las siguientes:



- Se incurre en falta de efectividad en la realización de las labores.
- No existe un control eficiente sobre las actividades asignadas.
- Los procesos internos no están completamente estructurados y comunicados a los trabajadores.
- El personal presenta una imagen de incapacidad hacia sus responsabilidades.
- La institución no logra cumplir con los objetivos planteados.

Repercusiones: Puesto que la consecuencia inmediata de no contar con procesos internos correctamente diseñados es la falta de efectividad en las actividades ejecutadas, el resultado se reflejará en los servicios ofrecidos, causando malestar y pérdida de confianza en estudiantes y padres de familia lo cual disminuirá una crucial ventaja competitiva para la institución.

❖ Problema Complementario 1.-

Descripción: Cada uno de los trabajadores posee un determinado cargo el cual debe responder a funciones específicas que requieren cumplirse para asegurar un correcto funcionamiento de la institución. Sin embargo, en la actualidad el personal desconoce cada una de las actividades de las cuales son responsables. Esta situación se deriva por la carencia de un manual de funciones diseñado particularmente para detallar cada una de las responsabilidades que de acuerdo al cargo del trabajador se deben ejecutar, lo cual no permite evaluar con precisión el desempeño de cada empleado en relación a su cargo ni controlar el cumplimiento sobre las actividades.

Características: Tenemos las siguientes:

- Existen incumplimientos en las actividades que se requieren ejecutar por el desconocimiento de quien las debe realizar.



- Se generan conflictos entre el personal.
- Se presentan deficiencias en la comunicación entre departamentos.
- La duplicidad de funciones es una constante
- El personal no conoce sus limitaciones ni sus atributos.

Repercusiones: Al no existir un manual de funciones que detalle con exactitud cada una de las responsabilidades del personal dentro de la unidad educativa el resultado inminente será la inobservancia de actividades que al no poseer un responsable específico no serán completadas, afectando así labores colaterales y provocando falencias en el logro de los objetivos planteados.

❖ Problema Complementario 2.-

Descripción: La información existente representa una herramienta de vital importancia para la institución, ya que, permite tomar decisiones cruciales durante el curso de la organización y hace posible conocer la situación en la que se encuentra la unidad educativa. Dicha información debe encontrarse correctamente compilada y depurada. No obstante, en el presente el establecimiento no cuenta con información en estas condiciones lo cual genera un nivel de inseguridad respecto al escenario con el cual se presenta a la institución, afectando así la confianza de la dirección y la de actuales y futuros clientes.

Características: Tenemos las siguientes:

- La toma de decisiones no es ágil ni efectiva.
- Los resultados no se comunican ni proyectan de manera entendible.
- Los tiempos de respuesta respecto a soluciones requeridas en la institución son notoriamente extensos.



- No existen controles sobre el tratamiento que se efectúa a la información.
- El personal desconoce los procesos de depuración de la información.

Repercusiones: La falta de información depurada dentro de la unidad educativa complica el análisis de la realidad en la que se encuentra el establecimiento actualmente, llegando a generar conflictos al momento de tomar decisiones y solucionar inconvenientes. Esta situación conlleva a una interpretación defectuosa de los resultados obtenidos en cualquiera de las áreas o departamentos y consecuentemente afecta a los objetivos planteados.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

➤ **Objetivo General**

Implementar un Sistema de Control Interno en la Unidad Educativa Particular Liceo Cristiano de Cuenca para estructurar los procesos requeridos en las distintas áreas de trabajo, lograr agilidad y efectividad en la realización de actividades, asignar y controlar eficientemente las labores, minimizar las falencias del personal en la ejecución de sus responsabilidades y alcanzar los objetivos planteados por la institución.

➤ **Objetivos Específicos**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPÍTULOS DE LA TESIS
1) Constituir el Sistema de Control Interno	Capítulo III: Investigación de Requerimientos
2) Implementar el Sistema de Control Interno.	Capítulo IV: Resultados de la Implementación del Sistema de Control Interno



3) Mejoramiento en los procesos.	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones
----------------------------------	--

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Durante la investigación se va a manejar constantemente un determinado vocabulario cuyo conocimiento es de vital importancia. El discernimiento de dichos términos servirá de base para el desarrollo de la investigación, no solo por la comprensión de su contenido sino por la necesidad de contar con la capacidad de analizar el objetivo del presente proyecto.

Las terminologías a continuación indicadas forman parte del léxico mencionado, siendo definiciones textuales provenientes de una selección de literatura especializada en la materia, permitiéndonos extraer conclusiones beneficiosas para la investigación, con la finalidad de efectuar comentarios de acuerdo a nuestros conocimientos o criterios y concluyendo con las aplicaciones de dichos términos en nuestro trabajo de investigación.

Sistema de Control Interno.- El punto de partida para nuestro proyecto de tesis tiene su fundamento en conocer a profundidad que representa un sistema de control interno. Es por esta razón que comenzaremos citando que es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno o mando corporativo, la administración y otro personal, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Castillo, 2010).

Comentarios: Como podemos observar en la definición recientemente citada, el control interno tiene características puntualizadas respecto a su concepción. Primeramente debemos comprender que se trata de un proceso llevado a cabo por los integrantes de una empresa, es decir no



son simplemente políticas o normas que se establecen para ser leídas y no ejecutadas. Además es necesario tener presente que dicho proceso incluye a todo el personal independientemente del mando que posean, lo cual nos deja ver implícitamente que un control interno se debe al compromiso de quienes lo han diseñado. Seguidamente podemos señalar que este proceso solamente proporciona una seguridad razonable en las áreas que abarca dentro de una empresa, esto con la finalidad de que se convierta en un complemento, si bien es cierto muy importante, para la permanencia de una organización y no en una garantía para evitar un colapso de la misma. Finalmente nos referiremos al alcance de un control interno, exponiendo como influye en el logro de los objetivos de una empresa en las áreas financiera, operacionales y legales que hoy en día son los pilares para dirigirla. Cuando la supervivencia de una organización se basa en confiar en lo que reflejan sus finanzas, en ser efectivos y eficientes en su misión y paralelamente cumplir con lo establecido por las leyes, entonces esa organización está justificando su existencia.

Aplicaciones: Una vez que conocemos que el control interno es un proceso desarrollado por las personas inmersas en la empresa, la pregunta que surge inmediatamente es si la unidad educativa no cuenta ya con procesos que le permitan su funcionamiento e implícitamente ya tiene un control interno. Aunque la respuesta es afirmativa, nuestro proyecto continúa siendo válido, debido que a pesar que toda empresa de una u otra forma posee un sistema de control interno, este raras veces es concebido como tal y como consecuencia no es eficaz en su aplicación. El lograr que toda la organización comprenda qué es y para qué sirve un sistema control interno se convierte en una de las tareas esenciales de nuestro trabajo de tesis, pues cimentará las bases para la continuidad del proyecto. Es así que el primer paso será conformar este sistema para inmediatamente después consolidarlo a través de la práctica en cada uno de los integrantes de la unidad educativa.



EFFECTIVIDAD.- Este término lo utilizaremos a lo largo de nuestro trabajo de investigación sobre todo cuando nos refiramos a los resultados propuestos por la institución en las distintas áreas de trabajo. Para comprender que engloba esta definición y cómo la aplicaremos en nuestro proyecto señalaremos que la efectividad “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La efectividad es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (Oliveira Da Silva, 2002)

Comentarios: Analizando la definición anteriormente citada podemos percatarnos que la efectividad centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos por medio de las actividades que la empresa ha estructurado. Bajo esta consigna diremos que al llevar a cabo una actividad en la organización, esta debe ser práctica en cumplir la meta para la cual fue establecida, caso contrario es innecesario realizarla. Si una empresa no logra consolidar los objetivos propuestos mediante sus actividades está siendo encaminada carente de planificación. En la actualidad el ser efectivos en una organización refleja confianza no solo dentro del personal sino también fuera de él. Concluyendo diremos que la efectividad nos sirve como una alerta para cuando las actividades están estructuradas defectuosamente o se han vuelto obsoletas.

Aplicaciones: La efectividad en el logro de los objetivos denota una correcta estructuración de las actividades que se ejecutan en la organización y como consecuencia reflejan un sistema de control firme y dinámico. Puesto que nuestro propósito es consolidar un sistema con estas características resulta de vital importancia que todos quienes conforman la empresa comprendan qué es lo que representa ser efectivo en la realización de una actividad y cómo llegar a serlo. Al lograr constituir este hábito en cada uno de los integrantes de la unidad



educativa se estarán instaurando mejoras desde las bases de la institución.

EFICIENCIA.- (Chiavenato, 2004) La eficiencia está íntimamente relacionada con la efectividad, "significa utilización correcta de los recursos disponibles", es decir va más allá que el ser efectivos. Complementando esta primera noción podemos citar que la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koontz, Weihrich, 2004). Una vez que hemos esclarecido livianamente el significado de este término procederemos a justificar la razón de mencionarlo en nuestra investigación.

Comentarios: La optimización de los medios durante el camino a seguir para alcanzar un objetivo, es sinónimo de eficiencia. En una empresa se busca constantemente que los procesos y actividades sean eficientes pero puede convertirse en una práctica inútil cuando no se llega al objetivo planteado. El optimizar recursos nunca debe deteriorar la calidad del resultado, sino más bien mantenerla a pesar de restringirse en la utilización de los medios. Cuando hablamos de efectividad y eficiencia no debemos tomarlos como términos aislados, sino más bien como complementarios. Cuando la prioridad es alcanzar la meta la efectividad se torna trascendental, pero cuando la antelación es la prudencia en el uso de los recursos entonces la eficiencia aparece como la mejor y más viable opción. No obstante, cuando se desea cumplir a cabalidad una meta haciendo un uso inteligente de los recursos, combinamos eficiencia y efectividad.

Aplicaciones: Cada uno de los integrantes de la organización debe estar en la capacidad de constatar cuándo se está siendo eficiente en la realización de una actividad. Al lograr que el personal comprenda que engloba optimizar recursos y al mismo tiempo alcanzar un objetivo con calidad se estará instaurando una práctica que permita aprovechar al máximo las aptitudes de cada trabajador. Conocedores de lo que busca la



eficiencia y lo que requiere la efectividad estarán en la capacidad de tomar decisiones y antelar la correcta utilización de los medios o el logro del objetivo siempre con miras al beneficio de la institución.

TAREA.- Las tareas son “toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos” (Chiavenato, 2007). La mención de este concepto se justifica por la necesidad de tener claramente definido cuál es el alcance de una tarea dentro de la investigación y cuál es el papel que se le asignará dentro de nuestro trabajo de tesis.

Comentarios: Como podemos observar las tareas son actividades ejecutadas por los integrantes de la organización. Sin embargo, es conveniente recalcar que tomando como referencia la definición anotada recientemente en la parte en que cita que una tarea se atribuye a puestos simples y repetitivos nos advierte que por lo general cuando se menciona este término se quiere hacer referencia a una acción más física que intelectual, por lo que es conveniente tener claro este concepto dentro de la organización.

Aplicaciones: Durante nuestro proyecto utilizaremos la consigna señalada en la definición para referirnos a actividades ejecutadas por el personal de servicios, ya que este tipo de acciones cumplen con la característica anteriormente citada. El establecer claramente este concepto va a ser crucial debido a que la identificación de actividades para la estructuración de procesos va a tener como plataforma esta distinción.

OBLIGACIÓN.- Una obligación se define como “toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es



una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física” (Chiavenato, 2007).

Comentarios: Paralelamente al concepto de tarea aparece el de obligación como una actividad en donde predominan las nociones intelectuales de quien la realiza, según se observa en la definición mencionada. Teniendo clara esta distinción entre ambas definiciones es posible clasificar con claridad cada una de las actividades que realizan los integrantes de la organización en sus distintos puestos de trabajo.

Aplicaciones: Como se señaló recientemente para la identificación de actividades y posteriormente la estructuración de procesos va a ser necesario manejar las definiciones de tarea y obligación. Durante nuestra investigación las obligaciones se utilizarán para referirse a aquellas acciones ejecutadas por todas las áreas de la unidad educativa excepto el área de servicios ya que como se mencionó, esta última estará dentro de la categoría de tareas.

FUNCIÓN.- Señalada y establecida la diferencia entre una tarea y una obligación para el presente trabajo de investigación procederemos a citar que una función “es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño” (Chiavenato, 2007).

Comentarios: Dentro de la organización las funciones se asignan a aquellas acciones que se realizan reiteradamente por una persona y que constituyen una serie de actividades ya sean físicas o intelectuales. Cabe recalcar que cuando el ocupante de un puesto de trabajo realiza un conjunto de actividades de manera contingente o provisional no constituye una función debido a que dicho ocupante no fue asignado en un principio



para cumplir con dichas acciones y por lo tanto estas no guardan relación con el puesto al que está asignado.

Aplicaciones: Resultará de vital importancia establecer entre los empleados cuándo están llevando a cabo una función y cuando están realizando actividades provisionales. Si cada integrante tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la unidad educativa se evitará duplicidad en las mismas y se podrán establecer puestos notoriamente definidos disminuyendo así conflictos entre el personal.

PUESTO.- Tanto al hablar de tareas como de actividades y funciones mencionamos al puesto como algo implícito dentro de estos conceptos, es por esta razón que es necesario citar que el puesto “es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama” (Chiavenato,2007). Una vez mencionada la definición procederemos a profundizar en su significado.

Comentarios: El eje central de toda acción ejecutada dentro de la organización es la persona que la lleva a cabo. Este individuo realiza cada actividad enrolado en un puesto de trabajo que ocupa un lugar tanto físico como jerárquico dentro de la institución. Dicho puesto debe estar correctamente definido para así evitar conflictos entre el personal y lograr que el ocupante sea productivo en las responsabilidades asignadas tanto para el bien personal como para el colectivo.

Aplicaciones: El proyecto de investigación tiene como uno de sus objetivos primordiales el definir correctamente cada puesto de trabajo dentro del establecimiento. Al lograr establecer claramente dichos puestos se logrará optimizar recursos, aprovechar las aptitudes de cada trabajador, reducir la duplicidad de funciones, evitar conflictos de autoridad entre el personal y principalmente otorgar un conocimiento de



cuáles son los puestos de los que requiere la unidad educativa para su correcto funcionamiento.

7. ESQUEMA TENTATIVO DE CONTENIDOS

	INTRODUCCIÓN
	Capítulo I: Antecedentes de la Institución 1.1 Historia de la Institución Educativa 1.2 Filosofía Institucional 1.3 Objetivos Institucionales 1.4 Debilidades y Amenazas de la Institución 1.5 Organigrama Institucional
	Capítulo II: Marco Teórico del Sistema de Control Interno 2.1 Concepto de Sistema de Control Interno 2.2 Importancia del Sistema de Control Interno 2.3 Beneficios del Sistema de Control Interno 2.4 Limitaciones del Control Interno 2.5 Métodos de Evaluación del Sistema de Control Interno 2.6 Componentes del control Interno
Objetivo Específico 1: Constituir el Sistema de Control Interno	Capítulo III: Investigación de Requerimientos 3.1 Estructuración de Procesos 3.2 Establecimiento de Funciones 3.3 Elaboración de Políticas Institucionales 3.4 Conformación del Código de Ética 3.5 Evaluación de Riesgos
Objetivo Específico 2: Implementar el Sistema de Control Interno.	Capítulo IV: Resultados de la Implementación del Sistema de Control Interno 4.1 Manual de Estructuración de Procesos 4.2 Políticas Institucionales 4.3 Evaluación de Riesgos 4.4 Código de Ética Institucional
Objetivo Específico 3: Mejoramiento en los procesos	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones 5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones
	Bibliografía Anexos Diseño de Tesis



8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

➤ Matriz de Variables, Indicadores y Categorías

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS
<p>Capítulo III: Investigación de Requerimientos</p> <p>Estructuración de Procesos</p>	<p>Categorización</p> <p>Costo</p> <p>Trabajadores</p> <p>Implementos</p>	<p>- Complejo</p> <p>- Normal</p> <p>- Sencillo</p> <p>- Significativo</p> <p>- Poco Significativo</p> <p>- Irrelevante</p> <p>- 1 Empleado</p> <p>- De 2 a 3 empleados</p> <p>- De 4 a 5 empleados</p> <p>- Más de 6 empleados</p> <p>- Permanentes</p> <p>- Eventuales</p>	<p>Debe Tener:</p> <p>- Planificación</p> <p>- Veracidad</p> <p>- Relevancia</p> <p>- Oportunidad</p> <p>- Integridad</p> <p>- Objetividad</p> <p>- Sustentabilidad</p> <p>- Criterio</p> <p>- Utilidad</p>
<p>Elaboración del Sistema de Control</p>	<p>Asignación de Actividades</p> <p>Realización de Directrices</p> <p>Componentes</p>	<p>- De acuerdo al cargo</p> <p>- De acuerdo a la aptitud</p> <p>- Operaciones</p> <p>- Información Financiera</p> <p>- Cumplimiento</p> <p>- Ambiente de Control</p> <p>- Valoración de Riesgos</p> <p>- Actividades de Control</p> <p>- Información y</p>	



<p>Valoración de las Reformas</p>	<p>Determinación de Estándares</p> <p>Documentos</p> <p>Información</p> <p>Lapso de Adaptación</p>	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo - Por empleado - Por departamento - Reglamentos Internos - Políticas Institucionales - Organigrama -Instrucciones de Procesamiento - Contable - Administrativa - Extendido - Moderado - Breve 	
<p>Aplicación de Componentes</p>	<p>Importe de Nuevos Procesos</p> <p>Nivel de Aceptación</p> <p>Grado de Dificultad en la Aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por encima de los Actuales - Igual a los Actuales - Por debajo de los Actuales - General - Regularizado -Mayor al Proceso Existentes - Igual al Proceso Existente -Menor al Proceso Existente 	
<p>Capítulo IV: Resultados de la Implementación del Sistema de Control Interno</p>	<p>Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentos Internos - Políticas Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Materialidad - Uniformidad - Comparabilidad



Valoración de las Reformas	Información	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Instrucciones de Procesamiento - Contable - Administrativa - Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Realismo - Confiabilidad - Validez
	Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución - Aumento 	
Identificación de Mejoras	Lugar de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Acorde a la actividad - Desacorde a la actividad 	
	Puestos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a aptitudes - En divergencia con aptitudes 	
	Desempeños	<ul style="list-style-type: none"> - Eficientes - Deficientes 	
	Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Regular - Mala 	
	Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfactoria - Insatisfactoria 	
	Aplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Corto Plazo - Mediano Plazo - Largo Plazo 	
Proyección de Resultados	Efectos	<ul style="list-style-type: none"> - Trascendentales - Intrascendentales 	



Control de Procesos	Influencia	- Internamente - Externamente	
	Controles	- Previos - Concurrentes - Posteriores	
	Supervisiones	- Preventivas - Detectivas - Correctivas	
	Seguimientos	- Periódicos - Sistematizados	
	Evaluaciones	- Permanentes - Planificadas	
	Revisiones de Desempeños	- Menos de 2 al mes - De 3 a 4 al mes - De 5 y más al mes	

➤ **Listado Depurado de las Variables y de las Categorías**

VARIABLES	CATEGORÍAS
Frecuencia	Planificación
Tiempo	Veracidad
Clasificación	Relevancia
Modalidad	Oportunidad
Secciones	Integridad
Categorización	Objetividad



Costo	Sustentabilidad
Trabajadores	Criterio
Implementos	Utilidad
Asignación de Actividades	Seguridad
Realización de Directrices	Transparencia
Componentes	Significancia
Determinación de Estándares	Credibilidad
Niveles	Confidencialidad
Comunicación	Flexibilidad
Cobertura	Comprensibilidad
Formas de Preparación	Prudencia
Entrenamiento	Exactitud
Nivel de Captación	Materialidad
Lapso de Adaptación	Uniformidad
Importe de Nuevos Procesos	Comparabilidad
Nivel de Aceptación	Calidad
Grado de Dificultad en la Aplicación	Realismo
Documentos	Confiabilidad
Información	Validez
Conflictos	
Lugar de Trabajo	
Puestos de Trabajo	
Desempeños	
Atención al Cliente	
Calidad de los Servicios	
Aplazamiento	
Influencia	
Controles	
Supervisiones	
Seguimientos	
Evaluaciones	
Revisiones de Desempeño	



9. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación: Para nuestro trabajo de tesis emplearemos la investigación aplicada, en donde el objetivo central será consolidar en la institución un sistema de control que beneficie el funcionamiento interno y concluya reflejando las mejoras tanto a trabajadores como a clientes y proveedores. La información necesaria para llevar a cabo el trabajo será tanto interna como externa, siendo descrita a través de un esquema de significancia, para ello se procederá a separar la información por bloques de acuerdo a la importancia de su contenido para finalmente utilizar solo aquella que contribuya notablemente en la investigación. Para su análisis se plantearán hipótesis que permitan comprobar si el sistema de control proporciona mejoras relevantes en los procesos internos del establecimiento. Finalmente examinaremos todas las optimizaciones extraídas con el objetivo de implementarlas progresivamente y así evitar que se continúe desaprovechando recursos.

Método de Investigación: Los métodos a utilizarse en nuestro trabajo de investigación tendrán un enfoque cuantitativo y cualitativo. Esto nos permitirá analizar la realidad de la institución desde una perspectiva objetiva y subjetiva. De la misma forma hará posible la obtención de resultados con niveles de precisión aceptables y el estudio de procesos con amplios criterios interpretativos basados en la experiencia conseguida como fruto de estar inmersos en el establecimiento; las modalidades de investigación adoptadas contribuirán al análisis minucioso de cada una de las actividades internas de la unidad educativa, ya que permitirán utilizar tanto herramientas estadísticas como exploratorias según la complejidad de las acciones y la importancia de los efectos.

Población y Muestra: La aplicación de nuestro proyecto requerirá definir aquellas poblaciones que por sus características y cantidad de elementos



se estudiarán completas o mediante un muestreo. Los universos que reflejen un conjunto de unidades finito y reducido serán analizados en su totalidad logrando así una mejora integral sobre el área estudiada y eliminando los errores que se presentan al no trabajar con todos los elementos. Sin embargo, aquellas poblaciones que se presenten demasiado extensas o que requieran de un análisis complejo de cada uno de los elementos que las conforman serán trabajadas en base a una muestra que se obtendrá a través de métodos probabilísticos y no probabilísticos según se presente la situación. Al momento de escoger la muestra se emplearán modelos estadísticos, criterios sólidos y se dividirán las poblaciones en estratos o conglomerados, todo esto con la finalidad de reducir al mínimo el error de muestreo.

Métodos de Recolección de Información: Las técnicas a utilizarse en la investigación serán sencillas y de fácil aplicación tanto a nivel de los usuarios que provean como de las fuentes de las cuales se extraiga la información. Es así que se usarán las siguientes:

- Cuestionarios con preguntas opcionales y abiertas.
- Formularios que contengan interrogantes claves y no repetitivas.
- Observaciones de procesos internos.
- Entrevistas grupales o individuales.

La información será obtenida directamente de fuentes inmersas en los procesos y actividades como los empleados y directivos, de la misma manera utilizaremos toda ley, reglamento o cualquier otro documento que nos provea de información relevante para lograr mejoras en los procesos. La agenda para nuestro trabajo de campo y para la aplicación de las técnicas que nos servirán para la recolección de información será la que se proyecta a continuación:



NÚMERO DE SEMANA	INSTRUMENTO A UTILIZAR	TIEMPO APROXIMADO
1 ^{ra}	Cuestionarios	2 DÍAS
1 ^{ra}	Formularios.	2 DÍAS
2 ^{da}	Observaciones.	3 DÍAS
2 ^{da}	Entrevistas.	2 DIAS

Tratamiento de la Información: Toda la información recolectada será analizada con la finalidad de extraer la más relevante y coadyuvante con los objetivos de la investigación, aquella que carezca de significancia para el mejoramiento en los procesos será archivada para futuras consultas o inquietudes. El programa con el que nuestra información se procesará será Microsoft Excel 2013 del paquete de Microsoft Office 2013 debido a las siguientes características:

- Fácil utilización de fórmulas matemáticas, estadísticas, trigonométricas, financieras, entre otras.
- Una interfaz amigable con el usuario.
- Sencillo manejo de la información a través de formularios, macros y hojas de cálculo.
- Variedad en la presentación de la información con fácil comprensibilidad.
- Posibilidad de manipular grandes volúmenes de información.

El plan tentativo para el análisis de la información se llevará a cabo de forma que permita aprovechar al máximo los recursos del programa empleado, es así que se ejecutará en el siguiente orden:

1. Recolectar la información.
2. Resumir y clasificarla en tablas.
3. Destacar información relevante mediante gráficos.



4. Ilustrar procesos y actividades a través de diagramas de flujo.
5. Exponer las mejoras alcanzadas de acuerdo con los objetivos planteados.

10. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Los gastos a realizarse durante las distintas fases de nuestro proyecto de tesis se detallan a continuación:

FASES	CONCEPTO	GASTO
ESTRUCTURA DEL DISEÑO DE TESIS	Reproducción de material bibliográfico	\$ 5,00
	Investigaciones en Internet	\$ 8,00
	Impresiones	\$ 5,00
	Anillados	\$ 5,00
	Movilizaciones	\$ 10,00
	TOTAL	\$ 33,00
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	Reproducción de material bibliográfico	\$ 10,00
	Investigaciones en Internet	\$ 15,00
	Impresiones	\$ 15,00
	Compra de material bibliográfico	\$ 20,00
	Reproducción de material para recolección de información	\$ 10,00
	Reproducción de material para capacitaciones	\$ 20,00
	Material para exposiciones	\$ 15,00
	Material otorgado a la Unidad Educativa producto de la investigación	\$ 30,00
	Movilizaciones	\$ 15,00
	TOTAL	\$ 150,00
FORMATO DE PRESENTACIÓN	Encuadernación de ejemplares	\$ 60,00
	Dispositivos para almacenamiento del proyecto	\$ 10,00
	TOTAL	\$ 70,00
	<u>TOTAL GENERAL</u>	<u>\$ 253,00</u>



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<u>ACTIVIDADES</u>		SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
PÁGINAS PRELIMINARES	Paginas Preliminares								V	
	Indice de Contenidos								A	
	Introduccion								C	
TEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	Historia de la Institución Educativa							A	
		Filosofía Institucional							C	
		Objetivos Institucionales							I	
		Debilidades y Amenazas de la Institución							O	
		Organigrama Institucional							N	
		CAPITULO 2: MARCO TEORICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Concepto de Sistema de Control Interno							
	Importancia del Sistema de Control Interno									O
	Beneficios del Sistema de Control Interno									R
	Limitaciones del Control Interno									F
	Métodos de Evaluación del Sistema de Control Interno									E
	Componentes del control Interno									S
	CAPITULO 3: INVESTIGACION DE REQUERIMIENTOS		Estructuración de Procesos							
		Establecimiento de Funciones								I
		Elaboración de Políticas Institucionales								V
		Conformación del Código de Ética								I
		Evaluación de Riesgos								D
	CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION	Manual de Estructuración de Procesos								A
		Políticas Institucionales								D
		Evaluación de Riesgos								E
		Código de Ética Institucional								N
	CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Conclusiones								A
		Recomendaciones								V
		Limitaciones								I
MATERIAL COMPLEMENTARIO	<u>BIBLIOGRAFIA</u>								D	
	<u>ANEXOS</u>								A	
	<u>DISEÑO DE TESIS</u>								D	



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Castillo, M. (2010). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. p.36

Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración. International*. Thomson Editores. p.20

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana. p.52

Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana. p.14

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana. p.203