



Tesis para la obtención del grado de
Master en
Gestión Empresarial

TITULO DE LA TESIS

“Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP.”

Elaborado por:

- ✓ Ing. José Aníbal Izquierdo Hernández
- ✓ Lic. Leslie de los Ángeles López Hernández

Tutor de tesis:

- ✓ MSc. Gonzalo Zúñiga Morales

Managua Nicaragua, octubre, 2018

DEDICATORIA

La presente Tesis, la dedico con todo amor a la memoria de mi papá Julio Cesar López Matamoros y mamá Daysi Hernández Muñoz, por su apoyo incondicional en mis estudios. A mi amada hija Leslie María Vallecillo López por ser la fuente de inspiración y superación. Leslie López.

A mis padres porque sin su colaboración a través de los años no habría sido posible llegar a este momento. José Aníbal Izquierdo.

.

AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso Jehová, al proporciónanos, salud bendiciendo los esfuerzos de muchos días de estudio y facilitar la conclusión del presente trabajo

A la ilustre Universidad Nacional de Ingeniería por la apertura a su enseñanza y la guía en la escala de un nuevo peldaño, al desarrollo de nuevos conocimientos.

Carta de aprobación del tutor

RESUMEN DE LA TESIS

La presente tesis realiza un Diseño de la Estructura Organizacional del área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP. Así mismo el Diseño de un Manual de funciones y un Manual de procedimientos.

En el primer capítulo se realizó un Diagnostico, de la situación actual de la estructura organizacional. Los indicadores utilizados para realizar el análisis, proporciono información de las causas de la problemática, efectos y alternativas de solución.

En el segundo Capítulo se realizó una propuesta de una nueva Estructura Organizacional ajustada a los recientes cambios internos y alternativas de solución a los hallazgos encontrados en el área de Educación Continua.

El Diseño de dos documentos administrativos como es el Manual de funciones y Procedimientos, fue el resultado de información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas, cuyos datos fueron procesados en el sistema estadístico SPSS.

1. ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN.....	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
Objetivo General:.....	4
Objetivos Específicos:.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Diagnostico Organizacional.....	6
Perspectivas del diagnóstico organizacional.....	7
Criterios y Modelo de diagnóstico.....	7
Modelo de Hax y Majluf (1991).....	8
Diseño de la Estructura de una Organización.....	9
Características del diseño organizacional.....	9
Manuales administrativos.....	11
Objetivos de los Manuales Administrativos.....	11
Clasificación básica de Manuales administrativos.....	12
Manual de Puestos (Funciones).....	13
Manual de Procedimientos.....	15
Técnica de Diagramación.....	16
Ventajas que ofrece la técnica de diagramación.....	17
Clasificación de los diagramas de flujo.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
Población.....	21
Fuente de Información.....	21
Fuentes Directas.....	22
Director.....	22
Personal de Educación Continua.....	22
Fuentes Secundarias.....	22
Instrumentos para la Recolección de la Información.....	22
Cuestionario.....	23
Entrevista.....	23

Procesamiento de la Información.....	24
CUERPO DEL TRABAJO.....	25
Capítulo I: Diagnóstico de la Estructura Organizacional en el Área de Educación continua.....	25
Descripción de los órganos que integran las áreas en la estructura organizacional.	25
Indicador Conocimiento del área.....	28
Niveles Jerárquicos de la Estructura Orgánica.....	30
Identificación del Tipo Cargo.....	32
Indicador de unidades centralizadas sobre el total de unidades.....	35
División y distribución de las funciones	39
Indicador de actividades de autoridad y responsabilidad definidas por cargo.	40
1.	41
Indicador de Nivel de Complejidad de las Funciones por Cargo.....	41
Perfil actual de los puestos	43
Nivel académico de las unidades de la estructura organizacional actual.....	45
Indicador de relación puestos/ edad	45
Tipo de experiencia y aspectos de personalidad necesarios para el desempeño de las funciones	48
Análisis de causas, efectos y alternativas.....	51
Capítulo II: Propuesta de Estructura Organizacional del Área de Educación Continua	56
Propuesta de Manual de Funciones.....	59
Propuesta de Manual de procedimientos.....	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
GLOSARIO	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
APÉNDICES	66
Entrevista con el Director de Educación Continua.....	66
Cuestionario de Análisis de Puestos y Procedimientos.....	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 "Estructura organizacional de Educación Continua UCP según documentación"	25
Ilustración 2 "Estructura actual según entrevista con el director"	26
Ilustración 3 "Indicador de Unidades línea sobre el total de unidades"	30
Ilustración 4 Indicador del nivel de Identificación del nombre del cargo.....	32
Ilustración 5 Indicador de Unidades Centralizadas	35
Ilustración 6 "Estructura organizacional actual según análisis de estructura"	38
Ilustración 7 Indicador de Funciones definidas por puesto	39
Ilustración 8 "Indicador de actividades de autoridad y responsabilidad"	40
Ilustración 9"Indicador del nivel de complejidad de las funciones"	41
Ilustración 10 "Propuesta de estructura Organizacional"	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1"Conformación de puestos por área"	27
Tabla 2 "Conocimiento del área"	28
Tabla 3 "Área del puesto según el personal"	29
Tabla 4 Unidades de Línea y Staff	31
Tabla 5 "Identificación del tipo de cargo"	32
Tabla 6 "Naturaleza del cargo"	34
Tabla 7 " Relación subordinados- cargo"	36
Tabla 8 "Cargo del jefe inmediato"	37
Tabla 9 Nivel de complejidad de las funciones del cargo	42
Tabla 10 " Perfil Académico de las unidades de la estructura organizacional actual"	44
Tabla 11 "Nivel académico de las unidades"	46
Tabla 12 " Distribución del personal por edad"	47
Tabla 13 "Tipo de experiencia necesaria para el cargo según el encuestado"	49
Tabla 14 " Aspectos de personalidad requeridos según el personal"	50
Tabla 15 "Tabla de Causas, Efectos, Alternativas y Beneficios esperados" Estructura Organizacional.	52
Tabla 16 "Tabla de Causas, Efectos, Alternativas y Beneficios esperados" Funciones y procedimientos.	54
Tabla 17" Áreas-Cargo"	57

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realizó en el Área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica UCP, la cual está ubicada en la ciudad de Matagalpa. Su Estructura Organizacional está conformada por cinco secciones: Dirección, Administración, Consejo académico, Registro e informática. Éstas están constituidas por los siguientes cargos: Director, Asistente de Educación Continua, Asistente contable, Asistente de Dirección, Cajera, Contador, Coordinador de maestría, Coordinador de Educación Continua de Posgrado, Afanadora, Especialista, Jardinero, Responsable de cartera y cobro, Responsable de laboratorio, Responsable de oficina, Técnico de registro académico y Web master.

Educación Continua, ofrece servicios dirigidos a profesionales multidisciplinarios interesados en especializarse en cursos de educación continua, posgrado y maestrías.

Educación Continua, teniendo como meta la administración eficiente del personal, necesita disponer de orientaciones que contribuyan al buen desempeño de su talento humano facilitando los procesos de selección, inducción y capacitación del personal.

Primeramente, realizamos un análisis de la estructura organizacional existente, del cual surgieron elementos necesarios para determinar oportunidades de mejora.

Sobre la base de los hallazgos encontrados, se realizó una propuesta de estructura organizacional adecuada a la naturaleza y las necesidades de las operaciones del área.

Se elaboraron también propuestas de manuales de procedimientos y funciones, con el objeto de contribuir al buen desarrollo de la gestión de recursos humanos y la minimización de problemas que puedan surgir en el personal, tales como: la desmotivación, la duplicidad de funciones, la evasión de responsabilidades, entre otros.

ANTECEDENTES

La Universidad Central Politécnica UCP, inició la oferta de cursos de actualización y postgrado, a través de Educación Continua en el año 2010. En vista del éxito obtenido, procedió a ofrecer Diplomados y Maestrías. Desde entonces ha estado en constante crecimiento y ha realizado cambios organizacionales tales como nuevas contrataciones de personal con el fin de mejorar la calidad de los servicios académicos y administrativos.

En el año 2015 la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Central Politécnica realizó una documentación de las funciones para cargos institucionales mediante la elaboración de fichas ocupacionales, sin embargo, el alcance de dicha documentación llegó hasta ciertas direcciones y facultades de la Universidad, quedando excluida de esta manera el área de Educación Continua. Desde entonces no se han realizado estudios de su Estructura Organizacional, como consecuencia existe una desactualización del Organigrama.

Actualmente Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, posee una estructura organizacional definida, sin embargo, no se han realizado estudios que determinen, si es la más adecuada para su buen funcionamiento. También necesita de Manuales Organizacionales que sirvan de guía en la realización de las actividades académicas y administrativas.

En universidades tales como Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú, la sección de postgrado de la Universidad de San Martín de Porres de Perú y la Escuela normal de Nezahualcóyotl de México, se han realizado diseños de estructura organizacional tomando en cuenta modelos similares al presente trabajo.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

El área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica UCP, enfrenta dificultades para determinar con precisión la manera en que se realizan, dividen y agrupan las distintas tareas, así como la coordinación de los cargos en los distintos niveles jerárquicos. El Organigrama actual esta desactualizado, debido a nuevas contrataciones de personal, y parte de este, desconoce las especificaciones de su cargo, el alcance, responsabilidades, limitaciones y subordinación. Así mismo se desconoce la misión y visión debido a que no han sido definidos, lo cual obstaculiza el logro de los objetivos y metas.

Existen dificultades en el Proceso de Contratación debido a que se ejecuta sin definir los requerimientos necesarios, al momento de Seleccionar el Personal idóneo para el Cargo Ocupacional. Así mismo, es omitida la etapa de inducción de personal, ocasionando problemas en la curva de aprendizaje, causando descontento e incertidumbre en el personal de nuevo ingreso.

Las Autoridades de la Organización enfrentan obstáculos para la toma de decisiones de manera acertada y oportuna en los procesos administrativos, al no disponer de documentación precisa de las Funciones y Procedimientos, y su relación jerárquica.

A pesar de que existen cargos definidos, éstos no están documentados, como consecuencia se necesita una Guía Organizacional que sirva de apoyo en la realización de las tareas de forma ordenada, la buena comunicación, coordinación, dirección y evaluación. La ausencia de un Encargado para cada sección, genera un alto grado de centralización en la toma de decisiones en el cargo del director originando atrasos en las Actividades Administrativas y Académicas.

Sin supervisión, control, evaluación al desempeño, definición de funciones, se carece de información necesaria para otorgar reconocimientos e incentivos, como elementos motivacionales al Personal Administrativo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Diseñar una Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica UCP.

Objetivos Específicos:

- Realizar un Diagnóstico de la Situación de la Estructura Organizacional actual para determinar los Niveles de Autoridad y Responsabilidad.
- Determinar Tareas y agruparlas para definir los Puestos de Trabajos.
- Diseñar una propuesta de Estructura Organizacional sobre la base de los hallazgos encontrados en el análisis.
- Establecer los Requerimientos, Funciones y Competencias de los Cargos que conforman la Estructura Organizacional propuesta.
- Establecer Flujo de Procesos, sobre la base de la Estructura Organizacional para determinar el Manual de Procedimientos.
- Proporcionar un Documento Administrativo que permita la agilización de los procedimientos establecidos.

JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo impactará positivamente en el desempeño laboral del área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica UCP.

El Diseño de una Estructura Organizacional actualizada, adecuada y la implementación de Manuales De Funciones Y Procedimientos, serán insumos en el proceso de selección, contratación, inducción, competencias del personal y el cumplimiento de sus objetivos.

Su estructura contará con personas idóneas para los Cargos y Funciones, en correspondencia a los requerimientos institucionales para el cumplimiento de las metas.

Al contar con una definición clara y precisa de los requerimientos, responsabilidades y competencias de cada cargo, la Dirección podrá organizar, planificar, evaluar y desarrollar su talento humano eficiente. Como resultado, tendrá una mejor comunicación y coordinación en los distintos niveles jerárquicos.

Los Manuales Administrativos e Funciones Y Procedimientos, contribuyen a mejorar el desempeño laboral continuo y es una guía para el control, considerando que uno de los factores claves para el éxito de una organización, es su personal.

Los Manuales podrán ser actualizados en el futuro con el fin de completar o adecuar las Funciones y Requerimientos de los Cargos, en función del dinamismo de las tecnologías y del conocimiento a través del tiempo, en pro de una Gestión Administrativa eficiente y la mejora continua.

MARCO TEÓRICO

Diagnostico Organizacional

Según la definición de DARÍO RODRÍGUEZ, (P.42), **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**, *“es el proceso de medición de la efectividad de una Organización. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea(es decir, cuan bien estructuradas se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas) como el impacto que tiene el Sistema Organizacional sobre los miembros individuales”*¹

Actualmente las Organizaciones están sometidas a cambios constantes del entorno. En la medida que aumenta la tecnología, hay mayor necesidad de introducir nuevos procesos, por tal razón, el diagnostico resulta imprescindible ante la finalidad de conocer si la organización es congruente con los cambios de su entorno.

El diagnostico puede ser realizado por alguien externo a la organización o bien por los integrantes de la misma; este último caso se denomina un autodiagnóstico, que FRIXIONE D (2003), como:

...la sumatoria de una serie de variables (síntomas) positivas y negativas que nos permitirán establecer la realidad de nuestra empresa en un momento determinado, o el desarrollo de una cantidad de preguntas y respuestas acerca del funcionamiento del negocio, cuyo resultado obtendremos las fortalezas y debilidades (síntomas), que lo conforman, que es necesario ejecutar porque en la medida en que lo establezcamos como una rutina necesaria, lograremos diseñar planes correctivos que eliminarán gradualmente nuestras deficiencias y/u obstáculos. (pp.14-15)

¹ Darío Rodríguez Mansilla. Diagnostico Organizacional. Sexta edición. México. Alfaomega Grupo editor, S.A.

Para efectos de esta investigación, el Diagnóstico Organizacional se define como un proceso sistemático en el cual se evaluará el quehacer de la organización con la participación de los miembros, con el objetivo de detectar factores positivos y negativos que influyen en el desarrollo de la entidad con el fin de establecer acciones de mejora.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

Rodríguez (p.40) explica... el problema global es el de la eficiencia organizacional. Esta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores. Hay algunas perspectivas para enfocar este problema:

- ✓ Evaluar las funciones y procesos
- ✓ Estudio de los ejecutivos, directores
- ✓ Descubrir formas en que se relacionan los diferentes departamentos o áreas
- ✓ Relación con los grupos informales
- ✓ Las personas que trabajan en una organización y su relación con los clientes, proveedores.

Criterios y Modelo de diagnóstico.

Para realizar un Diagnostico organizacional existen varios modelos para el estudio y análisis de una organización. *“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional... constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional”*².

Estamos de acuerdo con varios autores de la teoría de la contingencia que menciona Guilli, *“no existe un diseño optimo sino que este será aquel que mejor se*

² Darío R. (2006. p 48)

*ajuste a cada contingencia en particular*³ (p.35). Cada organización decide y selecciona la forma estructural de acuerdo a su situación con variables como ambiente, tecnología, edad y tamaño, etc.

Consideramos que el modelo de Hax y Majluf es el más idóneo para la realización del presente estudio, porque sus características son las que más se asemejan al tipo de organización. A continuación, detallamos sus características:

Modelo de Hax y Majluf (1991)

De este enfoque pragmático de la gestión estratégica, se desprende un modelo en el cual la organización debe ser diseñada para obtener sus objetivos estratégicos y la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de la organización.

Según Hax y Majluf si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- ✓ Definir la estructura organizacional... el orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales.
- ✓ Definición detallada de la estructura organizacional
- ✓ El diseño organizacional con la especificación de un balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión como es la planificación, control de gestión, comunicación e información y gestión de recursos humanos y de recompensas.

³ Juan José Gilli. Diseño Organizativo. Estructura y procesos. 2007. Argentina. Primera edición. Ediciones Granica, S.A.

Diseño de la Estructura de una Organización.

“Diseño organizacional, consiste en las decisiones y acciones de la administración que genera una estructura organizacional específica”⁴ El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos en función de las exigencias del contexto y de estrategias es la transición del estado actual a lo futuro. Entonces el diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos.

En el presente estudio investigativo nos apropiamos de: *“El sistema organizacional puede ser analizada desde el punto de vista estructural por un lado y de procesos por el otro”⁵*. La estructura organizativa corresponde al estudio de los factores que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, que afecta la forma en que funciona. En relación a los procesos corresponde estudiar las formas en que ejecutan las tareas no desde la visión del puesto, sino de la secuencia de actividades que enlaza distintas funciones y su relación con los departamentos. Idalberto Chiavenato señala que *“El diseño organizacional... se divulga en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos”⁶*.

Características del diseño organizacional

Las cuatro características principales del diseño organizacional. Para Chiavenato (2001 pp. 209-215) enfoca que no existen dos empresas con diseños iguales. Las características del diseño organizacional que interactúan y que son interdependientes son:

⁴ James L. Gibson. Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. 2013. Decimotercera edición. México. Editoriales F.T. S.A. de C.V.

⁵ Juan José Gill. Primera edición. Buenos Aires Ediciones Granica, S.A. Diseño Organizativo. Estructura y procesos.

⁶ Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. 2001. Tercera edición. Colombia. McGraw-Hill.

- ✓ Diferenciación. Se refiere a la división del trabajo Horizontal mediante departamentos y vertical en niveles jerárquicos mediante escalones de autoridad.
- ✓ Formalización es la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo cuándo se ejecutan las tareas. Da lugar a la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos con el fin de comprobar las actividades.
- ✓ Centralización. Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones en la cima de la organización.
- ✓ Integración. Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización.

Las cuatro características del diseño organizacional deben sintonizarse y dimensionarse de manera adecuada para que el sistema sea coherente e integrado. Por lo tanto, al realizar el diseño organizacional, se deben de considerar las siguientes variables:

- ✓ Los objetivos de la empresa
- ✓ La división del trabajo y coordinación de las unidades
- ✓ Las personas que deben realizar el trabajo
- ✓ La elección de cómo se hará el trabajo
- ✓ Cambios que ocurran en el ambiente externo
- ✓ Oportunidades y amenazas
- ✓ Coacciones y contingencias.

Una vez realizado el diagnóstico y se analice los resultados de la estructura actual de Educación Continua, se procederá a diseñar una estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos que según la dirección, en dependencia de sus estrategias, políticas, normativas y expectativas. El nuevo diseño organizacional se

expresará oficialmente en la elaboración de manuales administrativos: de funciones y procedimientos

Juan José Gill (2007, p 36) menciona que debido a la incertidumbre del entorno ha llevado a que las empresas inicien procesos de cambios que implican modificaciones en la estrategia, la estructura, las prácticas de recursos humanos, los sistemas de información y la cultura de la Organización.

Manuales administrativos.

Los manuales administrativos son una guía para la comunicación, coordinación y transmisión de la información de la organización tales como: antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, elementos de calidad, etc., de manera ordenada y sistemática (Benjamín -Fincowsky, 2014)

Objetivos de los Manuales Administrativos

Para Benjamín y Fincowsky (2014, pp.194) la importancia de los manuales administrativos se centra en los objetivos que estos persiguen:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ✓ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

- ✓ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Servir como fuente de información para conocer la entidad.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✓ Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Clasificación básica de Manuales administrativos.

En su obra, Benjamín y Fincowsky (2014, pp.194-195) sugieren una clasificación básica de los manuales administrativos, clasificándolos desde dos tipos de enfoques:

- ✓ Por su naturaleza o área de aplicación
 - Micro administrativo Son manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
 - Macro administrativos Son los documentos que contienen información de más de una organización.
 - Meso administrativos Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Por lo general, el término meso

administrativo se usa en el sector público, aunque también puede emplearse en el privado.

- ✓ Por su contenido
 - De Organización, de Procedimientos, de Gestión de Calidad, de Historia de la Organización, de políticas, de Contenido Múltiple, de Puestos, de Técnicas, de Ventas, de Producción, de Finanzas, de Personal, de Operación, de Sistemas.
- ✓ Por su ámbito
 - Generales.
 - Específicos
 - Enfoque

Manual de Puestos (Funciones)

El Manual de puestos o funciones es un documento administrativo que sirve como instructivo de trabajo precisando la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades de cada puesto de la estructura organizacional (Benjamín y Fincowsky, 2014).

En su obra Benjamín y Fincowsky (2014), proporcionan una detallada serie de elementos que componen la estructura de un manual de organización en general, así mismo los elementos y conceptos que constituyen la estructura de un manual de puestos o funciones, a continuación, citaremos y describiremos estos elementos:

- ✓ **Prólogo.** Es presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización.
- ✓ **Introducción.** La introducción describe la estructura y contenido del documento.
- ✓ **Antecedentes Históricos.** Es una descripción de la historia, origen y evolución del área, organización o ámbito de aplicación del manual.

- ✓ **Legislación o base Legal.** Es una lista de las principales normas jurídicas de la organización, a partir de las cuales derivan las atribuciones de la misma. En su obra Benjamín y Fincowsky, sugieren que las disposiciones legales sigan un orden jerárquico de la siguiente manera: constitución, tratados, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Así mismo debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición.
- ✓ **Atribuciones.** Según la definición de Benjamín y Fincowsky (2014, p.198), las Atribuciones son una “Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer, para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita que hacerse entre comillas)”.
- ✓ **Estructura orgánica.** Para Benjamín y Fincowsky (2014, p. 198), la estructura orgánica es una “descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía”.
- ✓ **Organigrama.** Según Benjamín y Fincowsky (2014, p. 198), “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. El organigrama representa de manera gráfica como está estructurada el área en estudio y sus interrelaciones.
- ✓ **Misión.** La misión es de suma importancia ya que sirve de guía para orientar las acciones a seguir para el cumplimiento de lo deseado en la organización.
- ✓ **Funciones.** Es la especificación de las tareas y responsabilidades de cada cargo en la estructura organizacional. Benjamín y Fincowsky (2014, p. 199) sugieren los siguientes aspectos en la representación de las funciones:
 - Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
 - Que sigan el orden que se estableció en la estructura.

- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.
- ✓ **Descripción de puestos.** Para Benjamín y Fincowsky (2014, p. 199), la descripción de puestos “es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa”. La descripción de puestos debe incluir lo siguiente:
 - La identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera)
 - Relaciones de autoridad. En ellas se describen los puestos subordinados y las facultades de toma de decisiones, las relaciones de línea y de asesoría.
 - Las Funciones generales y específicas.
 - Responsabilidades o deberes.
 - Las relaciones de comunicación con otras unidades y puestos en la estructura organizacional y al exterior de la misma.
 - Las Especificaciones del puesto sobre conocimientos de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.
- ✓ **Directorio.** En este documento se registran los nombres del personal incluido en el manual, su puesto, número telefónico, correo electrónico, etc.

Manual de Procedimientos

Para Benjamín y Fincowsky (2014), un Manual de Procedimientos es un documento técnico que describe la cronología y secuencia de las operaciones que se constituyen en las organizaciones para realizar una función, actividad o tarea.

En su obra Benjamín y Fincowsky (2014, p. 205) describen la información que estos manuales de procedimientos deben incluir en su estructura de la siguiente manera:

- ✓ **Objetivo.** Es una explicación del propósito o razón de ser que del procedimiento.

- ✓ **Áreas de aplicación o alcance** de los procedimientos. Es la esfera de acción que cubre el procedimiento.
- ✓ **Responsables.** Hace referencia al área, unidad administrativa o puesto que se encarga de la preparación y aplicación del procedimiento.
- ✓ **Políticas o normas de operación** hacen referencia a los criterios o líneas de acción que se planean para orientar y guiar las operaciones de cada instancia de la estructura organizacional.
- ✓ **Concepto.** Es la terminología técnica que se emplea en el manual para describir un procedimiento.
- ✓ **Procedimiento.** Descripción de las operaciones. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con que se llevan a cabo.

Existen recursos técnicos para precisar mediante diagramas de flujos y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente. Las técnicas de análisis comprenden de forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que afectan las unidades administrativas de la estructura organizacional y los formatos que utilizan, y los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control del accionar organizacional.

Técnica de Diagramación

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Los Formatos, son formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo.

Los Instructivos, se elaboran cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente diseñar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en la forma donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar la forma.

Ventajas que ofrece la técnica de diagramación.

Benjamín y Fincowsky (2014, p. 234) sugieren una serie de ventajas que justifican la necesidad de una diagramación adecuada, de la siguiente manera:

1. **De uso.** Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
2. **De destino.** Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
3. **De aplicación.** Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
4. **De comprensión e interpretación.** Puede comprenderla todo el personal de la organización y de otras organizaciones.
5. **De simbología.** Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
6. **De diagramación.** Se elabora en menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

Clasificación de los diagramas de flujo

En su obra Benjamín y Fincowsky (2014, p. 238), presentan una clasificación basada en dos enfoques básicos de la cual se desprende una sub-clasificación detallada de los diferentes diagramas de flujo según sea el caso.

A continuación, citaremos esta clasificación con la salvedad de especificar y describir aquellas clasificaciones que son aplicables a este trabajo:

- ✓ Que Indican sucesión de hechos.
- ✓ Con escala de tiempo
- ✓ Que indicar movimiento
- ✓ Por su presentación
- ✓ Por su formato
- ✓ Por su Propósito.
- ✓ Que indican sucesión de hechos.
 - Cursograma sinóptico del proceso. Esta herramienta presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones realizadas a un proceso, sin tener en cuenta quién las ejecuta y dónde se llevan a cabo. Para prepararlo solo se utilizan los símbolos de operación e inspección. A la información que brinda los símbolos y sucesión se añade paralelamente una breve nota sobre la naturaleza de cada operación o inspección, y, cuando se conoce, el tiempo que se le concede.
 - Cursograma analítico. Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen. Es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Se presenta en relación con tres variables.

- Diagrama Bimanual. Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se señala la relación que hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.
- ✓ Con escala de tiempo. Diagrama de actividades múltiples. Registra las actividades de varios objetos de estudio (operario, maquinaria o equipo). Para mostrar la correlación entre ellas. Así puede detectarse si existe algún tiempo improductivo que se pueda suprimir o modificar y a quien le afectaría.
- ✓ Que indican movimiento. Diagrama de recorrido. También conocido como circuito, es un plano de la zona de trabajo elaborado más o menos a escala que muestra la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo y se expresan mediante símbolos las actividades que se efectúan en los diversos puntos.
- ✓ Por su presentación. De bloque. En este diagrama, que es de mucha utilidad para hacer presentaciones, los procedimientos se presentan en términos generales con objeto de destacar determinados aspectos.
- ✓ De detalle Esta herramienta, que presenta los procedimientos en su mínima expresión, es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etc.
- ✓ Por su formato. De formato vertical. El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba abajo y de derecha a izquierda. De formato horizontal. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda derecha en forma descendente. De forma tabular (columnar o panorámico) Presenta en una sola carta todo el flujo o secuencia de las operaciones y cada puesto corresponde a una unidad administrativa en una columna según sea el caso. De formato arquitectónico Muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo.
- ✓ Por su propósito. De forma. Se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. También, mediante símbolos, se reseña la secuencia de cada una de las operaciones por

las que cruza una forma en sus diferentes ejemplares y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas, desde que se origina hasta que se archiva

- ✓ De labores (¿Qué se hace?) Este diagrama, al que también se le conoce como diagrama abreviado de proceso, indica, por medio de símbolos, el flujo o secuencia de las operaciones, quién las hace o dónde se hacen y en qué consisten. Por lo general se usa el formato vertical para elaborarlo.
- ✓ De método (¿Cómo se hace?) Muestra la secuencia de operaciones, la persona que debe realizar y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de herramienta es útil para adiestrar recursos humanos y por lo general en el formato vertical.
- ✓ Analítico (¿Para qué se hace?) Describe no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuarlas, sino también para qué sirve cada una de las operaciones del procedimiento.

Se diseñaron manuales que por su naturaleza son Micro-administrativos porque serán aplicados a una sola organización en la Universidad Central Politécnica, UCP. Por el contenido estarán clasificados como Manual de Procedimientos y Manual de puestos o funciones. Por el ámbito serán específicos, se concentrará la información a: Educación Continua, de la Universidad central Politécnica, UCP.

El área de aplicación o alcance está delimitada en Educación Continua de la Universidad Politécnica, UCP. Mediante la interrelación causa y efecto entre los diferentes elementos y unidades administrativas de la estructura organizacional, será representada a través de gráficos y símbolos de la secuencia de los movimientos y fenómenos de las operaciones.

DISEÑO METODOLÓGICO.

El enfoque de la presente investigación de campo, es cualitativo. Sampieri cita a Patton (1980, 1990) y define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus modificaciones. (pag.8)

El alcance de la presente investigación es descriptivo, en la cual se detalla fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhle, 1989).

Se realizó una descripción de la situación actual de la estructura organizacional tomando como parámetros variables de interés para la propuesta de un manual procedimientos y funciones idóneo.

El diseño de la investigación fue participativo. Se realizó una indagación con el personal involucrado en Educación Continua que implicó la total colaboración en la detección de necesidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

Población

La población está conformada por todos los funcionarios de Educación Continua, por tal razón no se establece una muestra estadística para la realización de este trabajo.

Fuente de Información

Descripción de las fuentes de Información y tipo de Información requerida. Se consiguió, información de fuentes de información directa y secundaria.

Fuentes Directas

Las fuentes directas fueron el Director, y el personal de las diferentes áreas de Educación Continua.

Director

El Director de Educación Continua, proporciono información acerca del modelo organizacional actual. Esta información fue necesaria para la realización del diagnóstico de la estructura de la organización.

Personal de Educación Continua

Se obtuvo información procedente del personal acerca de la descripción de las funciones y procedimientos existentes en la estructura organizacional.

Fuentes Secundarias

Se adquirió información de la documentación existente en Educación Continua, tales como: organigrama, misión, visión, normativas y políticas, bases legales, acuerdos, convenios y otros que contribuyan al estudio elementos de análisis para el diagnóstico y diseño de la estructura organizacional.

Instrumentos para la Recolección de la Información.

Hemos elegido entre los diferentes instrumentos y técnicas de recopilación de datos para la investigación, la entrevista y el cuestionario, puesto que consideramos que éstos satisfacen las necesidades planteadas en el presente trabajo.

Cuestionario

De acuerdo con Benjamín-Fincowsky (2014), el cuestionario es una herramienta utilizada en las investigaciones para obtener los datos de forma homogénea a través de una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Se utilizó, un cuestionario cuya estructura fue diseñada en función de recopilar la información necesaria y pertinente para el éxito de este estudio.

El cuestionario se efectuó a todo el personal administrativo de las diferentes áreas de la Dirección Educación Continua de, con la finalidad de reunir información descriptiva de las funciones, relación entre los diferentes cargos y los procedimientos actuales.

Este cuestionario está compuesto por una serie de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas de tal manera que satisfagan la información requerida para el diagnóstico de la organización. (Ver apéndice II, Cuestionario de análisis de puestos)

Entrevista

Hernández-Sampieri (2010) define La Entrevista como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Así mismo Benjamín-Fincowsky (2014) sugiere que, “este medio es posiblemente el más usado y completo, pues el entrevistador, debido a que tiene un estrecho contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios”.

Por tanto, se utilizó este instrumento, dirigido al director de Educación Continua. (Ver apéndice I Entrevista)

El tipo de entrevista semiestructurada es el más adecuado por la naturaleza de este estudio, puesto que este tipo de entrevistas ofrece mayor libertad para ampliar de

si fuera necesario las preguntas al entrevistado. En la ejecución de este instrumento se utilizó el formato de Cuestionario. (Ver apéndice II, Entrevista).

Procesamiento de la Información.

La información recopilada en el cuestionario y la entrevista se categorizó y procesó en matrices de datos, para el procesamiento, se utilizó el programa SPSS.

A partir de la información categorizada en las matrices de datos, se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional actual. Este diagnóstico permitió el diseño de una nueva estructura y los manuales de Funciones y Procedimientos.

CUERPO DEL TRABAJO

Capítulo I: Diagnóstico de la Estructura Organizacional en el Área de Educación continua

Descripción de los órganos que integran las áreas en la estructura organizacional.

La investigación documental, se logró recopilar el organigrama del área de Educación Continua, el cual está estructurado de la siguiente manera (Ilustración 1):

- ✓ Dirección de Educación continua
- ✓ Área administrativa
- ✓ Coordinación de Gestión Académica
- ✓ Seguimiento Curricular
- ✓ Educación Continua

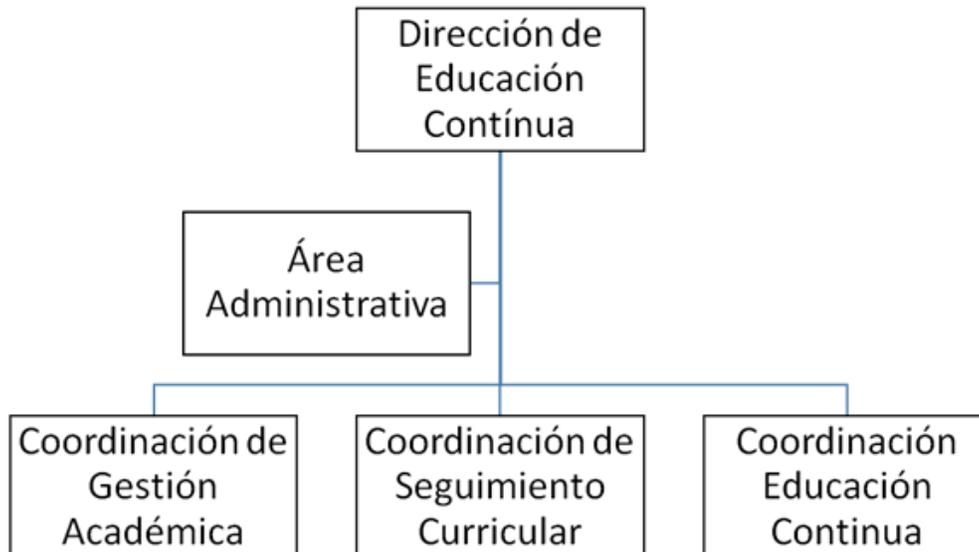


Ilustración 1 "Estructura organizacional de Educación Continua UCP según documentación"

En entrevista con el director se logró determinar una descripción de las áreas que conforman la estructura organizacional (Ilustración 2)

- ✓ Área de Dirección
- ✓ Área Administrativa
- ✓ Consejo Académico
- ✓ Área de registro
- ✓ Área de informática

La distribución del personal actual para cada una de las áreas se encuentra compuesta por un total de 18 personas. La distribución se encuentra definida en la tabla 1.

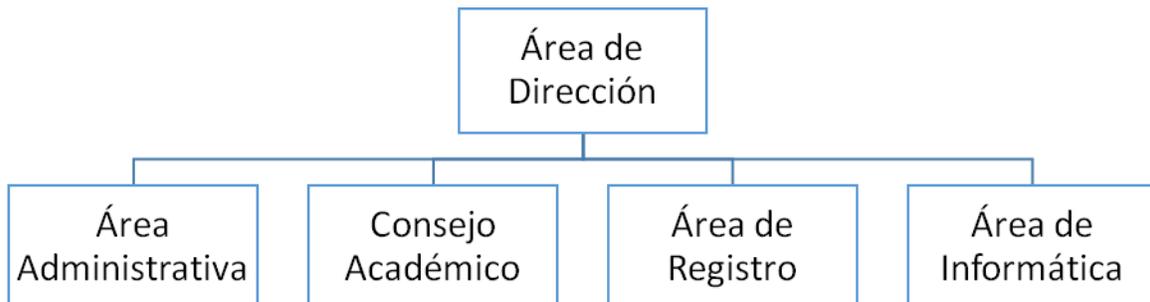


Ilustración 2 "Estructura actual según entrevista con el director"

Tabla 1 "Conformación de puestos por área"

Puestos	Área				Total
	Dirección	Área Administrativa	Consejo Académico	Área de Informática	
Director	1	0	0	0	1
Asistente de Posgrado	0	0	1	0	1
Asistente Contable	0	1	0	0	1
Asistente de Dirección	1	0	0	0	1
Cajera	0	2	0	0	2
Contador	0	1	0	0	1
Coordinador de Maestría	0	0	1	0	1
Coordinador de Posgrado	0	0	1	0	1
Afanadora	0	2	0	0	2
Especialista	0	0	1	0	1
Jardinero	0	1	0	0	1
Responsable de cartera y cobro	0	1	0	0	1
Responsable de laboratorio	0	0	0	1	1
Responsable de Oficina	0	1	0	1	2
Técnico de Registro Académico	0	0	1	0	1
Web Master	0	0	1	0	1
Total	2	9	5	1	18

Indicador Conocimiento del área.

El indicador del grado de conocimiento del área muestra un alto nivel de desconcierto respecto al área al que cada puesto está subordinado. Según el resultado de la encuesta un 59% del personal no coincidió con el nombre del área al que pertenece según su director al momento de ser encuestado. (Ilustración 3) (Tabla2)

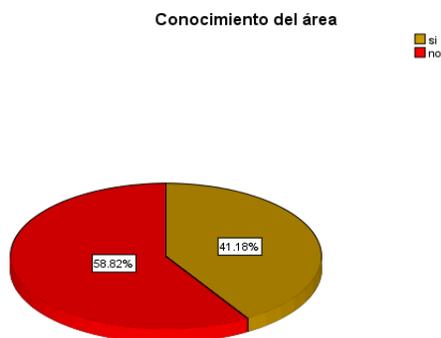


Ilustración 3 "Indicador del grado de conocimiento del personal acerca del área al que pertenece"

CONOCIMIENTO DEL ÁREA

Validación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
SI	7	41	41
NO	10	59	100
TOTAL	10	100	

Tabla 2 "Conocimiento del área"

Según encuesta realizada, únicamente siete de los encuestados respondieron acertadamente acerca de cuál es el área al que está asignado su puesto en la estructura organizacional. (Apéndice II)

La tabla de distribución (tabla 3) muestra las respuestas del personal al momento de preguntar cuál es el área al que pertenece:

Diseño de la **Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones** en el **Área de Educación Continua** de la **Universidad Central Politécnica UCP**

Puesto	Administración	Atención al Cliente	Cartera y Cobro	Consejo Académico	Dirección	Ninguno	Total
Asistente de Posgrado	0	1	0	0	0	0	1
Asistente Contable	0	0	0	0	1	0	1
Asistente de Dirección	0	0	0	0	1	0	1
Cajera	0	0	2	0	0	0	2
Contador	0	0	0	0	1	0	1
Coordinador de Maestría	0	0	0	1	0	0	1
Coordinador de Posgrado	0	0	0	0	1	0	1
Afanadora	2	0	0	0	1	0	2
Especialista	0	0	0	1	0	0	1
Jardinero	1	0	0	0	0	0	1
Responsable de cartera y cobro	0	0	1	0	0	0	1
Responsable de laboratorio	0	0	0	0	1	0	1
Responsable de Oficina	1	0	0	0	0	0	1
Técnico de Registro Académico	0	0	0	0	0	1	1
Web Master	0	0	0	0	1	0	1
Total	4	1	3	2	6	1	17

Tabla 3 "Área del puesto según el personal"

Este indicador muestra un divorcio entre la concepción de la Dirección y la del personal acerca de la estructuración de la organización, también un desconcierto acerca de la subordinación y límites de responsabilidad de cada puesto en la organización. En la presente tabla se no incluye el cargo del Director.

Niveles Jerárquicos de la Estructura Orgánica.

Unidades de línea y asesoras sobre el total de unidades

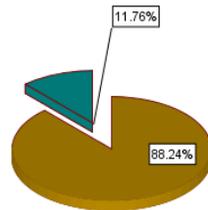


Ilustración 3 "Indicador de Unidades línea sobre el total de unidades"

Según encuesta realizada (Apéndice II), el indicador de las unidades de líneas y asesoras sobre el total de las unidades evidencia un 12% del total del personal como personal de asesoramiento interno y un 88% como unidades de línea. (Ilustración 3)

El indicador de es una relación directa entre el total de cargos de línea sobre el total de los cargos de la organización. Este indicador es determinante para la jerarquización de la estructura orgánica y sus relaciones.

La distribución del personal en las categorías de Línea y Staff se detalla en la tabla 4.

Personal de Línea y Staff	Tipo de Unidad		Total
	Línea	Staff	
Director	1	0	0
Asistente de Posgrado	1	0	1
Asistente Contable	1	0	1
Asistente de Dirección	1	0	1
Cajera	2	0	2
Contador	1	0	1
Coordinador de Maestría	0	1	1
Coordinador de Posgrado	1	0	1
Afanadora	2	0	2
Especialista	0	1	1
Jardinero	1	0	1
Responsable de cartera y cobro	1	0	1
Responsable de laboratorio	1	0	1
Responsable de Oficina	1	0	1
Técnico de Registro Académico	1	0	1
Web Master	1	0	1
Total	15	2	18

Tabla 4 Unidades de Línea y Staff

Identificación del Tipo Cargo

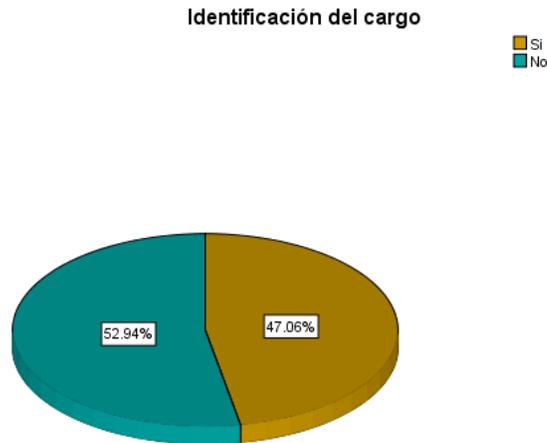


Ilustración 4 Indicador del nivel de Identificación del nombre del cargo

Según encuesta realizada un 53% del personal no logró definir correctamente la naturaleza de su cargo dentro de la estructura organizacional. Lo que evidencia un nivel significativo de desconocimiento acerca de las especificaciones del puesto. (Apéndices II)

La tabla de distribución 5 muestra que únicamente 8 personas lograron definir de manera acertada la naturaleza del cargo en relación a las funciones que realiza en la estructura organizativa (profesional, técnico, personal de servicio y operativo).

IDENTIFICACION DEL TIPO DE CARGO

Validación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
SI	8	47.1	47.1
NO	9	52.9	100.00
TOTAL	17	100.00	

Tabla 5 "Identificación del tipo de cargo"

El análisis brinda como resultado un desconocimiento de la naturaleza o alcance de las responsabilidades de sus actividades basadas en las categorías de Profesional, técnico, personal de servicio y operativo.

La tabla 6 muestra la distribución del personal que no pudo identificar correctamente la clasificación y categoría del puesto en el que se desempeña.

Esta relación de la naturaleza del puesto se efectuó en comparación a las especificaciones del director y el ámbito de las funciones realizadas en las estructuras orgánicas.

Como resultado de la encuesta realizada podemos observar que el 50% del personal posee poco conocimiento de las características básicas de clasificación de sus actividades.

Nombre del Puesto * Tipo de cargo Crosstabulation

Nombre del Puesto	Tipo de cargo				Total
	Profesional	Técnico	Operativo	Servicio	
Asistente de Posgrado	1	0	0	0	1
Asistente Contable	1	0	0	0	1
Asistente de Dirección	1	0	0	0	1
Cajera	1	0	1	0	2
Contador	1	0	0	0	1
Coordinador de Maestría	1	0	0	0	1
Coordinador de Posgrado	1	0	0	0	1
Afanadora	0	0	0	2	2
Especialista	1	0	0	0	1
Jardinero	0	0	0	1	1
Responsable de Cartera y Cobro	1	0	0	0	1
Responsable de Laboratorio	0	1	0	0	1
Responsable de Oficina	1	0	0	0	1
Técnico de Registro Académico	0	1	0	0	1
Web Master	0	1	0	0	1
Total	10	3	1	3	17

Tabla 6 "Naturaleza del cargo"

Indicador de unidades centralizadas sobre el total de unidades.

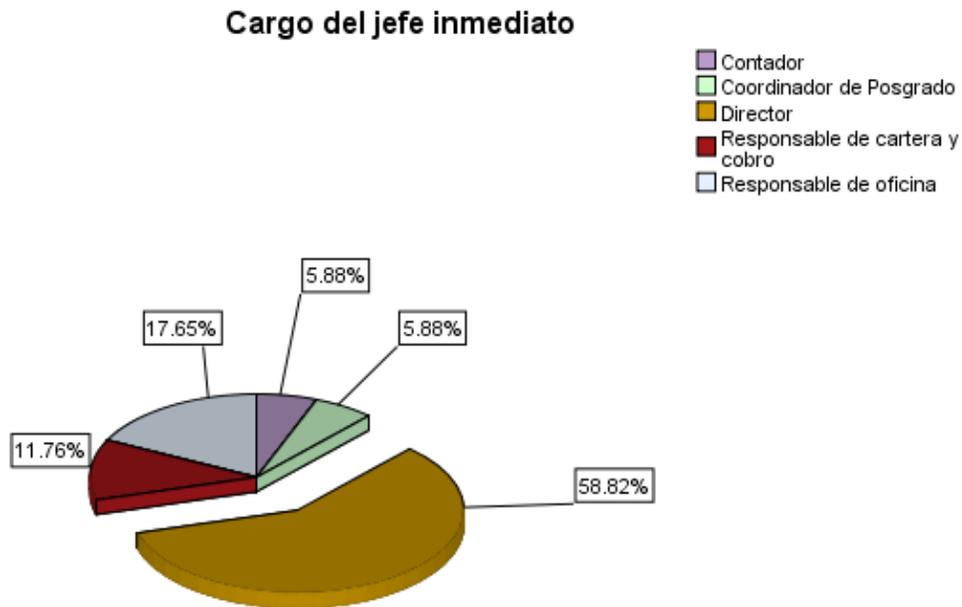


Ilustración 5 Indicador de Unidades Centralizadas

Según encuesta realizada, el indicador de unidades centralizadas muestra que un 59% de los puestos está directamente subordinado al Director de Educación Continua. (Apéndices II)

La siguiente tabla de distribución muestra la relación entre puestos con y sus subordinados.

Cinco del total de los puestos tiene personal subordinado. El puesto del director tiene la mayor cantidad de puestos subordinados al suyo según las respuestas del personal acerca de cuál es su jefe inmediato.

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

Validación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Contador	1	5.9	41
Coordinador de Postgrado	1	5.9	11.8
Director	10	58.8	70.6
Responsable de cartera y cobro	2	11.8	82.4
Responsable de oficina	3	17.6	100.00
TOTAL	17	100.00	

Tabla 7 "Relación subordinados- cargo"

La tabla 8 muestra la distribución de los puestos de jefatura o coordinación y sus subordinados.

Los puestos que contestaron estar subordinados al del Director son:

Asistente de Dirección, Contador, Coordinador de Maestría, Coordinador de Postgrado, Especialista, Responsable de Cartera y cobro, Responsable de laboratorio, Responsable de oficina, Técnico de Registro Académico, Master Web.

Diseño de la **Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones** en el **Área de Educación Continua** de la **Universidad Central Politécnica UCP**

Cargo del jefe inmediato						
Puesto/ Cargo del Jefe inmediato	Contador	Coordinador de Educación Continua de Posgrado	Director	Responsable de cartera y cobro	Responsable de oficina	Total
Asistente de Educación Continua de Posgrado	0	1	0	0	0	1
Asistente Contable	1	0	0	0	0	1
Asistente de Dirección	0	0	1	0	0	1
Cajera	0	0	0	2	0	2
Contador	0	0	1	0	0	1
Coordinador de Maestría	0	0	1	0	0	1
Coordinador de Educación Continua de Posgrado	0	0	1	0	0	1
Afanadora	0	0	0	0	2	2
Especialista	0	0	1	0	0	1
Jardinero	0	0	0	0	1	1
Responsable de cartera y cobro	0	0	1	0	0	1
Responsable de laboratorio	0	0	1	0	0	1
Responsable de Oficina	0	0	1	0	0	1
Técnico de Registro Académico	0	0	1	0	0	1
Web Master	0	0	1	0	0	1
Total	1	1	10	2	3	17

Tabla 8 "Cargo del jefe inmediato"

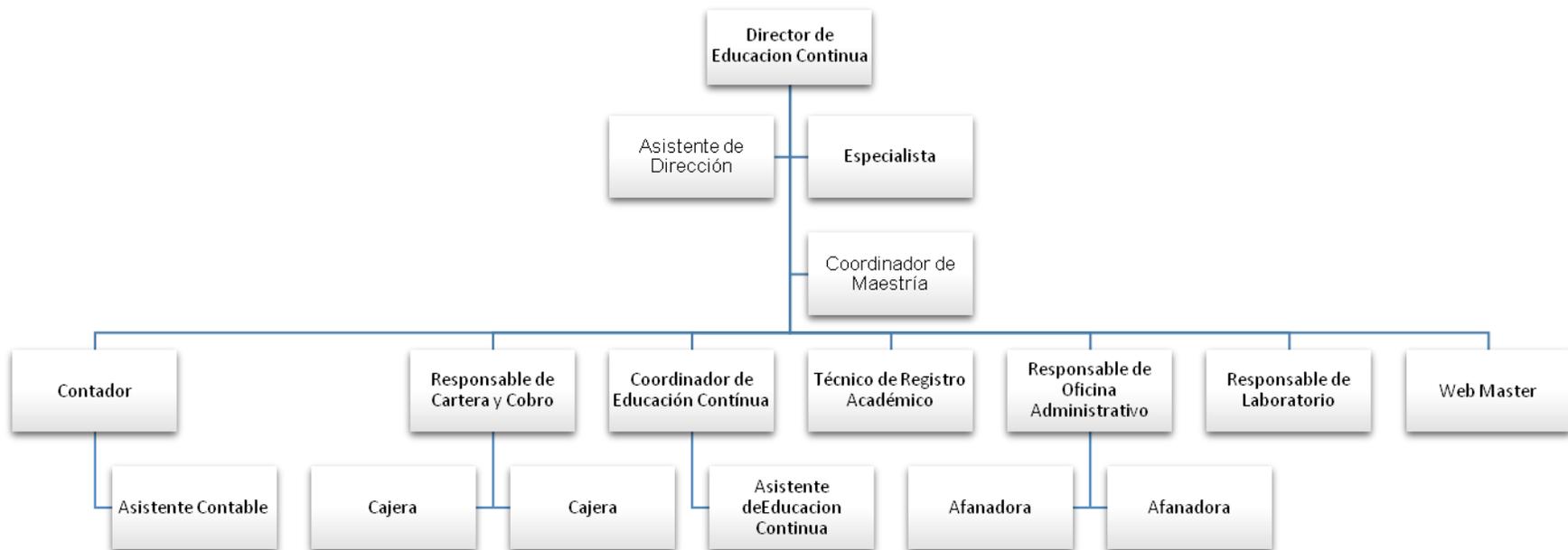


Ilustración 6 "Estructura organizacional actual según análisis de estructura"

Del análisis de los indicadores de relaciones jerárquicos y puestos centralizados logramos definir a estructura actual de la organización. La ilustración 6 muestra el organigrama actual según encuesta realizada al personal (Apéndice 2).

División y distribución de las funciones

Indicador de funciones definidas por puestos

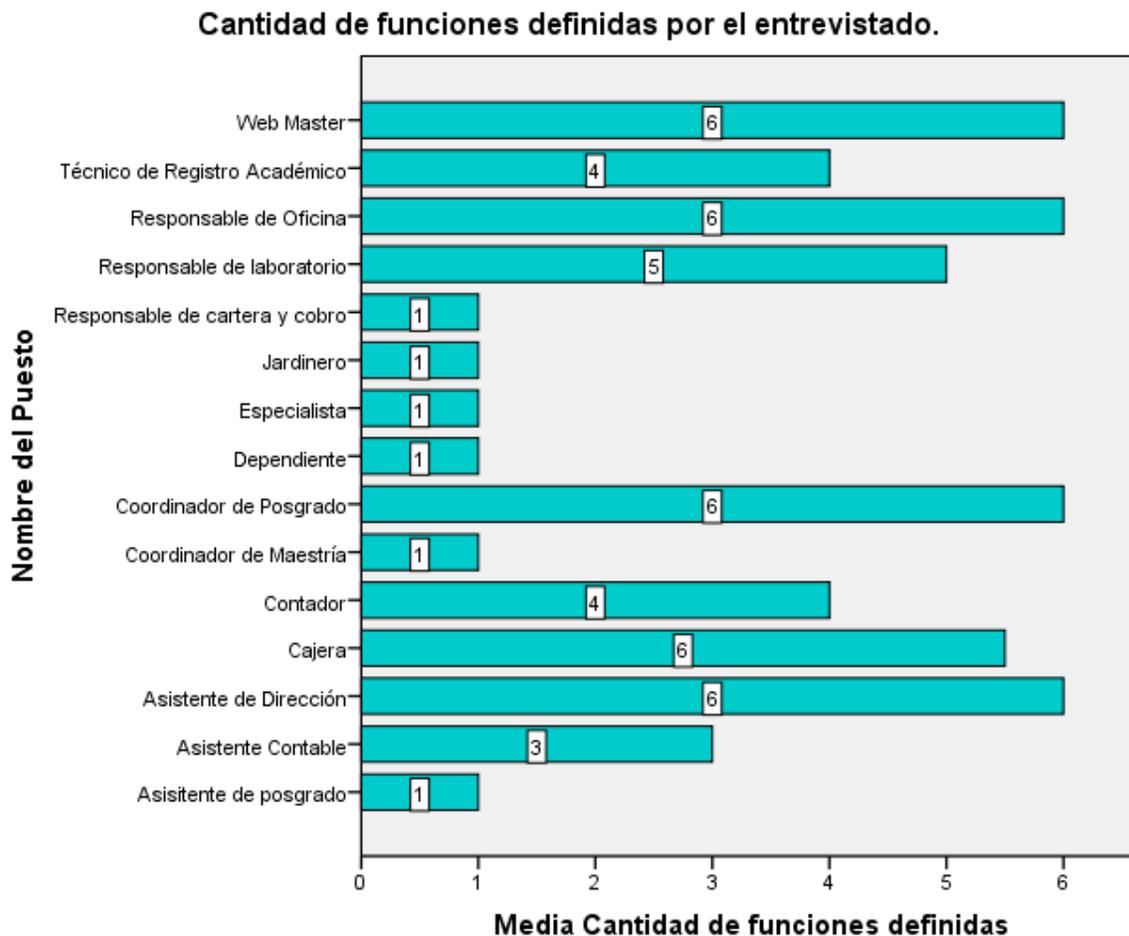


Ilustración 7 Indicador de Funciones definidas por puesto

Según encuesta realizada, el análisis muestra la cantidad de funciones definidas para cada uno de los puestos de la organización. Este indicador facilita el análisis de los puestos con mayor grado o nivel de responsabilidades y su relación con la cantidad de puestos subordinados. (Ver apéndice II)

Indicador de actividades de autoridad y responsabilidad definidas por cargo.

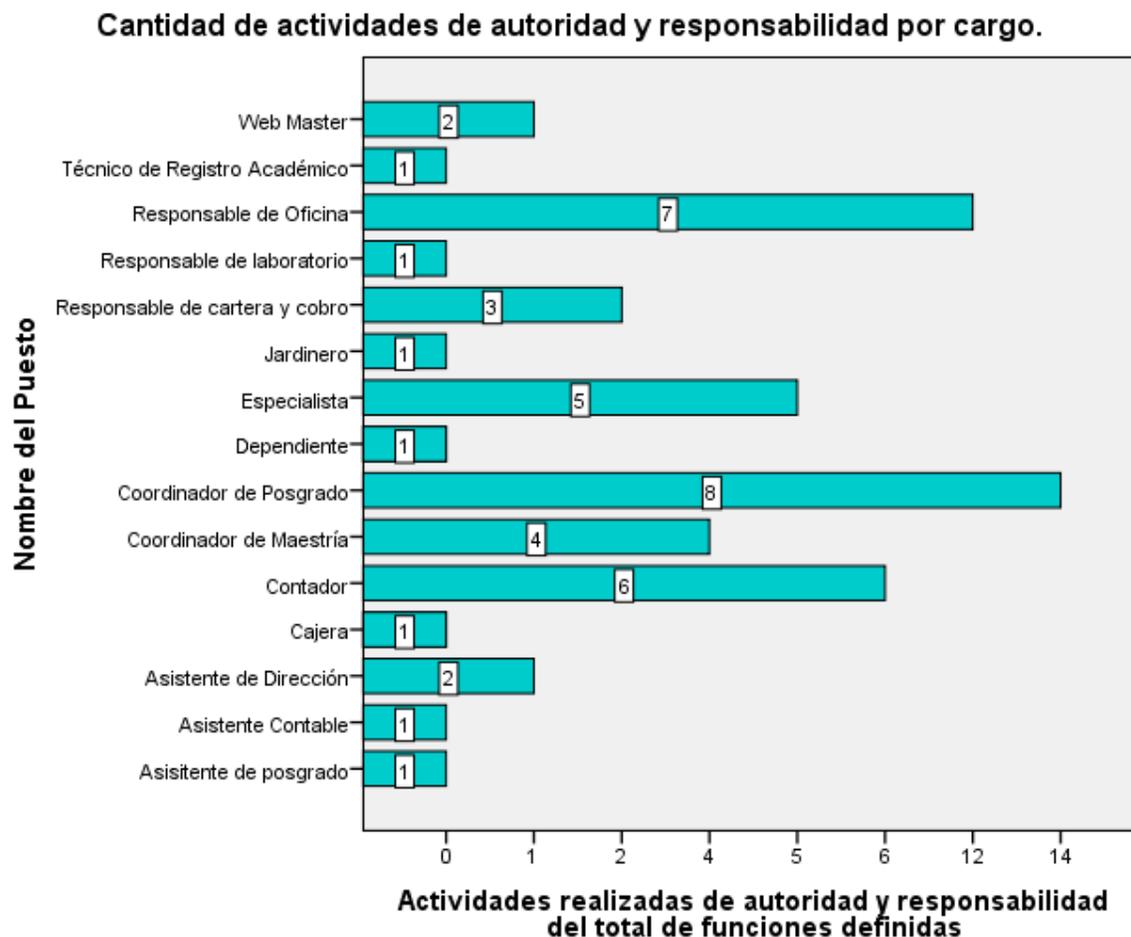


Ilustración 8 "Indicador de actividades de autoridad y responsabilidad"

Según encuesta realizada, este indicador muestra la relación entre los puestos y las actividades de autoridad del total de funciones definidas por cargo. (Apéndices II)

Los puestos con mayor cantidad de actividades de autoridad y responsabilidad son:

- ✓ Responsable de oficina.
- ✓ Especialista.
- ✓ Coordinador de Educación Continua.

- ✓ Coordinador de Maestría.
- ✓ Contador.

Indicador de Nivel de Complejidad de las Funciones por Cargo.

El nivel de complejidad de las funciones fue calificado como normal o alto en función de las respuestas del personal ante la consulta de las funciones y responsabilidades de su cargo, también se realizó observación y análisis de las actividades de dichas funciones. Este indicador servirá de apoyo en la relación de los cargos y sus subordinados.

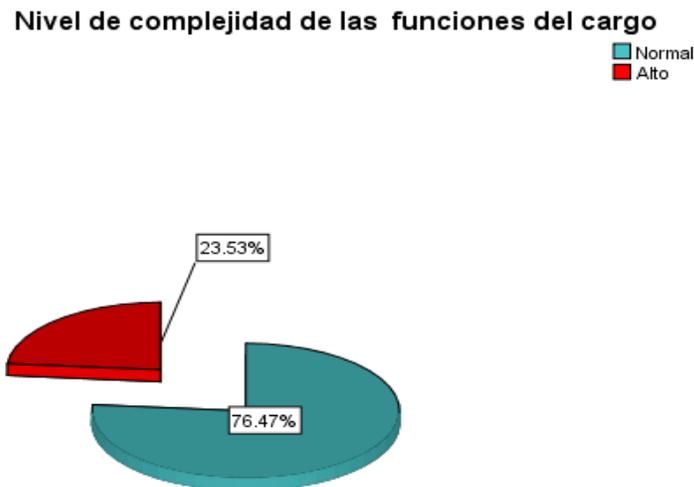


Ilustración 9 "Indicador del nivel de complejidad de las funciones"

Según encuesta realizada, el resultado del análisis evidencia que un 24% del personal desarrolla funciones con nivel de complejidad alto en el desarrollo de sus actividades. (Apéndices II)

La tabla cruzada de datos 9 proporciona una descripción de los puestos con funciones que implican un nivel alto y/o normal de complejidad en el desarrollo de sus actividades.

Puestos	Nivel de Complejidad	Total
---------	----------------------	-------

Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el Área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica UCP

	Normal	Alto	
Director	1	0	1
Asistente de Posgrado	1	0	1
Asistente Contable	1	0	1
Asistente de Dirección	2	0	2
Cajera	1	0	1
Contador	0	1	1
Coordinador de Maestría	0	1	1
Coordinador de Posgrado	2	0	2
Dependiente	0	1	1
Especialista	1	0	1
Jardinero	1	0	1
Responsable de cartera y cobro	1	0	1
Responsable de laboratorio	0	1	1
Responsable de Oficina	1	0	1
Técnico de Registro Académico	1	0	1
Web Master	1	0	1
Total	13	4	17

Tabla 9 Nivel de complejidad de las funciones del cargo

Según el análisis realizado los puestos con mayor nivel de complejidad en el desarrollo de sus funciones son:

- ✓ Coordinador de Maestría
- ✓ Coordinador de Educación Continua
- ✓ Especialista
- ✓ Responsable de oficina

El nivel de complejidad se determinó considerando la cantidad de funciones y su grado de responsabilidad. Este indicador es determinante para la jerarquización de los puestos en la estructura orgánica y los niveles de autoridad de cada puesto, debido a que del análisis de la encuesta se logran identificar los cargos con niveles altos de responsabilidad y su comunicación horizontal y vertical.

Perfil actual de los puestos

Según encuesta realizada el análisis de los perfiles profesionales de los órganos de la estructura orgánica con el fin de obtener un diagnóstico de la relación entre los objetivos del puesto, los objetivos de la organización y perfil técnico- profesional actual de sus unidades. (Apéndices II)

La tabla 10 muestra la distribución de las unidades de la estructura relacionadas con su perfil profesional. Como resultado de la encuesta (Apéndice II) podemos observar el perfil académico del personal de educación continua. Esta distribución constituye un insumo de importancia para analizar la relación de los perfiles vocacionales, técnicos y profesionales con el sentido de las operaciones de la institución, así mismo se obtuvo un panorama esencial para el diseño del perfil de los puestos en los manuales administrativos.

Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el Área de Educación Continua de la Universidad
Central Politécnica UCP

Puesto/Profesión	Profesión del entrevistado										Total
	Contador Público	Estudiante	Ingeniero Civil	Ingeniero de Sistemas	Ingeniero en Computación	Licenciado en Administración de empresas	Licenciado en Derecho	Licenciado en Marketing y Publicidad.	MBA	Ninguno	
Asistente de posgrado	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Asistente Contable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Asistente de Dirección	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Cajera	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Contador	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Coordinador de Maestría	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Coordinador de Posgrado	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Afanadora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Especialista	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Jardinero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Responsable de cartera y cobro	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Responsable de laboratorio	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Responsable de Oficina	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Técnico de Registro Académico	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Web Master	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	1	1	1	1	1	2	1	2	2	5	17

Tabla 10 " Perfil Académico de las unidades de la estructura organizacional actual"

El análisis evidencia que no existe uniformidad de los perfiles requeridos para las distintas unidades de la estructura ya que dos de los puestos no poseen un perfil académico acorde a su naturaleza: Perfil del puesto de Caja y Perfil del Asistente contable. Ambos cargos están ocupados por personal con un nivel académico no acorde a los requerimientos del puesto. Este indicador es determinante para el diseño de perfiles de puestos que armonice los objetivos del cargo con los de la organización.

Nivel académico de las unidades de la estructura organizacional actual.

Sobre la base de la encuesta realizada (Apéndice II), se efectuó análisis del nivel académico actual de las unidades que componen la estructura organizacional actual con el objeto de tener una radiografía de la relación de las funciones de los cargos y sus requerimientos.

La tabla 11 muestra el nivel académico para cada puesto, dicha información es determinante para el diseño óptimo de los requerimientos de puestos y funciones.

Indicador de relación puestos/ edad

El análisis de la edad para cada uno de los ocupantes de los puestos actuales de la estructura orgánica es de vital importancia para establecer los requerimientos de puestos de los manuales administrativos. (Apéndices II)

En los últimos periodos hubo contratación de nuevo personal para ocupar puestos operativos cuyo rango de edad oscila entre 23 y 31 años de edad. El resto del personal se distribuye en un rango de edades entre 40 y 52 años constituyéndose en su mayoría por puestos de coordinación y responsabilidad, lo cual es un indicativo para el diseño de requerimientos de perfil en el manual de funciones.

La tabla 12 muestra la distribución de las unidades de la estructura organizacional actual según su edad.

- ✓ Caja
- ✓ Responsable de laboratorio
- ✓ Asistente contable
- ✓ Web Master

- ✓ Coordinador de Educación Continua
- ✓ Asistente de Educación continua
- ✓ Asistente de Dirección

Puestos	Nivel de educación						Total
	Primaria	Licenciado	Ingeniero	Master	Estudiante	Ninguno, no sabe	
Asistente de Posgrado	0	1	0	0	0	0	1
Asistente Contable	0	0	0	0	1	0	1
Asistente de Dirección	0	1	0	0	0	0	1
Cajera	0	0	1	0	1	0	2
Contador	0	1	0	0	0	0	1
Coordinador de Maestría	0	0	0	1	0	0	1
Coordinador de Posgrado	0	0	1	0	0	0	1
Afanadora	2	0	0	0	0	0	2
Especialista	0	0	0	1	0	0	1
Jardinero	1	0	0	0	0	0	1
Responsable de cartera y cobro	0	1	0	0	0	0	1
Responsable de laboratorio	0	0	1	0	0	0	1
Responsable de Oficina	0	1	0	0	0	0	1
Técnico de Registro Académico	0	1	0	0	0	0	1
Web Master	0	1	0	0	0	0	1
Total	3	6	3	2	2	1	17

Tabla 11 "Nivel académico de las unidades"

Edad/P uesto	Asistente Educ	Asistente de con	Asistente de dir	Caja	Contad	Coord M	Coord E	Afanad	Especial	Jardiner	Resp c	Resp lab	Resp oficina	Técnico de Reg	Web master	Total
23	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
26	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
27	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
30	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
31	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
40	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
50	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
51	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	17

Tabla 12 " Distribución del personal por edad"

Tipo de experiencia y aspectos de personalidad necesarios para el desempeño de las funciones

Según encuesta realizada, el análisis de los requerimientos de experiencia para cada uno de los puestos (Apéndices 2) se muestra en la tabla 13, ésta muestra la respuesta de cada uno de los encuestados para la pregunta del tipo de experiencia necesaria para la realización de sus actividades.

La tabla 14 muestra la distribución de las respuestas del cuestionario en relación a la pregunta de los aspectos de personalidad que debe poseer el puesto. (Apéndice 2)

Dicha información es determinante para la elaboración de los requerimientos de experiencia técnica y/o profesional en el diseño de puestos y funciones, así como los requerimientos de la personalidad de las personas que deben ocupar el puesto.

La experiencia fue definida en el cuestionario como pregunta abierta para cada uno de los encuestados (Apéndice 2). Esta información luego es analizada para la determinación de los requerimientos en el manual de funciones.

Los aspectos de personalidad fueron definidos en el cuestionario basándose en: disciplina, disposición al cambio, autocontrol de las emociones, honestidad e integridad, motivación, solución de problemas, responsabilidad, respecto a los demás, colaboración, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, creatividad, estrategia, buena comunicación verbal y escrita. Estos aspectos de personalidad definidos por los encuestados son una guía para el diseño de los requerimientos del puesto en el manual de funciones (Apéndice 2).

Diseño de la **Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones** en el **Área de Educación Continua** de la **Universidad Central Politécnica UCP**

Puesto	Tipo de experiencia necesaria
Asistente de Educación Continua de Posgrado	Ninguno
Asistente Contable	Financiera, registro de ingresos, contables.
Asistente de Dirección	Conocimientos contables, Manejo de Caja, atención al cliente, comunicación, proactividad, manejo de paquete office.
Cajera	Servicio al cliente
Contador	Contable, Financiera, Registro de Ingresos.
Coordinador de Maestría	Experiencia como catedrático
Coordinador de Educación Continua de Posgrado	Marketing, Habilidades técnicas, conocimiento del que hacer académico
Afanadora	Destreza para limpieza
Especialista	Sin respuesta
Jardinero	Manejo de herramientas de jardinería.
Responsable de cartera y cobro	Atención al cliente, Conocimiento de cartera y caja, Excel, otros.
Responsable de laboratorio	Administración de Redes, Wifi, LAN. Instalación y configuración de software. Configuración e instalación AP, Router, Switch. Instalación y configuración de equipos informáticos.
Responsable de Oficina	La gestión que se hace en los diferentes procesos, se requiere de apoyo(asistente), para agilizar los otros procedimientos ya que Educación Continua de Posgrado ha ido creciendo y las actividades también y garantizar los respectivos pagos a docentes, proveedores y personal administrativo.
Técnico de Registro Académico	Paquete informático
Web Master	Ninguno

Tabla 13 "Tipo de experiencia necesaria para el cargo según el encuestado"

Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el Área de Educación Continua de la Universidad
Central Politécnica UCP

Personalidad

	Disciplina	Dispuesto al cambio	Autocontrol de las emociones	Honestidad e Integridad	Motivación	Solución de problemas	Responsabilidad	Respeto a los demás	Colaboración	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Capacidad de aprendizaje	Creatividad	Estrategia	Buena comunicación verbal	Buena comunicación escrita
Asistente de posgrado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Dirección	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajera	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Contador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador de Maestría	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador de Posgrado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dependiente	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	0
Especialista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jardinero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Responsable de cartera y cobro	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1
Responsable de laboratorio	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable de Oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Técnico de Registro Académico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
Web Master	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
Total	16	16	15	16	15	16	16	15	17	11	16	16	13	10	17	14

Tabla 14 " Aspectos de personalidad requeridos según el personal"

Análisis de causas, efectos y alternativas.

Siguiendo el procedimiento propuesto por Fincowsky, se elaboró una mezcla de matriz-tabla como herramienta de análisis de los resultados de la investigación y definidos anteriormente, en la que se definen los hallazgos encontrados, causas, efectos, alternativas de solución y los beneficios esperados con dichas soluciones para sustentar las propuestas de cambio (Apéndice 1 y 2). La tabla 15 muestra dicho análisis enfocado en los indicadores de estructura organizacional y la tabla 16 hace referencia a los resultados de indicadores de funciones y procedimientos.

Las columnas de Hallazgos, causas y efectos proporcionan el análisis de los resultados de la encuesta (Apéndice 1 y 2) definidos a través de los indicadores definidos por Fincowsky y expuestos anteriormente. Así mismo se presentan alternativas de solución a los hallazgos encontrados y los beneficios esperados de estas alternativas.

Tabla 15 “Tabla de Causas, Efectos, Alternativas y Beneficios esperados” Estructura Organizacional.

Hallazgos	Causas	Efectos	Alternativa de solución	Beneficio esperado
Información desconocida de Visión específica del área	Visión general de la Universidad.	La estructura organizacional sin visión específica	<i>Diseño</i> de Visión en armonía con los objetivos específicos de Educación Continua	La Dirección de Educación Continua deberá <i>determinar e informar</i> expectativas a largo plazo.
Dato desconocido de la Misión específica del área	Misión general de la Universidad	La estructura organizacional sin misión específica	Diseño de misión que armonice con objetivos de Educación Continua.	La Dirección de Educación Continua deberá determinar e informar <i>la razón de ser de Educación Continua</i>
Organigrama desactualizado	Nuevas contrataciones de personal	Desconocimiento de niveles jerárquicos, inadecuada comunicación y coordinación.	Propuesta de diseño estructura organizacional actualizada	Una estructura organizacional adecuada según los cambios del entorno

Hallazgos	Causas	Efectos	Alternativa de solución	Beneficio esperado
Un 59% de los empleados desconocen el área a la que pertenecen	Organigrama desactualizado Manuales administrativos no elaborados.	Desmotivación Improductividad Insubordinación Duplicidad de funciones	Comunicación del nuevo Organigrama. Diseño de un Manual de funciones, en descripción de cada puesto.	Información al personal acerca de su ubicación en el organigrama
53% de los empleados no tiene claro el nombre de su puesto	Manuales administrativos no elaborados.	Duplicidad de funciones. Desconocimiento de las funciones y especificaciones del cargo.	Diseño y comunicación de un Manual de funciones para cada cargo.	Proporcionar información de las funciones, responsabilidades, subordinación que contribuyan al mejor desempeño en las tareas asignadas

Tabla 16 “Tabla de Causas, Efectos, Alternativas y Beneficios esperados” Funciones y procedimientos.

Hallazgos	Causas	Efectos	Alternativa de solución	Beneficio esperado
8 puestos tienen asignadas entre 4 y 6 funciones, 9 puestos tienen asignadas 1 y 3 funciones (Total 17 puestos)	Asignación de funciones desactualizada	Desequilibrio de funciones	Elaboración de un Manual de Funciones	Documento administrativo que determine, los campos de acción de cada cargo.
5 de los puestos tienen asignadas entre 4 y 7 actividades de autoridad	Falta definición de niveles de autoridad y responsabilidades	Desproporción de responsabilidades	Diseño de un Manual de Funciones	Definir niveles de autoridad y responsabilidad en cada cargo.
4 puestos poseen nivel de complejidad alto en las funciones	Falta documentación del alcance de responsabilidades	Un alto grado de Centralización de la autoridad del Director	Definición de cargos responsabilidad y de cargos subordinados.	La descentralización facilitara una comunicación fluida en los distintos cargos, agilizando las tareas asignadas

Hallazgos	Causas	Efectos	Alternativa de solución	Beneficio esperado
2 de los puestos no posee el perfil académico adecuado a las necesidades del cargo	Indefinición de los requerimientos del cargo en el proceso de contratación de personal.	Desmotivación, Insatisfacción, ineficiencia empirismo	EL Manual de funciones se especifica, los requisitos del cargo y experiencia necesaria.	Contratación del personal idóneo eficaz, eficiente, motivado y satisfecho al realizar las tareas asignadas
De 17 cargos solo 9, recibió ninguno o menos de 1 mes de entrenamiento.	No se establece tiempo de entrenamiento al personal de nuevo ingreso	Vacíos en el proceso de inducción, es una limitante para el aprendizaje	Determinar el tiempo necesario de inducción de acuerdo a la complejidad de las funciones del cargo.	Mejor desempeño en la curva de aprendizaje del personal contribuirá al logro de los objetivos.
Ausencia de requerimiento de la profesión y perfil del cargo	Ausencia de Manual de Funciones	Lentitud en la curva de aprendizaje. Inexperiencia	Definición del perfil académico requerido para cada cargo.	Mejor desempeño en la curva de aprendizaje que contribuirá al logro de los objetivos

Capítulo II: Propuesta de Estructura Organizacional del Área de Educación Continua

De acuerdo en los resultados expuestos en la matriz de causas, efectos, alternativas de solución y beneficios esperados, se ha elaborado una propuesta de estructura organizacional que contribuya a una mejor definición de los lineamientos operativos y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El área de Educación Continua, estaba compuesta de cinco secciones. Nuestra propuesta es la reducción a tres secciones:

- ✓ Sección de Dirección
- ✓ Sección Administrativa
- ✓ Sección Académica

Las Secciones Administrativa y Académica estarán subordinadas al cargo de Dirección, logrando así una comunicación descendente y ascendente más fluida y eficiente. De esta manera lograra optimizar las operaciones de la organización.

La tabla 17 muestra la distribución de las áreas y los cargos que las conforman. Cada puesto fue distribuido tomando en cuenta el análisis de las funciones y tareas que ejerce en la estructura organizacional y su interrelación directa e indirecta con otros puestos.

La ilustración 10 muestra la jerarquización de la estructura organizacional y la directa comunicación de cada puesto. Esta reestructuración fue elaborada sobre la base de los resultados de los análisis de los indicadores de estructura organizacional y las alternativas de solución propuestos, tomando en consideración la agilización de las tareas, procedimientos, una fluida comunicación ascendente y descendente, y la ejecución de actividades en función de objetivos definidos.

Áreas y cargos

Tabla 17" Áreas-Cargo"

Sección Administrativa		Sección Académica		Sección de Dirección	
Puestos	Cargo	Puestos	Cargo	Puestos	Cargo
1	Responsable Administrativo	1	Responsable Académico	1	Director de Educación Continua
1	Asistente Administrativo	1	Asistente Académico	1	Asistente de Dirección
1	Contador	1	Coordinador Académico		
1	Encargado de cartera y cobro	1	Encargado de Registro Académico		
2	Cajera	Según planificación académica	Docente		
2	Afanadora				
1	Jardinero				
1	Encargado de soporte técnico				
1	Administrador de sitio Web y Publicidad digital				
11		4		2	

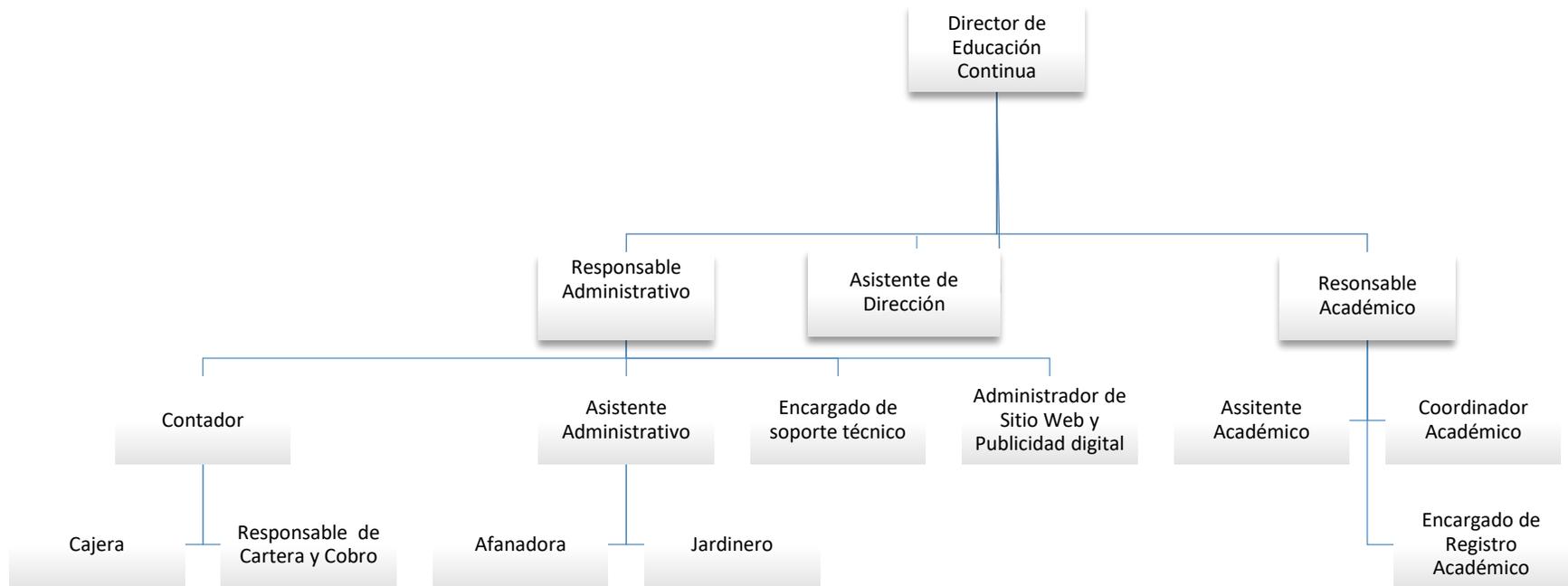


Ilustración 10 "Propuesta de estructura Organizacional"

Propuesta de Manual de Funciones

En armonía con los resultados del análisis de la tabla de Hallazgos, causas efectos y alternativas de solución para los indicadores de funciones, se ha diseñado una propuesta de Manual de funciones en la cual se define cada uno de los puestos de Educación Continua, sus relaciones, objetivos, funciones, responsabilidades, comunicaciones y sus especificaciones (Anexo 1).

Considerando la estructura propuesta por Fincowsky, hemos diseñado el Manual de funciones (Anexo 1) con las siguientes características:

Identificación y Relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto:
2. Número de plazas:
3. Clave:
4. Ubicación (física y administrativa):
5. Ámbito de operación:

B) Relaciones de Autoridad

6. Jefe Inmediato:
7. Subordinados directos:
8. Dependencia funcional:

Propósito del puesto

Funciones Generales

Funciones específica

Responsabilidad

Comunicación

Especificaciones

1. Conocimientos
-

2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

Propuesta de Manual de procedimientos

En conformidad a los resultados del análisis de la tabla de Hallazgos, causas efectos y alternativas de solución para los indicadores de Procedimientos, se ha diseñado una propuesta de Manual de procedimientos en la cual se define cada uno de los procedimientos efectuados en la Dirección de Educación Continua, sus objetivos, área de alcance, descripción del responsable del procedimiento, políticas internas y/o externas que afectan o influyen en la ejecución del procedimiento y sus especificaciones, el concepto y la descripción del mismo tanto textual como ilustrada a través de un diagrama de flujo(Anexo 2).

Considerando la estructura propuesta por Fincowsky, hemos diseñado el Manual de procedimientos (Anexo 2) con las siguientes características:

Procedimiento:

Objetivo:

Área de aplicación o alcance:

Responsable:

Políticas:

Concepto:

Descripción de Procedimiento

<i>Núm. Operación</i>	<i>Responsable</i>	<i>Descripción</i>

Diagrama de Flujo

CONCLUSIONES

Esta tesis, permitió diseñar una estructura organizacional, el manual de procedimientos y el de funciones para el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP.

El diseño de la estructura organizacional, fue elaborado a través de la realización de un diagnóstico de la situación de la estructura organizacional actual, del cual se determinaron niveles de autoridad, responsabilidad, tareas, y definieron puestos de trabajos tomando en consideración su interrelación con otros puestos.

A partir del diseño de la estructura se logró el establecimiento de los requerimientos, funciones y competencias de los puestos que conforman la estructura organizacional, las cuales fueron esenciales para el diseño del Manual de Funciones.

Así mismo se establecieron flujos de procesos sobre la base de la información recopilada en el estudio, a partir de los cuales se diseñó el Manual de procedimientos.

El diseño de la Estructura organizacional, el Manual de Funciones y el Manual de procedimientos, proporcionó lineamientos que permitieron la debida documentación de las funciones y tareas de los puestos que conforman la estructura organizacional del área de Estudios de postgrado y Educación Continua. Este documento constituye por tanto una herramienta eficaz en la agilización de los procedimientos, logrando así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de contribuir a los objetivos de este trabajo, es de suma importancia efectuar las siguientes recomendaciones:

En caso de implementación de las propuestas de Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos es necesaria su divulgación al personal a través de medios internos, puesto que es de vital importancia para la fluidez de comunicación ascendente y descendente, así como la interrelación de los puestos. Esta comunicación deberá ser incluida en los procesos de inducción de personal.

Los Manuales de Funciones y Procedimientos deberán ser actualizados periódicamente en correspondencia a las necesidades de cambios que surjan en el tiempo, producto de mejoras en los procesos y procedimientos.

Es recomendable que la actualización de los Manuales de Funciones y Procedimientos deben ser informados y divulgados a los órganos de la estructura organizacional.

Finalmente, estos documentos deben ser informados y divulgados a la oficina de Recursos Humanos y Rectoría para una correlación y fluida comunicación del área de Educación Continua con su alma Máter.

GLOSARIO

- ✓ **Autoridad:** Cumplimiento voluntario como resultado de órdenes recibidas.
- ✓ **Cargo:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.
- ✓ **Centralización:** Grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Indica la concentración de autoridad para la toma de decisiones en la administración superior.
- ✓ **Competencia:** Integración de Saber, Querer y Poder en un contexto profesional particular para producir un desempeño deseado.
- ✓ **Control:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- ✓ **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades.
- ✓ **Descripción del puesto:** Declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace.
- ✓ **Diagnóstico:** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.
- ✓ **Dirección:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.
- ✓ **Diseño organizacional:** Se refiere a la construcción o cambio de la estructura de una organización.
- ✓ **División del trabajo:** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- ✓ **Experiencia:** Conjunto de actividades desarrolladas en función de un objetivo determinado que contempla vivencias y prácticas de una comunidad, organización o individuos, genera nuevos aprendizajes y roles emergentes.
- ✓ **Selección:** Proceso de filtrar a los solicitantes de puestos para asegurarse de que se contratan los candidatos más apropiados.
- ✓ **Supervisión:** Asistencia continua al trabajador durante la producción.

- ✓ **Especificación del puesto:** Declaración de las calificaciones mínimas que debe tener el ocupante para desempeñar con éxito las diferentes actividades de un puesto determinado.
- ✓ **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados hacer lo indicado.
- ✓ **Eficaz.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- ✓ **Evaluación de desempeño:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el Trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.
- ✓ **Misión:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente
- ✓ una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.
- ✓ **Norma iso-9000:** Norma aprobada por COVENIN el 24 de enero de 1990, la cual contempla un método cuantitativo para determinar la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante productos de calidad.
- ✓ **SPSS:** Paquete estadístico para Ciencias Sociales desarrollado en la Universidad de Chicago.
- ✓ **Organigrama:** Es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.
- ✓ **Tecnología:** La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.
- ✓ **Visión:** Imagen imaginable del futuro.
- ✓ **Políticas:** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Darío Rodríguez Mansilla. Diagnostico Organizacional. Sexta edición. México. Alfaomega Grupo editor, S.A.
- ✓ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. 2014 Cuarta edición. McGraw-Hill.
- ✓ James L. Gibson. Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. 2013. Decimotercera edición. México. Editoriales F.T. S.A. de C.V.
- ✓ Juan José Gilli. Diseño Organizativo. Estructura y procesos. 2007. Argentina. Primera edición. Ediciones Granica, S.A.
- ✓ Juan José Gilli. Primera edición. Buenos Aires Ediciones Granica, S.A. Diseño Organizativo. Estructura y procesos.
- ✓ Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. 2001. Tercera edición. Colombia. McGraw-Hill.

APÉNDICES

Entrevista con el Director de Educación Continua

Entrevista al Director de Educación Continua	
ENTREVISTA N°	_____
Elaborado por:	Fecha: _____
Entrevista con el Director	_____
Preguntas Guía:	
Educación continua, ¿dispone de normativas para la realización de algunas Funciones?	
¿Existen políticas que orienten las actividades que se realizan en Educación Continua?	
¿Cuáles son las estrategias establecidas para lograr sus objetivos?	
¿Visualiza Educación Continua oportunidades de mejora para alcanzar sus metas?	
¿Cómo está estructurada el área de Educación Continua actualmente?	

Cuestionario de Análisis de Puestos y Procedimientos

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Descripción del puesto

a. Nombre del puesto: _____

b. Clase de Contrato:

b.1 Determinado _____ b.2 Indeterminado _____ b.3 subcontratado _____

c. Área:

d. Cargo del jefe Inmediato: Director _____

f. Profesión del entrevistado: _____

g. Sexo _____ h. Edad _____

l. Describa los puestos subordinados al suyo: **Ninguno** _____

J. ¿Conoce usted la Misión y Visión de su Organización?

Sí _____ No _____

k. ¿Conoce usted los objetivos de su área?

Sí _____ No _____

l. Describa cuál es el objetivo de su puesto.

2. Describa las funciones de su cargo y para cada función las actividades realizadas en orden secuencial en el cuadro siguiente.

Función:

Actividades o tareas

No.	Actividades realizadas	Medios materiales utilizados	o	Producto y/o resultado obtenido	¿Para quién?	Observaciones

3. RESPONSABILIDAD:

¿Qué tipo de bienes o valores están bajo su responsabilidad?

- Efectivo _____
- Valores _____
- Materiales _____
- Equipo Informático _____
- Información _____
- Herramientas _____
- Documentos _____

Otra _____ Describa: _____

4. Especificaciones del puesto:

b. Marque las aptitudes de personalidad que usted considera necesarias en la ejecución de sus actividades:

- b.1 Disciplina _____
- b.2 Disposición al cambio _____
- b.3 Autocontrol de las emociones _____
- b.4 Honestidad e integridad _____
- b.5 Motivación _____
- b.6 Solución de problemas _____
- b.7 Responsabilidad _____
- b.8 Respeto a los demás _____
- b.9 Colaboración _____
- b.11 Liderazgo _____
- b.12 Trabajo en equipo _____
- b.13 Capacidad de aprendizaje _____
- b.14 Creatividad _____
- b.15 Estratega _____

b.16 Comunicación verbal _____
b.17 Comunicación escrita _____
otras _____

5. Clasifique su puesto como:

Profesional _____
Técnico _____
Operativo _____
Personal de servicio _____

6. Experiencia

a. ¿Cuánto tiempo de entrenamiento recibió al momento de ser contratado?

b. ¿Cuanto tiempo de entrenamiento considera usted necesario para poder realizar su trabajo?

c. ¿Qué tipo de experiencia considera importante para el desarrollo de sus funciones? Describa.

ANEXOS