

**UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“SISTEMA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN
INTEGRAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: CASO
PRÁCTICO ACADEMIA NAVAL JAMBELI ANAJAM”**

ELABORADO POR:

**ALVARADO MERA JAIRO HERNAN
CEVALLOS PONCE VINICIO NIKOYAN**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. DIAMANTINA MACIAS DE MUÑOZ, Mg. Sc.

MANTA – MANABI - ECUADOR

2004 – 2005

CERTIFICACIÓN

Quien suscribe, Dra. Diamantina Macias de Muñoz en calidad de Directora del trabajo de tesis con el tema:

“SISTEMA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: CASO PRÁCTICO ACADEMIA NAVAL JAMBELI ANAJAM CÍA. LTDA.”.

Elaborado por los egresados de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Alvarado Mera Jairo Hernán y Cevallos Ponce Vinicio Nikoyan.

Certifico que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por lo egresados y supervisado por la suscrita.

La investigación y los resultados obtenidos de ella, como los criterios allí vertidos son de exclusiva responsabilidad y derecho de los autores del trabajo.

Dra. Diamantina Macias de Muñoz, Mg. Sc.
Directora de Tesis

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación que fue realizado con mucho esfuerzo, sacrificio va dedicado a las siguientes personas con todo mi amor y cariño:

A Dios, el divino niño Jesús, y la virgen por darme la bendición y cuidar de mí en cada instante de mi vida.

Dedico este título profesional a mi esposa, por ser la mujer que amo y por ser el amor de mi vida. Gracias por permitirme estar a tu lado y por el apoyo incondicional brindado en cada paso de nuestras vidas. Te amo reina.

A mis familiares por ser ejes fundamentales en la consecución de este título, con mucho cariño a mi padre porque a través de él entendí cuan importante es tener un título profesional y lo gratificante que es obtenerlo en base al esfuerzo y entrega total; Dedico con todo mi corazón este título a mi hermana, hermano, sobrina y cuñado a los cuales quiero y aprecio mucho.

Dedico este título profesional y con mucho orgullo a mi madre, por ser ella la persona que me guío e incentivo a estudiar desde temprana edad, inculcándome la buena educación y los principios fundamentales para el buen desarrollo ético del ser humano, rindo homenaje y dedico este título profesional a la persona que me inspiro y me llevo a obtenerlo gracias a sus sabios consejos, a los valores que me enseñó y a ser quien soy. Este título va dirigido hacia tí con el mayor amor y cariño desde el fondo de mi corazón.

Dedico este título, a mis suegros por su especial y constante apoyo incondicional junto a sus familiares, percibido desde el primer día en que los conocí.

“No hay barreras, ni distancias que no nos permitan celebrar el éxito que el día de hoy estoy disfrutando, gracias porque hoy nace una nueva historia y quedara enmarcada a través del tiempo para ejemplos de futuras generaciones puesto que hoy este título también va dedicado a mis futuros vástagos los Alvarado-Vinces”.

Con amor,

Jairo Hernán Alvarado Mera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis con mucho amor a las siguientes personas:

A mis hijos Ledy Janeth y Manuel Vinicio, para que esta meta que he alcanzado les sirva de ejemplo de superación en su vida futura.

A mi esposa por todo el apoyo y amor que me ha brindado

A mis hermanos por su apoyo incondicional

En especial quiero dedicar este trabajo a mis queridos Padres que han sido un gran ejemplo de constancia y superación a seguir, siendo los pilares fundamentales para que haya podido alcanzar esta meta.

Vinicio Nikoyán Cevallos Ponce

AGRADECIMIENTO

Debo Agradecer a la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”; por darme la oportunidad de recibirme en sus aulas y a través de ella aprender todo lo que hasta hoy día sé, como un ente forjador de excelentes profesionales nacida de su alma-Mater.

Agradezco a la Academia Naval Jambeli “ANAJAM” Cía. Ltda.; por permitirme desarrollar mi proyecto de Tesis al punto de beneficiarme con el Título profesional en Ingeniería Comercial.

Agradezco a la Doctora Diamantina Macías de Muñoz, por su paciencia y al mismo tiempo gracias a sus conocimientos nos supo dirigir en nuestro proyecto de tesis.

Agradezco a mi queridos padres, esposa, hermanos y sobrina por ser mi motivación diaria, ya que gracias a ellos pude retomar el proyecto, pues sin su gran y especial apoyo no lo hubiese culminado.

Un agradecimiento muy especial a “Mi Mamà”, por haberme enseñado y regalado la mejor herencia que nos pueden dar los padres como es la Educación.

Jairo Hernán Alvarado Mera

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más sincero agradecimiento a los distinguidos Catedráticos de la Escuela de Administración de Empresa de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quienes con sus sabias enseñanzas fueron los guías en mis años de estudio.

A la Directora de Tesis Dra. Diamantina Macias de Muñoz, por su acertada y valiosa dirección en el desarrollo del presente Trabajo.

A la Academia Naval Jambeli ANAJAM Cía. Ltda., por la ayuda prestada para que el trabajo llegara a su culminación con éxito.

A mis padres, mis hermanos, mi esposa e hijos a quienes con su esfuerzo, constancia y su aporte moral me impulsaron a cumplir una meta en mi vida.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma han aportado con un granito de arena para la concreción del presente trabajo de investigación.

Gracias.

Vinicio Nikoyán Cevallos Ponce

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
1.1 HISTORIA INSTITUCIONAL	8
1.2 ANALISIS DE LAS FORTALEZAS	12
1.3 ANALISIS DE LAS DEBILIDADES	12
1.4 ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES	13
1.5 ANALISIS DE LAS AMENAZAS	13
CAPITULO II	
SISTEMA ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 2003 – 2008	14
2.2 ORGANICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL	17
2.3 CALIFICACION E INDUCCION DEL PERSONAL	34
2.4 CAPACITACION DEL PERSONAL	35
2.5 SISTEMA DE SANCIONES Y RECOMPENSAS	36
2.6 SISTEMA DE EVALUACION, DESEMPEÑO Y CONTROL	38
2.7 REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ANAJAM	40
CAPITULO III	
ESTRUCTURA ECONÓMICA Y DE COSTOS	
3.1 ESTRUCTURA CONTABLE	42
3.2 PRESUPUESTOS	47
3.3 FLUJO DE CAJA	55
3.4 SISTEMA DE COSTO	58
3.5 MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO	59
3.6 INVERSIONES	60

CAPITULO IV

SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

4.1 ATENCION AL CLIENTE EXTERNO	62
4.2 CAPACITACIÓN AL CLIENTE INTERNO	64
4.3 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS QUE SE DAN EN EL SERVICIO	66
4.4 ELIMINACION DE LOS PROCESOS QUE NO AGREGAN VALOR	69
4.5 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	72
4.6 ENCUESTAS APLICADAS A PROFESORES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DE LA ANAJAM	75

CAPITULO V

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

5.1 FORMAS DE DIFUSION DEL PLAN ESTRATEGICO	93
5.2 MANEJO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	95
5.3 MANEJO DE CONFLICTOS	97
5.4 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMUNICACIÓN	98
5.5 COMPROBACION DE HIPOTESIS	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCIÓN

La administración en las Instituciones, tanto públicas como privadas, es la piedra angular del desarrollo y sostenibilidad para el crecimiento y el aporte al progreso del País al que pertenecemos.

Dentro de estas instituciones, las de carácter educativo son de trascendental importancia para garantizar el bienestar colectivo y crecimiento sobre la base de la ciencia y la tecnología.

Además, en aquellas sociedades donde la brecha tecnológica entre Naciones desarrolladas y en vías de desarrollo es muy amplia, solo a través de la educación esta brecha podrá ser superada para que las naciones en vías de desarrollo puedan ser más competitivas y sobrevivan en el mundo globalizado.

Para que los postulados de la administración se hagan realidad es necesario que las instituciones educativas del Ecuador, tanto públicas como privadas, tengan un modelo de organización y administración que garantice la eficiencia y la eficacia como herramientas fundamentales para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, que busque como fin último el mejoramiento integral de la educación y el desarrollo social de la comunidad.

El presente trabajo trata de identificar cuál es la actual situación de las instituciones educativas observadas desde el punto de vista administrativo y

organizacional. Por lo cual se presenta como práctica el caso de la **Academia Naval Jambeli ANAJAM Cía. Ltda., de la ciudad de Manta.**

Manta vive un momento histórico y el desarrollo socioeconómico de esta ciudad reclama un nivel de preparación más elevado tanto del elemento Humano como de la implementación urgente de procesos administrativos para poder ser más competitivos en el desafío de la globalización, tomando en cuenta que en los últimos años nuestra ciudad ha tenido un crecimiento acelerado y es necesario mantenerlo.

En la presente investigación se hace un estudio bibliográfico, sobre los reglamentos internos de la ANAJAM para hacer conocer la organización de esta Institución educativa. Además, el trabajo de campo permitió determinar aspectos básicos de organización y administración.

Se realizó un análisis sobre la actual situación que tiene la Institución en lo que respecta a sus fortalezas y oportunidades para de esta manera poder aprovecharlas y al mismo tiempo conocer cuales son las debilidades y amenazas, enfocándolas en su realidad situacional.

Dentro de este análisis efectuado, se puede observar que la estructura económica y de costos es fundamental para el normal desenvolvimiento económico de una institución, basándose en la elaboración y aplicación de un

presupuesto adecuado que anualmente se debe realizar dentro de cualquier organización responsable.

La atención que se debe mantener con los clientes es un objetivo fundamental con la finalidad principal de obtener buenas relaciones interpersonales y educativas, tanto con el cliente externo como el cliente interno, por lo que deben recibir una adecuada capacitación de ambas partes, lo que hace necesario que exista una comunicación en la que los conflictos que se presenten en los procesos puedan ser resueltos de la mejor manera para obtener una Administración de la Calidad Total.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

1.1. ESTUDIO ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN SOCIO ECONÓMICA Y GEOGRÁFICA, DEL CANTÓN MANTA

SITUACIÓN GEOGRÁFICA GENERAL:

El cantón Manta está ubicado al Sur Oeste de la provincia de Manabí y limita al Norte con el Océano Pacífico, al Sur con Jipijapa, al Este con Jaramijó, Montecristi y Jipijapa y al Oeste con el Océano Pacífico.

La ciudad de Manta es esencialmente Industrial, Pesquera, Turística, Agrícola y Comercial y además posee el Primer Puerto Marítimo Internacional de Ecuador, es la Cabecera Cantonal Política Financiero y Económica en Manta, tiene lugares turísticos como: San Lorenzo, San Mateo, Punta Blanca, La Playa de Tarqui, Los Esteros, etc.

Manta tiene la potencialidad de desarrollar su economía en el comercio, la pesca artesanal y el turismo, los mismos que son fuentes de trabajo para los futuros bachilleres del Ecuador.

1.2. ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE:

La ecología es la parte de la biología en donde se estudia las relaciones existentes entre los seres vivos y el medio en el que viven.

Sobre este tema de orden socioeconómico, Manta es uno de los cantones del país, en donde sus habitantes muy poco aplican la Constitución y las leyes de Gestión Ambiental y de Régimen Municipal en la cual se sustenta la potestad de los Cabildos por controlar la calidad de la vida de las personas, en relación con el medio ambiente. Según Fundación Natura “uno de los focos de contaminación y mal aliento, son los provenientes de los desechos arrojados a los ríos Burro y Manta, que desembocan en las playas de Tarqui, con las consabidas consecuencias negativas al turismo que se ahuyentan por el desaseo, la basura y vísceras de pescado arrojadas al mar por los pescadores y comerciantes del sector”¹.

El convenio firmado entre el Municipio Porteño y el Ministerio del Ambiente se está procesando en la ciudad, la población y las instituciones todavía no colaboran estrechamente, falta sensibilidad ambiental para precautelar nuestra fauna y flora. Las industrias, sobre todo según al ordenanza deberán ser instaladas en la circunscripción de la ciudad para que se ajusten a las normas de emisión de contaminantes orgánicos o tóxicos.

Los planes y programas del municipio contra el impacto ambiental esta avanzando en procura de manejar en mejor forma la conservación y defensa de la naturaleza, pero falta mucho por hacer.

El medio ambiente del área donde se encuentra ubicada la "Academia Naval Jambeli" ANAJAM Cía. Ltda., es tranquilo y aireado, alejado del bullicio de las industrias permitiendo a la institución laborar cómodamente.

¹ Fundación Natura.

1.3. ASPECTO POBLACIONAL EDUCATIVO DEL CANTÓN:

De conformidad con el VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de Noviembre de 2001, el cantón Manta es la segunda población de la provincia de Manabí con un total de 192.322 habitantes y un total de 47.546 viviendas particulares.

En el año 2003, después de más de una década, el crecimiento poblacional del cantón Manta es muy numeroso en todos sus aspectos: población, vivienda, educación, ocupación, etc.

El área urbana de Manta, Tarqui, Los Esteros, Eloy Alfaro (Cuba Libre) y San Mateo, concentra la mayor población de sus habitantes y a nivel escolar (jardines, escuelas, academias, colegios, institutos y universidades, concurren alumnos de toda la provincia).

Colegios Fiscales del Cantón.

Entre los planteles fiscales de nivel medio encontramos: Técnico Nacional "Manta", Camilo Ponce Enríquez, Emilio Bowen, Paquisha, Otón Castillo, Daniel Acosta Rosales, Pedro Balda Cucalón, Tarqui, Mar Territorial, San Mateo, Bahía de Manta, Luis Arboleda Martínez y 4 de Noviembre, Tohalli, 5 de Junio, etc.

Colegios Particulares del Cantón:

María Auxiliadora, Americano, San José, Horacio Hidrovo, Stella Maris, Gabriela Mistral, Manabí, Leoni Aviat, Ricardo Dávalos, FAE, Ríos de Agua Viva, Altagracia, Continental, Julio Pierregrosse, Ascario Paz, Juan Montalvo, Simón Bolívar, Academia Naval Jambeli, Rubén Darío, Amazonas, Divino Niño, etc.

1.4. FÁBRICAS, COMPAÑÍAS Y EMPRESAS CON FUENTES DE TRABAJO:

El cantón Manta y sobre todo, la parroquia Tarqui y Los Esteros se caracterizan por tener decenas de Empresas y Fábricas de diversa producción, que demandan de mano de obra calificada de miles de obreros, tales como:

Sector Bancario Banco del Pichincha S.A., Banco Internacional, Mutualista Manabí, Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. Banco Bolivariano, Banco de Guayaquil, Banco Solidario, Produbanco, Banco del Pacifico, Banco Comercial de Manabí, etc.

Sector Industrial Castor Ecuatoriana S.A., Industrias Ales C.A., Coindustrias CÍA. LTDA., IPAC S.A., Conservas Isabel, S.A., Industagua C.A., Industria del Mar CÍA. LTDA., INEPACA, PECIA CÍA. LTDA. PESDEL S.A., Marbelize, Pesca Fresca, Euro Fish, Ocean Fish., la Fabril, El café etc.

Empresas constructoras, Constructora Ciudad Rodrigo, VIPA S.A., Compañía Cesa construcciones Ecuatorianas, etc.

Empresas Automotriz: Automotores y anexos, Oro Auto, Mazda Auto, Eica, Teojama Comercial, Motorello, Metrocar S.A., Etc.

Empresas Navieras: MARZAM, MARNIZAM, Consorcio de Servicios Marítimos CONSULMAR, Compañía Naviera Navesin, etc.

1.4.1. SERVICIOS DE SALUD MÁS URGENTES:

- Hospital del IESS
- Hospital Civil Rodríguez Zambrano

- Clínica Manta
- Clínica Americana
- Clínica San Gregorio
- Clínica Centeno
- Clínica San Pablo
- Clínica Gavilanes
- Clínica Pasquel
- Clínica de la FAE, etc.

1.4.2. SERVICIOS DE HOTELERÍA:

- Hotel Americana
- Hotel Oro Verde
- Hotel Howard Jhonson
- Hotel Barbasquillo
- Hotel Cabañas Balandra
- Hotel Las Gaviotas
- Hotel El Inca
- Hotel Las Rocas
- Hotel Los Ceibos
- Hotel Pacífico Inn.
- Hotel Restauran Lun Fun
- Hotel Boulevard
- Hotel Hadad Manabí
- Hotel Las Palmas
- Hotel Manta Imperial
- Hotel Miami
- Hotel Panorama
- Hotel Playita Mía

- Hotelera Manta,
- Hostería El Rancho etc.

1.4.3. RADIOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS:

- Radio Modelo FM Stereo
- Radio Contacto
- Radio Costa Mar
- Radio Eco
- Radio Mía
- Radio Ventarrón FM
- Radio Visión
- Radio Marejada
- Radio El Diario Manaba
- Diario La Hora
- Diario El Mercurio
- EDIASA

Se reciben los reportes nacionales e internacionales, al término de la distancia, mediante la radio, la televisión y la prensa. La telefonía y la tecnología de Internet.

1.5. MEDIOS DE TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN:

La ciudad de Manta cuenta con los servicios de transporte más urgentes y necesarios, entre ellos: la vía aérea con un aeropuerto de primera clase, que comunica con las demás ciudades el país y el extranjero. Sus vuelos son

permanentes especialmente con la Empresa TAME. La ampliación y nuevas técnicas del aeropuerto la ubican como ciudad internacional.

En segundo lugar, la sabia naturaleza con el esfuerzo del hombre, nos ha brindado la vía marítima, que nos favorece en recibir y enviar a los demás puertos del país y del mundo todos los productos y mercaderías que se regulan por este puerto, que es de alto calado.

La vía terrestre es la que presta mayor servicio urbano, cantonal, provincial e interprovincial. La ciudad en su mayor parte se encuentra pavimentada o adoquinada y sus vías de acceso en buen estado, entre ellas: Carretera Manta - Portoviejo Viceversa; Manta Santa Ana; Manta - Montecristi - Jipijapa - Guayas; Manta - Rocafuerte - Crucita Viceversa; Manta - San Mateo y carretera costanera interprovincial, desde Cojimíes al norte de Manabí, bordeando las hermosas y atractivas playas manabitas enlazándose con los turísticos poblados del Guayas.

Entre las cooperativas de taxis se indican las siguientes:

- Cooperativas de Taxis, un total de 18
- Cooperativas Provinciales, un total de 12
- Cooperativas Interprovinciales, un total de 16
- Cooperativas Internacionales, un total de 1

Hasta cuenta con un terminal terrestre en el centro de la ciudad.

Existen servicios Modernos de Correos del Ecuador, a nivel internacional. Posee los servicios de Pacífictel: Telefonía, Fax, etc. conectados a las computadoras e Internet.

1.6. HISTORIA INSTITUCIONAL

La “Academia Naval Jambeli”, es una Institución Educativa creada mediante decreto ministerial 1984, del 26 de Noviembre de 1983, y que da inicio a sus labores académicas el 12 de marzo de 1984, albergando en el ciclo básico 315 estudiantes de Manta, Manabí y el Ecuador,” **considerando que cuenta con el servicio de Internado con formación Naval.**²

Hoy, a los 20 años de ardua labor al servicio del interés Nacional, cuenta con una solvente Filosofía educativa que implica, que el propósito Universal debe contener, **“vivir en Paz, Justicia, Libertad y Armonía entre todos los Seres Humanos para ser felices”**³, desterrando toda actitud que desnaturalice en el Hombre su cuerpo, mente y espíritu, involucrando su conciencia.

Nuestra Humanidad atraviesa por una grave crisis de valores, con riesgo de convertirse en presa de aberrantes intenciones con impredecibles consecuencias, que atentan contra nuestro desarrollo social. La pobreza es el pretexto para desorientar a nuestro pueblo en el propósito de mejores días.

Son del criterio que la única estrategia que nos permitiría no caer en la trampa de las circunstancias, es la Educación, orientada a fortalecer los Valores en los Seres Humanos, mediante un proceso que implique la Formación Integral en los niveles Pre Básico, Básico, Bachillerato; para esto han implementado un marco conceptual que contiene lo siguiente:

- A. Cuestionan el modelo reduccionista de concepción de la realidad, porque atenta contra la supervivencia de los seres vivos, haciéndonos más vulnerables y sin contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

² Plan Estratégico de la ANAJAM

³ Plan Estratégico de la ANAJAM

B. Sugiere la aplicación del modelo de concepción compleja e integrativa de la realidad porque propone :

- Una nueva forma de comprender la realidad mediante la relación de la naturaleza, los seres vivos, la economía, la cultura y la política.
- Considerar al ser Humano como capaz de pensar más allá de lo que ya sabe, de producir sus propios aprendizajes, dejando de ser una máquina para pensar y de realizar cambios en base a su talento y los sentimientos de su realidad.
- Construir la ciencia buscando el encuentro entre la sociedad con la vida, la naturaleza, la cultura y la política.
- Apropiarse del conocimiento mediante la investigación de los problemas de la realidad.
- Poner la tecnología al servicio de la persona y la conservación del ambiente.
- Anteponer el desarrollo Humano sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida al interés por el dinero.
- Una manera de educar en función de los problemas que enfrenta la persona en su vida cotidiana.
- Busca el desarrollo humano a través del fortalecimiento de su Mística Naval y Espíritu Marinero enmarcado en una disciplina Cristiana y de conciencia.

1.7. IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

1.7.1. MÍSTICA Y ESPIRITU MARINERO DE LA ACADEMIA NAVAL JAMBELÍ

La ANAJAM es como una sólida embarcación dirigida por una tripulación dueña de una profunda mística naval visionaria, esforzada, solidaria, responsable que con facilidad, seguridad y confianza, sigue el rumbo de un proyecto nacional para conducir con éxito su proceso de formación educativa de calidad, cuyo destino es lograr la confianza y éxito de sus beneficiarios.

1.7.2. VALORES COMPARTIDOS.

- Sentido de pertenencia a la Institución.
- Espíritu de trabajo en equipo
- Interés para proporcionar servicios de calidad.
- Práctica de Valores Humanos.
- Justo reconocimiento a la calidad de desempeño académico-administrativo.
- Búsqueda común de una adecuada cultura organizacional y de evaluación.
- La equidad de oportunidades
- La apertura a las diferentes corrientes del Pensamiento Humano
- La flexibilidad en la toma de decisiones adecuada a las condiciones y circunstancias institucionales con sentido Democrático.

1.7.3. ANTECEDENTES

La ANAJAM, realizó un diagnóstico situacional comparativo con la realidad Social, Tecnológica y Científica con el ánimo de adaptarse a los cambios cada vez mas vertiginosos de la Ciencia, Tecnología y a los desafíos que plantea la humanidad, de educar personas desde edades tempranas para que presenten respuestas a los desafíos de cambio que nuestra sociedad tanto necesita. Es solo a través de la educación donde podemos empezar lo que en otros intentos no hemos podido realizar como Estado.

De esta forma se convocó a Padres de Familias, Cadetes, Profesores, Autoridades y Directivos vinculados a la Institución, para el replanteamiento de su Planificación Estratégica, pero sin olvidarnos de los postulados básicos que siempre hemos defendido y que están contenidos en nuestra declaración de principios, que implica la mística Institucional.

Sin embargo, la implementación del plan era una cosa necesaria para que éste no se quedara como un simple documento del cual solo sirviera como una mera declaración retórica de postulados inalcanzables, de aquí fue que nació la imperiosa tarea de realizar este trabajo, que no es otra cosa, que el instrumento que determina cuales son las responsabilidades, acciones y perfiles de cada uno de los miembros de la ANAJAM, para así poder alcanzar la Visión, Misión y Objetivos planteados.

Las circunstancias demandan de un aporte interesado en la humanidad de quienes formamos esta sociedad para que ésta encuentre otro rumbo y en esa forma dejemos el legado que por obligación es responsable todo ser humano. Esperamos este sea el cumplimiento de nuestro deber para hacer realidad mejores días en nuestras futuras generaciones.

1.7.4. ANALISIS DEL FODA INSTITUCIONAL

FORTALEZAS

- La existencia de un plan de actividades anual, que permite conocer todo lo que se va a desarrollar en el año.
- Lealtad institucional por parte de los alumnos, que permite la permanencia de estos,
- Infraestructura tecnológica adecuada, disponible para el cumplimiento del programa académico.
- Existencia de un presupuesto de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Capacitación permanente del personal docente y administrativo.

DEBILIDADES.

- Deficiencia en el manejo del presupuesto de acuerdo a lo programado.
- Baja participación en la toma de decisiones por parte del nivel ejecutivo.
- Deficiencia en el sistema de comunicación.
- Falta de aplicación en los sistemas de evaluación y control.
- Falta de base de datos actualizada, con toda la información del área Administrativa.

OPORTUNIDADES.

- Relaciones interinstitucionales
- Disponibilidad de tecnología educativa que existe en el medio.
- Disponibilidad de recursos pesqueros, industriales y comerciales
- Crecimiento poblacional y económico de la ciudad de Manta.
- El desarrollo de los sistemas de comunicación que permiten a los planteles educativos acceder con facilidad al conocimiento que se genera en cualquier parte del mundo

AMENAZAS.

- Falta de circulantes en el mercado por motivo de baja demanda de empleo.
- Ley de educación desactualizada de acuerdo a las necesidades del mundo globalizado.
- Emigración del personal capacitado a otros países.
- Falta de seguridad en la sociedad Ecuatoriana.
- Establecimiento de nuevos planteles educativos de otra ciudades
- Asentamiento de la crisis de valores en todos los estamentos de la sociedad ecuatoriana.
- El crecimiento vertiginoso de la ciencia y la tecnología a un ritmo superior

CAPITULO II

SISTEMA ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2003 - 2008

LA VISIÓN

“En el futuro la ANAJAM, habrá fortalecido su mística naval y espíritu mariner, para asegurar la supervivencia institucional a largo plazo, mediante un proceso educativo integral, que incluya los cuatro niveles, un sistema de evaluación para el mejoramiento continuo y una práctica docente interactiva, vinculada a los problemas de la realidad que permita potencializar las capacidades para acceder a una equitativa distribución de oportunidades. Todo en el marco de la defensa de los derechos humanos, la identidad cultural, la preservación del medio ambiente, el compromiso institucional y la cooperación interinstitucional o alianzas estratégicas.”⁴

La ANAJAM, después de cinco años, será una Institución moderna que:

- Ha fortalecido su **mística naval y espíritu mariner**.
- Ha mejorado su infraestructura física.
- Ha incluido el nivel Universitario.
- Aplica un modelo educativo integral.
- Ejecuta una práctica docente interactiva, vinculando los problemas de la realidad del todo.
- Ha incorporado nueva tecnología educativa.
- Ha institucionalizado la práctica real de valores.
- Ha proporcionado servicios de calidad.

⁴ Plan Estratégico ANAJAM

- Ha mejorado su vinculación a la comunidad mediante la ejecución de proyectos.
- Ha implementando un sistema de evaluación interna.
- Ha logrado aproximarse a la formación del ser humano nuevo.
- Ha implementado Empresas que posibilitan los recursos para la inversión Educativa.

LA MISIÓN

“La ANAJAM, como Institución Educativa tiene la tarea fundamental de formar personas identificadas plenamente con el proyecto nacional y su realidad esencialmente marítima, pesquera, comercial, agroindustrial y turística, haciendo énfasis en el desarrollo de las capacidades para saber conocer, saber hacer, saber ser y saber ser emprendedor, con el fin de que pueda generar alternativas de cambio orientadas a la búsqueda del bien común, la práctica de los valores humanos, la identidad cultural, la preservación del ambiente y la transparencia moral y ética en el ejercicio del poder democrático.”⁵

La ANAJAM como Institución Educativa moderna tiene como tareas fundamentales:

- Promover la formación de niños y jóvenes identificados plenamente con el proyecto nacional, y su realidad socioeconómica esencialmente marítima, pesquera, comercial, industrial y agrícola, a través de su espíritu marino y conciencia marítima.
- Hacer énfasis en el desarrollo de la capacidad para saber: saber hacer, saber ser y saber ser emprendedor para que pueda ser gestor de innovadoras alternativas de cambio.

⁵ Plan Estratégico ANAJAM

- Priorizar la protección del ambiente, la búsqueda del bien común, la justa aplicación y respeto de las leyes, la defensa de los derechos humanos y la práctica de los valores morales, para mejorar la calidad de vida, física, mental y espiritual.

2.1.2. POLITICAS INSTITUCIONALES

Para lograr cumplir con su Misión y Visión, asume como políticas institucionales fundamentales, las siguientes:

- a. Impartir una formación educativa en base a su **Mística Naval y el Espíritu Marinero**.
- b. Promover la solución de los requerimientos sociales a través de un sistema de programas y proyectos
- c. Optimización de la gestión financiera y la práctica de la austeridad con miras a la inversión y al ahorro.
- d. Ampliación de la red de relaciones interinstitucionales destinadas a generar alianzas estratégicas.
- e. Difusión permanente del trabajo desarrollado por la ANAJAM.
- f. Justo reconocimiento al desempeño académico- administrativo de calidad.
- g. Asumir el planeamiento y la evaluación como fundamentos para lograr el nivel adecuado de calidad en los servicios proporcionados.
- h. Actualización permanente de docentes, administradores y de servicios generales.

2.1.3. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO.

OBJETIVO GENERAL.

Transformar a la Academia Naval Jambeli en una Institución moderna que mediante la autogestión empresarial eficiente de recursos pueda proporcionar servicios educativos de calidad en función de su espíritu marineró para lograr la confianza plena de sus beneficiarios y promover el mejoramiento de la calidad de vida.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Asumir un modelo educativo integrado, vinculado a los requerimientos sociales.
- Implementar un proceso de formación continua para profesores, administradores y de servicios generales.
- Desarrollar programas y proyectos para mejorar la vinculación con la comunidad.
- Mejorar la calidad de servicios a los beneficiarios
- Aplicar un programa de relaciones Interinstitucionales
- Generar un proceso de autogestión empresarial, que permita manejar un presupuesto financiado orientado a la inversión educativa.

2.2. ORGANICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

DE LA JUNTA GENERAL:

Es el órgano supremo que gobierna la Institución designa al Presidente, su Directorio y otros funcionarios, la componen los socios legalmente convocados y otorga las facultades al Presidente.

Los requisitos para ser miembro de la junta son:

- a) Ser socio.
- b) Estar legalmente convocado.
- c) Tener pagadas sus aportaciones.
- d) No ser cónyuge.
- e) No tener relación de parentesco entre padres e hijos emancipados.

DEL PRESIDENTE:

Para ser presidente se debe de tener como requisito fundamental el ser socio y tener capacidad civil, además, poseer conocimientos en administración de empresas.

DEL NIVEL ASESOR

Está integrado por todos y cada unos de los equipos de trabajo que se constituya para realizar tareas y resolver problemas específicos y por personas especializadas contratadas especialmente para trabajar en cualquiera de los niveles y en conjunto con uno o varios componentes de tareas de la Institución, en función de resultados.

La función principal del nivel asesor es proporcionar información, tecnología y experiencia de tipo educativo, laboral, administrativo, actualizada, estratégica, relevante, y oportuna para satisfacer las necesidades, resolver problemas y promover cambios, además este nivel tiene la obligación de presentar alternativas de solución viables y factibles.

DEL NIVEL EJECUTIVO

El nivel ejecutivo está formado por el Comandante General, que es su principal, y los Jefes de Programas.

2.2.1 DEL COMANDANTE GENERAL

El comandante general será el principal ejecutivo de la ANAJAM y tendrá como deber encausar todos los recursos disponibles hacia la consecución de la Visión y la convivencia diaria de la Misión en todos los rincones de la Institución.

Los miembros de este nivel tienen como tarea prioritaria convertir las políticas empresariales definidas por el nivel Directivo, en un plan de desarrollo coherente con las políticas económicas y realizar el seguimiento y evolución del plan estratégico que permita viabilizar el Plan General de Desarrollo.

El nivel ejecutivo tiene un órgano de análisis y coordinación de tareas llamado el ANAJAM Staff.

DEL ANAJAM STAFF.

El “**ANAJAM Staff**”, es el cuerpo consultor exclusivamente para establecer las estrategias operacionales de la ANAJAM, y está encargado de la planificación, ejecución y control de las directrices impuestas por el directorio de la Institución, y será de su absoluta responsabilidad la consecución de las metas institucionales.

El “**ANAJAM Staff**” estará formado por las siguientes personas:

- a) El Comandante General.
- b) Jefe de Programa Académico.
- c) Jefe de Programa Administrativo.
- d) Jefe de Programa Económico y Financiero.
- e) Jefe de Programa de Vinculación con la comunidad.
- f) Jefe de Programa de Identidad Institucional.
- g) Jefe de Programa Empresarial y de Autogestión.
- h) Jefe de Programa de Educación Superior.

El Comandante General será escogido por el Directorio, los demás miembros serán escogidos también por el Directorio, previo al envío de una terna por parte del Comandante General, todos sin excepción tendrán que cumplir con el perfil profesional manifiesto en la conceptualización filosófica de la ANAJAM.

El “**ANAJAM Staff**” se reunirá obligatoriamente todos los días viernes a las 14h00, excepto los días feriados.

Sus reuniones estarán presididas por el Comandante General y para declararlas instaladas deberán contar con la presencia de la mitad mas uno de sus miembros.

En las reuniones del “**ANAJAM Staff**” se informará y resolverá acerca de la metodología y estrategias que se deben aplicar en el campo Académico, Disciplinario, Económico, Financiero, Investigación, de ayuda comunitaria, Publicidad, Órganos de Control y Relaciones con otras instituciones tanto nacionales como internacionales.

2.2.2 PROGRAMAS Y PROYECTOS.

2.2.2.1 PLAN GENERAL DEL PROGRAMA ACADÉMICO

Este programa, tendrá como coordinador un Jefe de Programa que ejecutará las Políticas que la Institución ha proyectado, y una Asistencia programada que cumplirá las funciones de operar en el proceso de Instrucción Académica, éste a su vez tendrá varios ejecutivos asesores quienes con la ayuda de este documento controlarán y ejecutarán las acciones necesarias para conseguir la calidad total. De aquí la presentación a ustedes de este Plan Operativo que estamos seguros, será cumplido por quienes se les haya encomendado esta responsabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la formación integral que la “Academia Naval Jambeli” se propone con niños y jóvenes, mediante un proceso sistemático, técnico y científico actualizado que permita instruir el conocimiento necesario de cada ser humano para reconocer y convivir con su realidad, capacitándolo para que resuelva problemas con éxito, optimizando los recursos humanos y materiales con los que cuenta la Institución, y a la vez como fuente de apoyo dotarlo de un organizado departamento que coordine y controle las acciones del Proceso Académico, puntal fundamental de la actividad educativa que ésta importante Organización Institucional cumple en el marco de su concepto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ejecutar las políticas que en el marco Educativo las autoridades del ramo y de la Institución dicten, y que son la base principal de la actividad que realiza la Institución.
- Desarrollar una planificación innovadora que vaya a realizar el deseo de quienes hacemos la Institución, cual es romper paradigmas, creando sujetos de cambios en el proceso educativo ecuatoriano.
- Cambiar los obsoletos conceptos que en el marco educativo se tienen, por ideas realizables, que permitan conseguir una meta viable y de realización para los beneficiarios.
- Convertir el concepto educativo de la Institución en un Programa Académico con Visión, Misión y Objetivos que fortalezcan la estructura emocional del ser humano orientado al bien común, cuyo conocimiento implique un instrumento fundamental para la solución de problemas.
- Trabajar en los próximos cinco años, con personal altamente comprometido y actualizados, tanto con la Institución como con la sublime y noble actividad que realiza la misma.
- Dotar a los funcionarios del Programa Académico, de un documento que con el aporte de ellos se convierta en la “carta náutica”, el mismo que

determine el rumbo del proceso educativo, base fundamental del Funcionamiento de la Academia Naval Jambeli y su Misión.

Este Orgánico Operativo no tiene otro objeto que el de dirigir las operaciones del Programa Académico y guiar las actividades que cada funcionario cumpla en la Academia Naval Jambeli, el mismo que está dotado de los siguientes componentes:

JEFE DE PROGRAMA ACADEMICO

Tal como está estipulado en el reglamento interno de la ANAJAM, Son responsabilidades del Jefe del Programa Académico las siguientes:

- a) Será el principal responsable de la instrucción del conocimiento del Cadete, para lo cual creará las estrategias del mejoramiento educativo y cultural, a través de programas de enseñanza y aprendizaje.
- b) Legalizar todos los documentos conjuntamente con la secretaria de los estudiantes que son promovidos de cursos, y conceder títulos a los bachilleres graduados en el establecimiento.
- c) Aprobar los planes y programas que deben de aplicarse en el transcurso del año lectivo los mismos que deberán estar de acuerdo con los planes del Ministerio de Educación y estén acordes al plan estratégico de la ANAJAM.

La persona encargada de este programa responderá ante la autoridad superior todo lo relacionado con la parte Académica del estudiante que sea parte de esta institución, contando con un equipo calificado de profesionales del campo educativo.

2.2.2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

PLAN GENERAL DEL PROGRAMA ADMINISTRATIVO

OBJETIVO GENERAL:

Lograr que en la Institución exista un departamento donde se pueda realizar un seguimiento y evaluación continua al proceso, en la parte operativa, de manera que permita controlar, evaluar, reconocer, sancionar para obtener información veraz y oportuna sobre el desenvolvimiento tanto de los alumnos como de los funcionarios, para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Supervisar todas las actividades que se realicen en la institución y hacer cumplir el plan anual de actividades de la ANAJAM.
- Evaluar permanentemente a los miembros de la Institución, para de esta manera poder reconocer los meritos y sancionar los deméritos.
- Determinar las estrategias para el mejoramiento continuo del personal institucional.
- Difundir periódicamente los avances y logros.

JEFE DE PROGRAMA ADMINISTRATIVO

Será una persona con formación en este campo que este altamente capacitada para ejercer el control y la distribución efectiva de los recursos en procura de mantener al día el propósito Institucional, para tal efecto deberá poseer conocimientos de administración educativa y manejo de personal.

ASESORIAS:

Está integrado por todos y cada unos de los equipos de trabajo que se constituyan, para realizar tareas y resolver problemas específicos y por personas especializadas contratadas especialmente para laborar en cualquiera

de los niveles y en conjunto con uno o varios de los grupos de trabajo de la Institución, en función de resultados.

La función principal del nivel asesor es proporcionar información, tecnología y experiencia de tipo educativo, laboral, administrativo, actualizada, relevante, y oportuna para satisfacer las necesidades, resolver problemas y promover cambios, además este nivel tiene la obligación de presentar alternativas de solución viables y factibles, así como adecuadas.

SUPERVISIÓN:

“La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los que controlan las actividades de todo el personal, en función de sus responsabilidades”⁶.

El término supervisión se utiliza para controlar actividades de dirección inmediata de los subalternos, tales como, asistencia a la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior hacia el subalterno.

Los supervisores son los que ejecutan las políticas y directrices desde arriba hacia abajo. Para que un programa se cumpla necesitamos que se vigile el trabajo realizado por todos los involucrados en el proyecto, la supervisión será los ojos del programa, quien informe que todo las actividades se estén cumpliendo de la mejor manera y vigilando que los funcionarios y cadetes cumplan con sus obligaciones establecidas para una mejor eficiencia en el trabajo y lograr que seamos mas competitivos en el mercado.

Será la que permanentemente esté informando a este programa que todo lo establecido se cumpla y así mismo deberá informar las novedades que se

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Administración, Procesos Administrativos, Mc Graw Hill, Colombia 2001 Pág. 336

presenten en el desarrollo de las actividades, como de las que no se cumplan o no se estén cumpliendo.

SEGUIMIENTO CONTINUO AL PROCESO

Es necesario que al proceso que se está realizando se haga un seguimiento continuo para ver si se está cumpliendo con todos los objetivos que se ha trazado, y que todas las actividades se estén cumpliendo y realizando, para esto es necesario llevar un permanente control de estas actividades, tal como esta establecido en la parte referente al control.

2.2.2.3 PLAN GENERAL DEL PROGRAMA DE LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

OBJETIVO GENERAL

Ayudar a la comunidad con labor social, en tal razón que las acciones deben estar vinculados con el entorno de la sociedad en donde se desarrollan las actividades de la Institución, tomando en cuenta que la formación de los Cadetes está orientada a la solución de sus problemas, en beneficios de los intereses comunitarios, lo mismo que implica mantener informada a la ciudadanía de todas nuestras actividades en procuras de que la participación sea consciente y de conjunto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Fortalecer las relaciones con los medios de información social.
- Fortalecer las relaciones con las autoridades de todo ámbito basada en el cumplimiento de las obligaciones para con la ley y los compromisos cívicos sociales.
- Organizar campañas de información preventiva en las diferentes necesidades de la comunidad.

- Participar en la solución de los problemas endémicos de los grupos vulnerables de la sociedad.
- Implementar proyectos de participación ciudadana

Dentro de este programa se encuentran establecidos los siguientes proyectos para que se puedan cumplir los objetivos propuestos:

- Proyecto de mejoramiento de relaciones interinstitucionales para intercambio de conocimientos y experiencias.
- Proyecto de encuentro familiar
- Proyecto de desarrollo comunitario
- Proyecto de difusión del plan establecido, los procesos desarrollados, resultados obtenidos e impacto producido.

En la actualidad este programa no se encuentra funcionando en su totalidad, además no existe una persona responsable del mismo, por lo que los proyectos aquí propuestos no se están cumpliendo.

2.2.2.4 PROGRAMA ECONOMICO

PLAN GENERAL DEL PROGRAMA ECONÓMICO

OBJETIVO GENERAL

Financiar los programas mediante un proceso creativo de autogestión y optimización de los recursos para ser distribuidos programáticamente en base al presupuesto establecido y aprobado del proyecto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ubicar posibilidades crediticias en el sector financiero que realice los planes de inversión.
- Establecer un ordenamiento de cobro y pago establecidos en el plan económico

- Mantener las mejores relaciones con los clientes (padres de familia), acreedores, proveedores y funcionarios de la Institución, debiendo alcanzar el más alto índice de confiabilidad.

JEFE DEL PROGRAMA ECONOMICO:

Es la persona encargada de representar judicial y extra judicial a la ACADEMIA NAVAL JAMBELÍ ANAJAM Cía. Ltda. de mantener la eficacia y eficiencia de los recursos y servicios prestados por la organización, además del normal suministro de insumos necesarios para el funcionamiento de las operaciones institucionales.

INVERSIÓN

Con el propósito de desarrollar competitividad, involucrando posicionamiento en el mercado educativo y obedeciendo al objetivo general de este plan estratégico en lo que respecta a autogestión empresarial, se han diseñado proyectos de inversión viables y que ya están funcionando en base a un instructivo, los mismos que se encuentran contemplados en el Reglamento de la Institución que son los que a continuación los detallamos:

- **Cámara y cocina.-** Que consiste en optimizar los recursos alimenticios que consumen los clientes internos en la Institución, para lo cual el Programa Económico hará contar en este proyecto la adecuabilidad de la inversión, tomando en cuenta que esa infraestructura, como es la cámara y cocina podrá ser usada para otros eventos rentables.
- **Adecuaciones generales.-** En el respectivo diagnóstico, una de las debilidades internas corresponde a la infraestructura académica, la misma que reduce la imagen y por ende deprime el mercado de oferta, por tal razón también el programa económico ha incluido un proyecto de inversión en adecuaciones generales para la infraestructura académica.
- **Cerramiento Del Bien Inmueble.-** Se hace imprescindible pensar que la seguridad es parte esencial para el desarrollo, por tal motivo, una vez

obtenido el título de dominio se procederá con un proyecto de inversión para el correspondiente cerramiento.

- **Tecnología.-** Debe entenderse a este proyecto de inversión como la herramienta fundamental para el proceso instructivo que ofertamos en el propósito de ser competitivos en el mercado educativo.

COLECTORA

La colectora es la persona encargada del manejo diario de los recursos financieros y bajo disposición del Jefe de Programa Económico ejecuta los egresos institucionales así como el cobro a los clientes por los servicios prestados.

CONTABILIDAD

La actividad fundamental de este departamento es controlar, evaluar e informar el estado económico financiero de la empresa concluyendo el ejercicio económico con un balance general, un estado de pérdidas y ganancias y actualizado el inventario de bienes.

AUDITORIA

La auditoria estará sometida exclusivamente al Presidente Ejecutivo en representación del Directorio y se encargará de determinar el estado de situación de toda la empresa, informe que deberá ser de manera ordinaria presentado al término del ejercicio económico y cuando el Directorio lo solicite pudiéndose ser éstos eventos puntuales, por ejemplo proyectos específicos en el que se involucren recursos de la empresa. El auditor será autónomo del nivel ejecutivo y operativo de la Institución de manera funcional y subordinado al Jefe de Programa Económico de manera operacional.

El Jefe de este programa es la persona responsable que todo lo referente a la parte económica, financiera se desarrolle, de acuerdo a lo estipulado a las políticas establecidas en el Plan Institucional, además será el Representante

Legal de la Institución en cualquier asunto judicial y extrajudicial, por lo que contará con un equipo de profesionales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2.2.5 PROGRAMA EMPRESARIAL

PLAN GENERAL DEL PROGRAMA EMPRESARIAL

OBJETIVO GENERAL

Lograr que en la Institución halla un programa en el cual existan todos los recursos materiales que son utilizados en el proceso formativo de la Institución, brindando un servicio a los usuarios que sea de buena calidad y a un menor precio, además que genere recursos económicos que permitan incrementar los ingresos de la institución.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se han planteados Objetivos estratégicos, para la buena marcha de este programa, los principales tenemos los siguientes:

- Adecuar un centro de instrucción cibernética que permita capacitar a los estudiantes y particulares contando con la mejor tecnología del mercado.
- Lograr contar con un almacén que este en capacidad de poder uniformar a todo el personal de la ANAJAM, y que cuente con un stock de uniformes de manera que todos lo Cadetes de la Institución puedan estar bien uniformados.
- Generar recursos económicos para la institución.

JEFE DEL PROGRAMA EMPRESARIAL

Es la persona encargada de administrar este programa y por consiguiente todos los proyectos que el contenga, buscando la eficacia, eficiencia y el ahorro de los Padres de familia.

Según el Reglamento Interno de la Institución muchas son las responsabilidades de las que se encarga el Jefe de este programa, entre las principales anotamos las siguientes:

- Ser responsable del manejo adecuado de lo que se comercializa.
- Presentar los balances de situación y de resultados a los órganos rectores.
- Llevar en programas computarizados todas las cuentas e inventarios del programa.

ASESORIAS

Está integrado por todos y cada uno de los equipos de trabajo que se constituyan para realizar tareas y resolver problemas específicos y por personas especializadas contratadas especialmente para trabajar en el área y en conjunto con uno o varios de los equipos de trabajo de la Institución, en función de resultados

La función principal del nivel asesor es proporcionar información, tecnología y experiencia de tipo comercial actualizada, relevante, y oportuna para satisfacer las necesidades, resolver problemas y promover cambios, además este nivel, tiene la obligación de presentar alternativas de solución.

ASISTENTE

Será la persona que se encargue de brindar asistencia permanente al jefe de este programa, el mismo que deberá ser de entera confianza de su jefe y estará en capacidad de reemplazarlo en caso de ausencia de este.

Este programa por intermedio de su jefatura será la responsable de que todos los productos que la institución necesita se comercialicen como son estos: uniformes, útiles escolares, productos alimenticios, etc.

2.2.2.6 PROGRAMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El Orgánico estructural de este programa se lo establecerá en base a un estudio de la realidad y la necesidad imperativa en el momento de la ejecución de los proyectos.

Este proyecto en la actualidad no está funcionando pero esta previsto que a partir del año 2008 entre en funcionamiento, con carreras de acuerdo a las necesidades de nuestro medio.

2.2.2.7 PROGRAMA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL

PLAN GENERAL DEL PROGRAMA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL

OBJETIVO GENERAL

El programa de Identidad Institucional tiene como Objetivo General, **“coadyuvar a la formación Integral de los Cadetes de la ANAJAM mediante un constante trabajo, critico, místico, ético, patriótico, y humanista, que permita rescatar y perpetuar los valores humanos de la juventud, que sin lugar a dudas se hallan perdidos, que se constituyen en una amenaza para la humanidad toda. Todo esto, en un marco de Orden y Disciplina de Conciencia Naval”⁷**, a cargo de personas altamente capacitadas y actualizadas para el cumplimiento de esta Misión.

Convencidos, que sobre la base del amor a Dios, y la fe del individuo; tendremos campo fértil para sembrar sabiduría y conocimiento en los estudiantes, orientados a la solución de problemas, que serán dignos portaestandartes para la realización de una nueva sociedad humana.

⁷ Plan Estratégico de la ANAJAM

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del programa de Identidad institucional están reflejados en cada uno de los proyectos que a continuación se desarrollan.

JEFE DE PROGRAMA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Es el funcionario responsable de la formación física y disciplinaria de los cadetes, además de ser el difusor de la formación Naval y el Espíritu marino con la que deben identificarse los niños y jóvenes de la ANAJAM.

ESTADÍSTICA

El funcionario encargado de este proyecto deberá tener la capacidad de manejar diferentes programas de banco de datos, que contengan información oportuna y veraz en lo que corresponde al seguimiento y evaluación continua, inherente a los Cadetes en este programa de identidad institucional, el mismo que tendrá la responsabilidad de llevar un control detallado, continuo y permanente de los diferentes proyectos y Subproyectos debiendo presentar informes trimestrales de los diferentes frentes del programa, a fin de poder realizar los muestreos y monitoreos pertinentes para la toma de decisiones.

PROYECTOS.

PROYECTO DE INSTRUCCIÓN MÍSTICA

El Proyecto de Instrucción Mística estará a cargo de un profesional que haya terminado sus estudios secundarios en la ANAJAM o un oficial retirado de las Fuerzas Armadas, cuya tarea principal será; fortalecer la Identidad y mística Institucional, mediante un proceso de enseñanza continuo, en la parte conductual y emocional de los cadetes, sobre la base de una estricta disciplina, enmarcada en normas y reglamentos que rigen en la Academia Naval Jambeli.

DEPORTES

La Educación Física, los deportes y recreación, forman parte del sistema educativo nacional. Como tales, contribuyen a fomentar valores, actitudes y

aptitudes que centrados en la formación física promueven el desarrollo integral de la personalidad.

En los últimos tiempos observamos un verdadero despertar deportivo en el Ecuador; de ahí la necesidad de enfatizar en el verdadero fundamento de las actividades motrices: la educación del movimiento, la creatividad, la formación física básica y formación física técnica.

La moderna práctica de la actividad Física, implica una actitud diferente sobre la relación profesor-alumno. En la Educación Física, como en ninguna otra disciplina, se plantea la necesidad de una experiencia vital, en la que el profesor habilite creativamente los procesos y el alumno participe activamente como sujeto activo del aprendizaje, convirtiéndolo en un sujeto de creación, decisión y transformación.

INSTRUCCIÓN FORMAL

Estará a cargo del cuerpo de instructores quienes utilizando una metodología teórica y práctica darán a los cadetes una gama de conocimientos en el curso de inductación y durante el año lectivo, los mismos que le permitirán desenvolverse con facilidad en el ambiente Místico Naval que caracteriza a la ANAJAM.

BIENESTAR ESTUDIANTIL

Este subproyecto está integrado por profesionales en psicología, medicina, odontología, recreación, orientación vocacional, así como también la formación espiritual servicio social, le corresponde al responsable del subproyecto hacer un estudio sociológico al cadete, para con un cabal conocimiento sobre casos observados, de manera particular tratar de generar cambios conductuales, para de esta forma encarar los problemas que se presentan en aspectos sociales, psicológicos y de salud, así como también brindarle una excelente orientación

al cadete, y de esta manera contribuir a la consecución del objetivo principal de la Academia Naval Jambeli

Toca además a este departamento dirigir la escuela para padres y consecuentemente diseñar seminarios, cursillos y conferencias así como ponerlos en ejecución de acuerdo al plan general.

El responsable de este programa tendrá a su cargo todo lo referente a la formación conductual y disciplinaria del individuo que forme parte de esta Institución, contando con Subproyectos para su ejecución.

2.3 CALIFICACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

En este proceso se califica al personal que va a trabajar en la empresa, viendo si este cumple los requisitos para poder laborar en el puesto al cual se solicita la vacante y que tenga las aptitudes para poder cumplir el trabajo de la mejor manera estos requisitos están establecidos en el en orgánico funcional de cada puesto,

La vacante es solicitada por cualquier medio de comunicación escrita y los aspirantes deberán presentarse con su carpeta actualizada ante el Jefe del Programa Administrativo y tener una entrevista personal con este, el mismo que después de entrevistar a los aspirantes entregará un listado de preseleccionados al Staff para que este una vez más lo entreviste y decida con cual de este ocupará el puesto.

Una vez que está seleccionado el personal nuevo que laborará en la empresa, se le comenzará a dar una serie de conferencias acerca de nuestro Plan Estratégico para que este nuevo empleado sepa que es lo que queremos y hacia dónde nos dirigimos y, que comprenda cual es su rol dentro de esta organización.

Luego se lo capacita en lo que se refiere al puesto sobre los procedimientos que deberán de seguir para su buen desenvolvimiento y así mismo como el resto del Personal recibirán capacitación permanente.

2.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

MEJORAMIENTO CURRICULAR Y CAPACITACIÓN.

Para poder brindar un buen servicio, tanto académico como administrativo es necesario que el personal que labora en la Institución esté constantemente en capacitación durante el año, brindándole periódicamente conferencias, seminarios talleres referente al puesto que se desempeñen, manteniéndolos adecuadamente actualizados para el desempeño de sus funciones.

A los Docentes, antes de iniciar el año lectivo se les dará una semana de conferencias en lo que respecta a los procedimientos que van a desarrollar durante el año lectivo, a los que deberán ceñirse al cumplimiento de sus obligaciones, así como también trimestralmente se les dará, capacitación referente a pedagogía conceptual, relaciones humanas, educación en valores, formación espiritual, y metodología del aprendizaje orientado a la solución de problemas.

A los involucrados en el programa económico se les dará capacitación antes de iniciar el año, sobre los nuevos rubros que se cobrarán en el año lectivo, y las políticas económicas que se seguirán en este nuevo periodo. Además recibirán conferencias sobre tributación, en lo que se refiere a facturación, retenciones, declaraciones de impuestos, etc. Así como también de relaciones humanas para de esta manera dar un buen trato a nuestro cliente y al personal que labora en la Institución.

Al personal de mantenimiento se le implementará una capacitación constante sobre el rol que deben seguir en el desenvolvimiento de sus funciones, así como también sobre seguridad, etc.

Todo el personal que labore en la Institución deberá estar en constante capacitación, que sirva, para el mejoramiento tanto individual y por ende de la Institución.

2.5 SISTEMAS DE SANCIONES Y RECOMPENSAS

“Una buena parte de las acciones correctivas se realizan sobre las personas o sobre el desempeño de las mismas, esta es la denominada acción disciplinaria, en las acciones exageradas estas pueden ser por errores involuntarios es decir por la deficiente definición de la tarea, por el desempeño inadecuado o equivocado, por negligencia o desobediencia ante las instrucciones, reglas o procedimientos. En estos casos se necesita aplicar acción disciplinaria para orientar y corregir el comportamiento de las personas”⁸.

La acción disciplinaria es la acción correctiva realizada sobre el comportamiento de las personas. Su propósito es disminuir la discrepancia entre los resultados reales y los esperados. Existen varios tipos de acciones correctivas a disposición del administrador, de acuerdo con la situación y las personas involucradas. La acción disciplinaria puede ser positiva o negativa, la acción positiva toma la forma de estímulo, recompensas elogios, entrenamiento adicional u orientación. La acción negativa incluye el uso de advertencias, sanciones amonestaciones e incluso el despido de la Institución.

Cuando se hace necesaria la acción disciplinaria negativa, dependiendo de la infracción cometida, debe ser una reprimenda o amonestación. Las reincidencias deben merecer un criterio progresivo a las sanciones para cada infracción sucesiva: advertencia verbal, advertencia escrita y despido.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración, Procesos Administrativos, Mc Graw Hill, Colombia 2001 Pág. 301

El individuo acepta la responsabilidad de regular su propio comportamiento a fin de que su desempeño sea benéfico o productivo para la organización. El autocontrol y la autodisciplina son siempre preferibles al control externo o a la disciplina impuesta mediante otra fuerza.

La disciplina es un proceso de formar un trabajador, de modo que este pueda desarrollar autocontrol y volverse más eficaz en su trabajo. El propósito del proceso disciplinario desarrollado por el supervisor es el mantenimiento de un desempeño humano acorde con los objetivos de la empresa. El término disciplina presenta muchas veces una connotación de recompensa o sanción, pero, en realidad, la disciplina en su propio contexto puede visualizarse como un desarrollo de la habilidad o la capacidad de analizar situaciones y determinar cual es el compromiso adecuado.

JUSTO RECONOCIMIENTO

Este será la parte encargada de reconocer a los cadetes o funcionarios que mensualmente se han destacado en el cumplimiento de sus obligaciones para lo cual se los reconocerá aunque este reconocimiento no sea mas que un voto de aplauso.

Mensualmente a todos los Funcionarios y Cadetes que se hayan destacado en el cumplimiento de sus obligaciones, se les reconocerá el trabajo meritorio, mediante una premiación delante de alumnos y profesores, publicando sus nombres en el informativo de la Institución como reconocimiento a la labor desempeñada e incentivando al personal para que labore de la mejor manera y lograr entre los funcionarios una competencia sana que permita mejorar la productividad.

2.6 SISTEMAS DE EVALUACIÓN, DESEMPEÑO Y CONTROL EVALUACIÓN CONTINUA A FUNCIONARIOS.

Todos los funcionarios y empleados deberán de cumplir con las obligaciones que de acuerdo con su puesto tengan que realizar, las mismas que deberán ser cumplidas a cabalidad, ya que estarán sometidos constantemente a evaluaciones sobre el desempeño de sus obligaciones para las cuales se tomaran en cuenta los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de sus obligaciones específicas.
- Puntualidad y asistencia.
- Pulcritud y forma de vestirse.
- Aptitud para el servicio.
- Cursos Realizados.
- Cumplimiento de metas diarias.

De igual manera los estudiantes también son evaluados permanentemente en los siguientes aspectos: académico, disciplinario y de formación físico militar, su valoración esta estipulada reglamento interno sobre evaluaciones a Cadetes.

CONTROL

“El control significa verificar que las actividades que se estén realizando vaya alcanzando o no los resultados deseados, cuando se habla de resultados deseados se parte del principio de que estos resultados están previstos y requieren ser controlados, entonces el control debe contar de objetivos y de planes ya que no se puede controlar sin que haya planes que defina lo que hay que hacerse, por lo tanto verifica si lo que se planeó se esta ejecutando”⁹.

⁹ RAMIREZ PADILLA, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Pág. 269, México Sexta Edición 2001.

SANCIONES

Así mismo como se reconocerá al personal que cumple, también se sancionará a los que incumplan con el reglamento para lo cual se ha establecido que las sanciones serán de acuerdo a la gravedad de la falta, ya que esta será de acuerdo a la trascendencia que tengan, ya que esta pueden o no afectar a la estructura disciplinaria de la Institución.

Las personas autorizadas a elevar partes disciplinarios son los Jefes de Programas, los mismos que informaran al Jefe del Programa Administrativo, las faltas que hubiere incurrido quien la cometió, solo el Comandante General esta Autorizado a elevar parte sin necesidad de hacer por escrito.

Todo el personal será evaluado constantemente de acuerdo con su cumplimiento, con los parámetros ya establecidos, trabajador que durante el trimestre no alcance el 70% promedio en rendimiento será separado de la Institución por bajo rendimiento laboral. **Estamos en busca de la excelencia.**

Las sanciones se las impondrán de las siguiente manera, primero se les llamará la atención verbal o por escrito, de parte del Comandante General o por algún Jefe de Programa, siempre y cuando la falta fuere leve que no atente contra el normal funcionamiento de la institución. Luego, si vuelven a cometer otra falta o son reincidente en la misma, se les multará económicamente enviándole la comunicación por escrito por parte del Jefe del Programa Administrativo, en caso de ser reincidente por varias ocasiones en las mismas faltas o por haber cometido una falta grave que atente contra el normal funcionamiento de la Institución se le procederá a realizar el respectivo trámite legal para su separación definitiva de la Institución.

El desconocimiento de las Normas, Reglamento y disposiciones Internas de la Institución no exime de responsabilidad y cumplimiento por parte de los empleados.

Aquí se controlará que todo se realice de la mejor manera y que se cumplan todos los objetivos planteados, y las actividades que se realizarán en el transcurso del año, definiendo sus metas.

2.7 REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ANAJAM

Con el ánimo que la ANAJAM pueda cumplir con todas las metas propuestas y que el plan estratégico no quede como una mera declaración retórica de postulados inalcanzables es necesario cumplir con ciertos requerimientos administrativos.

Deberá tener un apoyo de un presupuesto manejado con transparencias y contribuya eficientemente al logro de la misión objetivos con el apoyo de una base de datos suficiente, mejoramiento de una infraestructura física y técnica apropiada.

Se debe promover una cultura organizacional de manera que todos los involucrados estén consientes, sobre que es lo que desea la organización y hacia donde es que queremos llegar.

Realizar periódicamente un sondeo de opiniones con los beneficiados de nuestro servicio para ver cuales son nuestros aciertos y mejorarlos y corregir nuestros errores para lo cual es necesario un buzón de sugerencias para tener esta información de nuestros clientes.

Implementar un sistema de calidad tanto en comunicación evaluación de actividades administrativas y evaluación de desempeño del recurso humano.

Estructurar una confiable base de datos y actualizar y ampliar la información existente.

Implementar un sistema de seguimiento que permita que permita contrastar entre lo deseado y lo logrado y al final obtener un informe coherente con la realidad que deberá ser difundido ampliamente tanto interna como externamente

CAPITULO III

ESTRUCTURA ECONÓMICA Y DE COSTOS

3.1 ESTRUCTURA CONTABLE

“Para que la estructura contable que tiene diseñada la Institución funciones de la mejor manera, no se podrá implantar en donde no este perfectamente definido el papel que desempeña cada uno de los miembros de la organización; por ello es necesario que este perfectamente delimitada la autoridad y responsabilidad de cada uno, de manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable”¹¹.

El Jefe del Programa Económico es la persona responsable para que todo lo referente a la parte económica y financiera se desarrolle, de acuerdo con lo estipulado en las políticas establecidas en el Plan Institucional, por lo que contará con un equipo de profesionales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Este equipo de profesionales serán responsables dentro de cada área, de tal forma que en un momento dado puedan explicar las razones que provocaron ciertos hechos en los cuales el sistema de control administrativo esté interesado. Esto es una premisa sustancial que, si no es totalmente comprendida en la organización, hace perder sentido a la aplicación del sistema de control.

Es lamentable encontrar empleados con muchos años de trabajo en una empresa que aun no tengan definida su función, es porque la alta gerencia no ha encarado la tarea de elaborar un organigrama, no solo con la distribución de

¹¹ RAMIREZ PADILLA, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Sexta Edición, México 2001
Pág. 483

los puestos que existen sino con las actividades que se esperan de cada empleado, su autoridad y responsabilidad, de manera que cada miembro del personal sepa qué se espera de él, para conocer si está cumpliendo o no con esos fines.

No hay nada más frustrante para una persona que no saber a dónde la quieren llevar o si está haciendo bien o mal las cosas, todo esto sucede cuando no se define claramente la organización de la empresa. Esta situación se debe evitar elaborando un manual de organización.

Revisando el capítulo anterior nos hemos dado cuenta que La ANAJAM, tiene una estructura orgánica en la cual están claramente delimitadas las responsabilidades y actividades que tiene que cumplir cada uno de los trabajadores.

El Programa Económico cuenta con una estructura económica contable, que se encargará de cumplir con las políticas dispuestas por el Directorio de la Institución, siendo parte de este equipo la Colectora, que es la persona encargada del manejo diario de los recursos financieros, ejecuta los egresos institucionales así como el cobro a los clientes por los servicios prestados.

La Colectora será responsable de cobros y pagos previstos y programados en el presupuesto aprobado, previo a la autorización Gerencial, se responsabilizará en firma conjunta con el Jefe de Programa Económico para los egresos mayores a \$5,00 dólares, los egresos menores o igual a \$5,00 dólares será de su exclusiva responsabilidad manteniendo una caja chica de \$20,00 dólares, que al agotarse deberá pedir autorización para reponerla previo a la liquidación de la anterior a cuya factura de egreso se adjuntarán los detalles de los gastos de caja chica.

Deberá informar todos los días del movimiento económico a la Contadora con copia a Gerencia, para que se registre en el sistema, la misma será depositaria caucionada de la caja general y de su flujo.

Otra persona que constituye este equipo es el contador que será el responsable del departamento contable cuya actividad fundamental de este departamento será la de controlar, evaluar e informar el estado económico financiero de la empresa concluyendo el ejercicio económico con un balance general, un estado de pérdidas y ganancias y la actualización del inventario de bienes. Aprobará con su firma los egresos tanto en cuanto consten en el Presupuesto aprobado por el Directorio.

La auditoria estará sometida exclusivamente al Presidente Ejecutivo en representación del Directorio y se encargará de determinar el estado de situación de toda la empresa, informe que deberá ser de manera ordinaria presentado al término del ejercicio económico y cuando el Directorio lo solicite pudiendo ser éstos eventos puntuales, por ejemplo proyectos específicos en el que se involucren recursos de la empresa.

El auditor será autónomo del nivel ejecutivo y operativo de la Institución de manera funcional y estará subordinado al jefe del Programa económico de manera operacional.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS GERENCIALES

Las principales políticas que La ANAJAM, ha establecido para la Jefatura del Programa Económico, son las siguientes:

- a) En la función Gerencial, la parte fundamental del éxito radica en la gestión para conseguir los recursos, aprovechando eficientemente las oportunidades sujeto al régimen económico preestablecido, el ahorro y la optimización de los mismos, procurando mejorar la calidad del

producto en relación a los precios del mercado, manteniendo un excedente en efectivo que se deberá convertir en capital de trabajo.

- b) Deberá mantener excelente relación con los acreedores y proveedores, cumpliendo a plenitud los acuerdos verbales o escritos procurando que los materiales o servicios adquiridos sean destinados a la inversión y no al gasto.
- c) Se deberá realizar un programa de pagos de sueldos y salarios con diez días de anticipación a la obligación, evitando sobre todas las cosas la mora salarial, para lo cual se elaborará un rol integral de debe y haber cuyos alcances sean los anticipos el 20% del sueldo y los abonos mínimo el 50% del sueldo.
- d) Deberá hacerse un plan de pago sustentado en los recursos adquiridos en el día anterior, más nunca se prometerá pagar con un supuesto ingreso. La cartera vencida se la deberá clasificar en, efectiva y dura o de altos riesgos, y con las de altos riesgos deberá llegarse a acuerdos salariales no exigibles con los ejecutivos.
- e) Una sola persona será la cobradora y la pagadora (Colectora), la misma que manejará los recursos previo a la autorización gerencial, teniendo atribuciones de desembolso menores a \$5,00 dólares con una caja chica no mayor de \$20,00 dólares, los egresos mayores a \$5,00 dólares deberán ser facturados.
- f) La Secretaria Contadora deberá llevar el régimen contable y la estadística de ingresos y egresos presupuestados por partidas, así como el archivo de correspondencia y documentación, hechos que deberán informarse al término del ejercicio mensual.

- g) La política plástica de Relaciones Humanas y Psicológicas se sustentará en un adecuado y limpio ambiente de trabajo, buen trato a los clientes y acreedores, más la disciplina de procedimientos y disciplina corporal.
- h) El trabajo programado deberá comenzar a las 08h00 con la atención al público, concluirá a las 14h00, luego se procederá con el lonch, y en una hora más, cerrada las puertas, se trabajará internamente para establecer informes y agendas para el otro día.
- i) Se establecerá un inventario general y se lo distribuirá a sus responsables con acta de entrega recepción y la firma de una letra de cambio en blanco como garantía.
- j) Deberá establecer políticas de autogestión empresarial fundamentadas en el plan estratégico, y de manera prioritaria: uniformes, útiles escolares, bares, Cyber, suministros, especies, y las estrategias especiales de recuperación económica que se dicten, etc.
- k) Se debe recordar que la imagen de este departamento, tanto la parte interior como la exterior reflejarán el desarrollo empresarial y su imagen.
- l) Los departamentos de Colecturía, Secretaria, Mantenimiento y Contabilidad, constituyen la infraestructura gerencial en los términos que se señalan en el Orgánico Estructural y Funcional en íntima relación con la Visión, Misión, Objetivo general, Objetivo estratégico y Metas propuestas en el ejercicio periódico establecido.

La ANAJAM, es una Institución particular cuyo único ingreso que percibe es por el pago que hacen los Padres de Familia por la educación de su hijo.

En la teoría todo esta escrito en lo que se refiere a la estructura económica contable pero en la práctica no se ha podido realizar en algunos casos por falta

de recursos, muchas veces, las políticas gerenciales no se cumple por la falta de circulante, lo que también ha limitado que las personas ocupen diversos cargos, lo que no está establecido en orgánico de la Institución.

La realidad es que todos los todos los miembros del equipo de trabajo tienen gran voluntad para cumplir cada una de las labores a ellos encomendadas.

3.2 PRESUPUESTOS

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia “¹²

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en el cual se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el Reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente, la palabra se deriva del francés antiguo **Bougette o Bolsa**, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema inglés, denominándose **Budget**, término con el que se conoce comúnmente y que en nuestro idioma es el presupuesto.

En 1820, Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos. Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos. En la empresa privada

¹² RAMIREZ PADILLA, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Sexta Edición, México 2001 Pág. 270

se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una Ley de Presupuesto Nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra el primer Simposio Internacional de Control Presupuestal.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema base cero.

Definiciones:

Existen muchas definiciones sobre el presupuesto entre las cuales anotamos las siguientes:

“Computo anticipados de costos, de obras y rentas”¹³.

“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener a un periodo determinado”¹⁴

“Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el Jefe de la Empresa”¹⁵

IMPORTANCIA

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir superviviendo, ya que más dudas que existan hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr.

¹³ REYES PEREZ ERNESTO, Contabilidad de Costos, Diccionario de la Real Academia Española, España 2001 Pág. 152.

¹⁴ DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL, Técnica Presupuestal, Pág. 1 – 7.

¹⁵ HARGADON MUNERA, Principio de Contabilidad, Editorial Norma S.A. 1998, Pág. 241

“En otro término, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna de control; está relacionada con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa”¹⁶.

La tarea de elaborar el presupuesto es de todos, desde los empleados de servicios hasta los miembros del directorio, por esta razón es necesario formular manuales específicos para las actividades que deberán desarrollarse, así como para cualquier otra labor administrativa.

Anualmente la ANAJAM Cía. Ltda. Antes de comenzar el próximo año el Jefe del Programa Económico elabora un presupuesto, que sea ajustado a las necesidades que tengan de manera que contribuya con el logro de los objetivos, y una vez elaborado será presentado a los miembros del Directorios para que sea aprobado, rechazado o modificado, según lo crean conveniente.

Este presupuesto deberá estar orientado a regular los ingresos y egresos con los que se maneja la Institución en el transcurso del año, los mismos que deben ser controlados por el programa económico con todos su equipo de trabajo.

Deberemos tomar en cuenta que todos los presupuestos tienen ciertas limitaciones que deben ser consideradas en el momento de elaborarlos ya que estos están basados en estimaciones que obligan a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo ya que el éxito del presupuesto dependerá de la confiabilidad de los datos con que se cuenta.

¹⁶ BURBANO RUIZ JORGE, Presupuestos Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos, Mcgraw Hill, Pág. 2 – 10

Deberá estar adaptado a cambios constante que puedan presentarse, lo que significa que es una herramienta dinámica que puede ser adaptado a cualquier inconveniente que surja.

Los rubros que son considerados para la elaboración del presupuesto tanto en los ingresos como en los egresos lo detallamos de la siguiente manera:

Los ingresos considerando que La ANAJAM, es una Institución que presta servicios educativos tanto en el nivel Primario como Secundario, se toman en cuenta el cobro de los siguiente rubros: Inscripción, servicios Educativos, matriculas, pensiones, derechos de examen, pago del internado y semi internado y tres eventos sociales que se realizan en el transcurso del año (Bingo, Baile de gala, Kermés), venta de útiles escolares, uniformes.

Para la elaboración del presupuesto son tomados en cuenta considerando un número promedio de estudiantes que podrían ingresar a estudiar el siguiente año lectivo, además existen otros ingresos no programados como la utilización de la piscina, quinceañera, etc.

Los ingresos que recibe anualmente La ANAJAM, por el cobro del servicio que presta está establecido por estudiante de la siguiente manera (datos del año lectivo 2004 – 2005).

El primer lunes de marzo se inaugura el curso de indoctrinación para los aspirantes (alumnos que por primera vez ingresa a la Institución).

Los Aspirantes deberán pagar el valor de una pensión por este curso

En el momento de matricularse Hasta el 30 de Marzo

	Primaria	Secundaria
Inscripción	5	5

Servicios Educativos	30	30
Matricula	gratis	gratis
Enero	30	40
Febrero	30	40
Marzo	30	40

LAS PENSIONES

		Prim.	Sec.
El primer lunes de Abril paga el mes de:	Abril	\$ 30	\$40
El primer lunes de mayo paga el mes de:	Mayo	\$ 30	\$40
El primer lunes de Junio paga el mes de:	Junio	\$ 30	\$40
El primer lunes de Julio paga el mes de:	Julio	\$ 30	\$40
El primer lunes de agosto paga el mes de:	Agosto	\$ 30	\$40
El primer lunes de Septiembre paga el mes de:	Septiembre	\$ 30	\$40
El primer lunes de Octubre paga el mes de:	Octubre	\$ 30	\$40
El primer lunes de Noviembre paga el mes de:	Noviembre	\$ 30	\$40
El primer lunes de Diciembre paga el mes de:	Diciembre	\$ 30	\$40

EXTRAORDINARIO:

- Día del Padre, El tercer sábado de Junio Bingo
5 entradas a \$ 5.00 c/u
- El último Sábado del mes de Septiembre Baile de Gala
5 entradas a \$ 5.00 c/u
- El último Domingo del mes de Noviembre Kermés
5 entradas a \$ 2.00 c/u
 - Segundo Lunes del Mes de Abril Venta de útiles escolares
 - Primer Lunes de Abril Venta de uniformes

INTERNOS

\$ 2600.00 TODO EL AÑO

Al momento de matricularse deberá pagar \$ 655 dólares lo que incluye cien por garantía de las prendas que La ANAJAM le entrega:

El primer lunes de Abril paga el mes de:	Abril	194.5
El primer lunes de mayo paga el mes de:	Mayo	194.5
El primer lunes de Junio paga el mes de:	Junio	194.5
El primer lunes de Julio paga el mes de:	Julio	194.5
El primer lunes de Agosto paga el mes de:	Agosto	194.5
El primer lunes de Septiembre paga el mes de:	Septiembre	194.5
El primer lunes de Octubre paga el mes de:	Octubre	194.5
El primer lunes de Noviembre paga el mes de:	Noviembre	194.5
El primer lunes de Diciembre paga el mes de:	Diciembre	194.5

SI LOS INTERNOS PAGAN TODO EL AÑO ANTICIPADO SE LES COBRARÁ \$ 2000.00

- Primer Lunes de Marzo Venta de Prendas de Internado

SEMI INTERNOS:

Son los Estudiantes que permanecen en La ANAJAM hasta las 19H00
\$1200.00 TODO EL AÑO

Al momento de matricularse deberá cancelar el valor de \$ 200

El primer lunes de Abril paga el mes de:	Abril	100
El primer lunes de mayo paga el mes de:	Mayo	100
El primer lunes de Junio paga el mes de:	Junio	100
El primer lunes de Julio paga el mes de:	Julio	100
El primer lunes de Agosto paga el mes de:	Agosto	100
El primer lunes de Septiembre paga el mes de:	Septiembre	100
El primer lunes de Octubre paga el mes de:	Octubre	100
El primer lunes de Noviembre paga el mes de:	Noviembre	100
El primer lunes de Diciembre paga el mes de:	Diciembre	100

DESCUENTOS

- Si un externo paga todo el año lectivo: 20% de Descuento
- Si son 2 hermanos a uno se le descuenta: 20%
- Si son 3 hermanos a uno se le descuenta: 40%
- Si son 4 hermanos a uno se le descuenta: 60%

ESPECIES:

- Solicitud \$ 2.00
- Solicitud para exámenes atrasados \$ 2.00
- Solicitud para certificaciones \$ 2.00

ACTOS

- Las Quinceañeras \$ 300.00
- Desfile fuera de la ciudad \$ 1000.00

BECAS

La Primera Antigüedad del trimestre, desde segundo hasta séptimo año básico y de octavo a tercero de bachillerato, no pagaran un mes de pensión del siguiente trimestre.

De igual manera la Primera Antigüedad de toda la ANAJAM durante el año lectivo será becado para el siguiente año.

Los egresos que son tomados en cuenta para la elaboración del presupuesto entre los que se encuentran los sueldos y salarios. Se clasifican como primer grupo el personal administrativo, que serian los Jefes de Programas, Colectora, Secretarias, personal de servicios, y el segundo grupo el Personal Docente que se les paga por hora de clases dada.

Otro egreso es la alimentación ya que se cuenta con servicio de Internado y semi internado, materiales y suministros de Oficina, servicios básicos, Movilización, pagos Impuestos, materiales de construcción, gastos judiciales, etc.

El Jefe del Programa Económico debe implementar una política de control para que el presupuesto sea utilizado de manera equitativa tal como fue aprobado, logrando de esta manera que los recursos no sean mal utilizados.

El presupuesto que elabora anualmente La ANAJAM, se debería realizarlo en coordinación con los miembros del Staff, ya que estos son la parte representativa de cada uno de los departamentos que tiene la Institución, y servirá de mucha ayuda el aporte que estos hagan de acuerdo a las necesidades que se tengan en cada uno de estos departamentos.

Se lo debe de elaborar con una base de ingreso casi real ya que no se conoce el número real de estudiante que ingresará el próximo año a la Institución pero sí podrían establecer una base de datos de cuantas personas se necesitaría tener para el próximo año de acuerdo a los egresos que se tenga presupuestado.

Entre los clientes que se tiene se elabora un estudio sobre el número de estudiantes que seguirán contando con este servicio.

En caso de que no se tuviere en número de Estudiantes necesario que cubran el ingreso presupuestado, se debe realizar una campaña publicitaria para poder conseguirlo, es preferible que se tenga más Estudiante de lo establecido a que falten y no cubra lo que está presupuestado.

3.3 FLUJO DE CAJA

“Conjunto de anotaciones contables que se realiza en la cuenta de tesorería de una empresa”¹⁷.

“Entrada y salida de dinero generadas por un proyecto de inversión o cualquier actividad económica. También es la diferencia entre cobros y los pagos realizados por una empresa en un periodo determinado”¹⁸

Los saldos de cajas se determinan principalmente por el flujo de caja a través de la compañía, sobre una base diaria, semanal, y mensual, según lo indique el ciclo del flujo de caja. El presupuesto de caja es una herramienta común que se utiliza para controlar los flujos de caja y los saldos resultantes.

El flujo de caja se basa en el patrón de pagos de los clientes, la velocidad con que los proveedores y acreedores tramitan los cheques y la eficiencia del sistema bancario.

La consideración principal del manejo del ciclo del flujo de caja es garantizar que los ingresos y los egresos estén sincronizados de manera apropiada, de acuerdo con los propósitos de transacciones.

El ciclo que se genera por la venta o la prestación de un servicio de contado o por cuenta por cobrar que se ha de recaudar en el futuro. Finalmente las cuentas por cobrar se recaudan y se convierten en efectivo, que se utiliza para comprar o producir inventarios que después se vende. Por tanto el proceso de generación de efectivo es continuo aunque el flujo de caja pueda ser impredecible o desigual.

El flujo de caja con que se maneja la Institución esta basada en la política de cobro y de pago que mantiene la institución con sus empleados, clientes y

¹⁷ ANDERSEN ARTHUR, Diccionario de Economía y Negocios, Espasa, Madrid 1999, Pág. 268

¹⁸ ANDERSEN ARTHUR, Diccionario de Economía y Negocios, Espasa, Madrid 1999, Pág. 269

acreedores, el flujo de ingreso se refleja en los pagos por los diferentes rubros que mantiene los Padres de Familia.

En el primer trimestre se refleja un ingreso económico principalmente en el mes de marzo que es la fecha tope donde se cierra el periodo de matricula y los Padres de Familia deberán cancelar los valores de inscripción y pago de las pensiones de los tres primeros meses.

En cuanto a los egresos, se realizan las adecuaciones de las Instalaciones, aulas, bancas, mejoramiento interno, los mismos que se lo hacen con el personal que labora en mantenimiento. Durante este trimestre solo labora el personal administrativo registrando las matriculas para este periodo, las planificación para el año lectivo que inicia en marzo con el curso de indoctrinación, y la capacitación que reciben los profesores antes de iniciar las clases.

Para el segundo trimestre del año los principales ingresos que se tiene son los pagos de las pensiones de estos meses, el pago de las entradas del Bingo, la venta de útiles escolares, venta de uniformes, lo que ayuda a aumentar el ingreso de la institución durante este trimestre.

En el mes de abril previo a la capacitación que recibe el personal docente, ingresan a laborar los profesores lo que produce un aumento en el rol de pago. Al personal docente se les cancela por hora de clases dada, el personal Administrativo tiene un sueldo fijo.

En el tercer trimestre disminuyen un poco los ingresos considerando que existe una considerable cartera vencida, por parte de los Padres de Familia lo que genera que estas cuenta pendiente de cobro muchas veces se vuelvan incobrables debido a que son retirados los estudiantes por que los Padres no tienen como asumir esas deudas. Además de las pensiones que se cobran en este trimestre se realiza también el baile de gala.

En cuanto a los egresos, se debe cancelar el rol de pagos al Personal que labora en la Institución, pero debido a que algunos de lo cliente no paga de manera puntual esto hace que el rol de pago no se cumpla de manera puntual, por lo que hay que generar una política de cobro hacia las personas que adeudan.

Se toman estrategias, por ejemplo no dejándolo ingresar a los estudiantes hasta que estén al día en sus obligaciones económicas. Además, hay que cancelar a los acreedores de los útiles escolares, uniformes, etc. Muchas veces se ha quedado mal con ellos debido que este dinero ha sido ocupado para el pago del personal de trabajadores de la ANAJAM.

Para la terminación del año, en el último trimestre se les cobra un derecho de examen, las pensiones, la kermés, y termina el año en diciembre. Salen de vacaciones hasta el próximo año lectivo los Estudiantes conjuntamente con los Profesores que solo laboran durante el periodo escolar,

En resumen el flujo de caja durante el año, en los primeros meses los ingresos superan a los egresos, mientras que los dos últimos es variables dependiendo de los ingresos extraordinarios que existan.

En la Institución muchas veces se provoca un déficit debido a que existe mayor egresos que ingresos, para poder superar esto, se realiza durante el ultimo trimestre la venta de los Bonos educativos, que es la compra por adelantado de los rubros para el próximo año cancelará a un menor precio pero pagado al contado. Este ingreso hace que se cubra el déficit existente en este año.

Para el manejo del flujo de caja La ANAJAM, no tiene una política establecida, ya que tanto los ingreso como los egresos son manejados de acuerdo a lo que diariamente exista en caja.

Los ingresos deben ser los primeros lunes del mes, pero existe gran cantidad de cliente que no cumple esta disposición.

En cuanto a los egresos no existe una política de pago, simplemente se paga de acuerdo con lo que se tenga disponible. Por lo que se deberá establecer una política sobre los egresos para evitar que exista problema en los pagos.

3.4 SISTEMA DE COSTO

Siempre que se habla de sistema de costos se asocia a empresas manufactureras; sin embargo en todas las empresas que brindan un servicio han tenido un crecimiento importante, sin embargo es necesario analizar la aplicación de costos con base en actividades para lograr el liderazgo en costos.

La producción de la empresa de servicio consiste en servicios que son consumidos cuando se producen por lo que no requieren inventariarse ni tienen costo de almacenaje. Sin embargo, estas empresas necesitan información del costo de producir sus servicios que les permita diseñar estrategias de los servicios que ofrecen, controlar dichos costos y tomar decisiones correctas. Por ejemplo La ANAJAM necesita saber si lanza un nuevo servicio de educación, un nuevo programa de estudio y a qué precio. Este tipo de decisiones requiere un estudio profesional en costos, como el de costos basados en actividades.

El comportamiento que guardan los costos depende del tipo de organización y de las actividades que se desarrollan, porque estas son las que generan dichos costos. Los costos fijos en este tipo de empresas consisten en generar una determinada capacidad instalada de producción como la depreciación de la planta o los equipos.

Para establecer los costos debemos darnos cuenta del tipo de actividad que se desempeña. La empresa de servicio, en este caso es de brindar educación, en la que también incluye el servicio de internado y semi internado; normalmente el costo por cada uno de estos servicios se calcula de acuerdo con lo que van a recibir

Por ejemplo: el estudiante que es externo que solo ingresa y sale después de haber recibido clases, se calcula de acuerdo a las horas de clases que tendría que recibir y al costo que anualmente tendría que emplearse. El alumno interno y semi interno se haría otro cálculo ya que reciben otros servicios como los de alimentación, profesores de estudios dirigidos, una persona que este permanentemente con ellos, etc.

Los precios que maneja la Institución no están basados en un estudio personalizado por estudiante de acuerdo con el consumo que él realiza. Durante el tiempo que recibirá el servicio, solo se establece un precio sin tomar en cuenta estas consideraciones.

Creemos conveniente que se debe analizar cuáles son los gastos que se van a originar con el servicio que se va a brindar, por lo que se debe tomar en cuenta, todos los recursos que él Estudiante necesita para su educación.

Se debe establecer un sistema de costo que de datos reales sobre el valor real del servicio, ya que muchas veces se podría estar cobrando menos de lo que en realidad cuesta su producción.

3.5 MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

“El manejo del capital de trabajo implica la financiación y el manejo de los activos corrientes de la Empresa, el alto ejecutivo encargado de las finanzas quizás dedique más tiempo a esta actividad que a cualquier otra. El activo corriente, por su propia naturaleza cambia a diario a veces a cada hora y en ese mismo ritmo se deben tomar las decisiones gerenciales”¹⁹.

¹⁹ BLOCK HIRT, Fundamentos de Gerencia Financiera, Irwin Mc Graw Hill, Novena Edición, Colombia 2001 Pág. 142

La ANAJAM no cuenta con un capital de trabajo de manera que pueda financiar los activos corrientes que tiene la Institución.

3.7 INVERSIONES

“Colocación de dinero en una operación financiera o proyecto con el fin de obtener una rentabilidad futura”²⁰.

La inversión de un proyecto es el total de recursos que se comprometen en determinado momento para lograr un mayor poder de compras. Los recursos son los desembolsos en efectivos que exige el proyecto para empezar a desarrollar su actividad propia, es decir generar los beneficios para los que fue concebido.

“El termino **desembolso en efectivo**, significa que el concepto de inversión en función de la teoría contable no coincide con el monto de efectivo desembolsado por dicha inversión”.²¹

La inversión puede ser fija cuando se trata de instalaciones, edificios, maquinarias, etc. Y la flexible o capital en trabajo que pocos toman en consideración.

Al aplicar el análisis esta función esta en función del nivel de actividad o de ventas esperadas, de tal manera que se irá incrementando según vaya creciendo el nivel de actividad. Todo lo invertido en capital de trabajo, durante la vida del proyecto, es recuperable al final del mismo. Debido a que la

²⁰ ANDERSEN ARTHUR, Diccionario de Economía y Negocios, Espasa, Madrid 1999, Pág. 349

²¹ RAMIREZ PADILLA, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Sexta Edición, México 2001 Pág. 420

cartera y los inventarios se consideran realizados, es decir, que ya cumplieron su función generando ingresos durante la ejecución del proyecto.

Si la inversión es flexible se la financia con pasivo gratuito, es decir, con proveedores que no cuestan, este pasivo no se debe incluir como parte de la inversión, cosa que actualmente es excepcional. Lo más común es que dicha inversión sea financiada con pasivo o recursos propios que si cuestan por lo que normalmente este aspecto debe considerarse como parte de la inversión total del proyecto.

La principal inversión que ha realizado La ANAJAM en este año es la de construir un complejo recreativo dentro de la Institución el mismo que tiene piscina, sala de conferencias con proyector, comedor para los Estudiantes internos así como para el personal que labora, cocina, baños, remodelación de las instalaciones, construcción de nuevas aulas, construcción de escenario, mantenimiento de la canchas deportivas, etc.

Esta inversión realizada ha permitido generar nuevos ingreso que no son presupuestados como el alquiler del complejo para eventos sociales, sala para conferencias, entrada a la piscina entre otros, ayudando de esta manera a la economía de la Institución. Así mismo, la adecuaciones de la aulas permiten que los estudiantes y profesores se desenvuelvan de una mejor manera y se de una nueva imagen a la Institución que había permanecida con una infraestructura obsoleta y que ahora se lo muestra de una manera moderna y segura.

De igual forma se tiene proyectado realizar otras inversiones dentro del terreno que tiene la Institución y no ha sido ocupado por diferentes problemas que la misma ha tenido, que han hecho que esta no se desarrolle de la mejor forma.

CAPITULO IV

SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

4.1 ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos, en general “motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de diferente manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico”²².

Este impulso, la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente o generado internamente en los procesos mentales del individuo. Conocimiento que representa lo que las personas saben respecto de si misma y del ambiente que las rodea.

Una empresa debe proporcionar lo que desean en el momento que lo requieran para lograr la aceptación del cliente. Una organización debe hacer todo lo posible para identificar las necesidades y satisfacerlas, es decir, entregar el producto o servicio por el cual pagó.

Satisfacer las necesidades del cliente requiere el desarrollo de nuevos productos con características que no posean productos existentes. Por esto alcanzar la eficiencia, calidad e innovación superiores en conjuntos, hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente. Además, es necesario personalizar los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales de los clientes.

²² CHIAVENATO IDALBERTO, Administración Proceso Administrativo, Mc Graw Hill, Tercera Edición, Bogota 2001, Pág. 301

Otro factor importante de respuesta al cliente, es el lapso de tiempo que se emplea en la entrega de un bien o servicio. Además, de la calidad, la personalización y el tiempo de respuesta. Otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente son el diseño superior, el servicio superior, y el servicio y apoyo post venta superiores. Todos estos factores incrementan la capacidad de conformidad del cliente y permiten que una compañía se diferencie de sus competidores que ofrecen una menor aceptación. La diferencia posibilita que una empresa genere lealtad a la marca y establezca un precio superior a sus productos.

El cliente externo es la razón de existir de una empresa, en el caso de La ANAJAM son los Padres de Familia, los que van a confiar en el servicio que la Institución está ofertando, esperan que éste sea de buena calidad. Una parte fundamental del servicio que recibirá el cliente es la atención que se le brindará, por lo que la Institución debe poner atención en la forma cómo se atenderá a un Padre de Familia. Se debe considerar que un cliente que sea bien atendido se sentirá satisfecho con el servicio que está recibiendo.

Dentro de La ANAJAM, los clientes externos en su gran mayoría consideran que la atención que la Institución les está brindando es buena y muy buena según una encuesta que se realizó, mientras que otros, en una mínima cantidad, la consideran de buena y regular. Hay que tener en cuenta también que cuando se le preguntó si al momento que usted comunica un problema a la Institución esta se lo soluciona, el 55% por ciento considera que sí, pero el resto de la muestra que se tomó considera lo contrario. Parte de la atención que tiene que tener el cliente externo, por que hay que tener mayor interés al momento de solucionar los problemas que los clientes comunican, por lo que consideramos que para poder solucionar un problema se debe considerar lo siguiente:

Primero; identificar el problema que ha sido comunicado, lo que incluye su definición, diagnóstico y cuáles fueron las causas por las que se inicio. Para

resolverlo se deberá tener una idea de la situación real, como de la situación que desea el cliente por lo que deberá profundizar en la investigación.

Se deberá generar soluciones alternativas, lo que podría reducir la situación real con la situación deseada, los esfuerzos para generar alternativas no están separados de los esfuerzos para evaluar alternativas previamente identificadas.

Luego debemos escoger una entre las alternativas que tenemos, que sea aceptable por el cliente y se debe tomar en cuenta la calidad de decisión. Puede producir también que el cliente no tenga una solución aceptable, por lo que se debe diseñar en conjunto con el cliente una alternativa aceptable para ambos.

Una vez que se tenga la alternativa aceptable se la debe instrumentar para que la solución elegida, en realidad, resuelva el problema.

Además, se debería implementar un control en el Programa Administrativo para solucionar los problemas, de esta manera controlar las acciones necesarias para ver si lo que realmente sucede es lo que pretendía que sucediera.

4.2 CAPACITACIÓN AL CLIENTE INTERNO

La clave de la eficiencia es la productividad del empleado, lo cual se logra a través de la disminución de costos, es decir, cuando los empleados son más productivos menores serán los costos de producción.

Para incrementar la productividad del trabajador existen varias alternativas, por ejemplo: capacitando a los trabajadores. Se conoce que las personas más calificadas son aquellas que pueden realizar las tareas en forma rápida y precisa. Se debe organizar a los trabajadores en equipos autogestionarios responsables de un trabajo determinado, que sean dinámicos, creativos,

acostumbrados a tomar sus propias decisiones, son una fuerza de trabajo flexible, responsables y motivadas, y además, debemos vincular el pago al desempeño, esto ayuda a incrementar la productividad. Los incentivos se asocian con el desempeño del equipo para satisfacer las metas de productividad y calidad.

“La calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o un servicio, que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.²³

Dentro del proceso de capacitación que reciben los empleados de La ANAJAM, se encuentran los nuevos trabajadores a quienes se les brinda una capacitación acerca del plan estratégico que tiene la Institución para que estos conozcan cuál es la visión, misión, cuáles son los objetivos que tiene trazada la institución, cuál será el rol que cumplirá, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, etc. para que de esta manera la persona que recién ingresa conozca qué es lo que quiere lograr la Institución hacia dónde se dirige y hacia dónde quiere llegar y que comprenda que él será parte importante de este proyecto.

Antes de iniciar el año lectivo durante una semana, se les brinda un capacitación, en esta capacitación, en primer lugar se hace una evaluación del año anterior y en base a esta evaluación se corregirán los errores que se hayan cometido en el proceso. Además, recibirán actualización de conocimientos de acuerdo con los requerimientos solicitados por los Jefes de Programas con el fin de mejorar la capacidad de trabajo de los empleados, de esta manera se puede brindar un servicio de calidad, que aumente la eficiencia y eficacia de los trabajadores y lograr tener a los clientes satisfechos con el servicio que se les está brindando.

²³ MERCEDES DE ALMEIDA, Administración para Líderes Carismático y transformadores, Liciensa, Quito, 2002, Pág. 14

La capacitación que se imparte se lo hace de acuerdo al programa que pertenezcan, por ejemplo, que al del departamento económico lo principal capacitación sería sobre facturación, declaración de impuestos, etc. A los de la parte académica sería planificación, pedagogía conceptual, la nueva reforma curricular, etc. Entre otras.

Es importante que todo el personal este en constante capacitación y actualizándose permanentemente, lo que beneficiaría al trabajador y también a la Institución, pero en nuestro medio muchas profesionales se rehúsan a capacitarse frecuentemente, o a veces lo hacen por que en la Institución en la que trabajan le están obligando, cosa que no debería manejarse de esta manera.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE DAN EN EL SERVICIO

Básicamente las funciones del administrador son las de planificar, organizar, dirigir y controlar. El desempeño de esas cuatros funciones básicamente constituye el llamado proceso administrativo, sin embargo, en cada una de las funciones los elementos se dinamizan dando lugar al ciclo administrativo. A medidas que se repite, el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajustes, a través de la retroalimentación.

Las funciones del administrador es el proceso administrativo que forma algo más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en una interacción dinámica.

En la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, eminentemente ecléctica y utilitarista.

En cada una de las funciones administrativas los elementos de la administración repercuten en la siguiente función, determinando desarrollo, así: Planificación, Organización, Dirección, Control.

El desempeño de estas funciones constituye el llamado ciclo administrativo. A medida que se repite el ciclo administrativo permite una continua corrección y ajuste a través de la retroalimentación. El desarrollo de un ciclo permite definir cuáles son las correcciones que deberá introducirse en el próximo ciclo.

Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente son funciones administrativas; sin embargo, cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar los objetivos forman del proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas.

Dentro de La ANAJAM, identificamos los procesos que se dan en el servicio que presta, existe una planeación donde están definidas las metas que se quiere alcanzar para lo cual se elaboran planes, donde están determinados los objetivos que se quieren alcanzar y las estrategias que se debe aplicar para lograrlos.

Se elabora un plan anual de actividades, en la que todas estas son medibles, ya que tienen la fecha de realización, persona responsable, objetivo que se plantea para su cumplimiento, y los recursos que se necesitan para poder cumplirlas, de igual manera en la parte económica existe una planeación sobre los ingresos y egresos que tendrán en este periodo por lo que se elabora un presupuesto para su aplicación.

Así mismo en la parte académica existe una planificación de todos los programas de estudios de las diferentes materias dictadas, todas estas actividades son planificadas con el fin de que contribuyan para que la visión y misión que tiene la Institución se cumplan.

La organización como función administrativa es parte integradora del proceso, de manera que el trabajo que se tenga que realizar esté totalmente distribuido y ordenado entre los miembros de la Institución, por lo que deberá contar con un personal altamente calificado para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos tanto los docentes como el personal administrativo y de servicio deben conocer cual es la labor que tienen que cumplir y las actividades adicionales que deben realizar.

Al inicio del año lectivo se les entrega el plan de actividades, la labor que van a cumplir y las actividades que van a realizar cada uno de ellos, para que de esta manera tengan conocimiento y coordinen con los departamentos encargados de proveerles los recursos que necesitan para su cumplimiento.

La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. Es necesario establecer un ambiente adecuado, ayudando a los empleados a unir esfuerzos para el cumplimiento de sus labores, por lo que deberá accionar y dinamizar, el proceso. Las personas necesitan aplicarse en sus cargos y funciones, entrenarse guiarse y motivarse para que de esta manera puedan alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

El control depende de la planeación de la organización y de la dirección, esto significa que mediante el control vamos a asegurar que todos resultados planeados, organizados y dirigidos se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. Los elementos de control que se llevan a cabo en el proceso, deben estar relacionados con las metas que se les entregó al iniciar el año lectivo, su asistencia a labores, el cumplimiento de sus obligaciones, el control mediante una agenda en la que diariamente tendrá que anotar las actividades que realizará en el día, la meta que alcanzará con esa actividad, todas estas obligaciones serán controladas por el Jefe del Programa

Administrativo, que es el responsable de controlar que todas las actividades, obligaciones se cumplan de la mejor manera.

4.4 ELIMINACIÓN DE PROCESOS QUE NO AGREGAN VALOR

Dentro de los procesos que no agregan valor a los servicios, uno de los más importantes es la selección del personal, ya que consideramos que este es el recurso más importante de toda organización, las personas, que contribuyen con su trabajo, sagacidad, creatividad e ingenio para el logro de los objetivos de la Institución.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Normalmente los individuos tratan de encontrar la mejor organización en donde prestar servicios, de la misma manera las empresas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para escoger a los mejores.

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.²⁴

En un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar.

Para lograr la eficiencia en el proceso, el reclutamiento debe atraer a una cantidad suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, el reclutamiento es suministrar la selección de candidatos para su funcionamiento, en otras palabras reclutamiento es satisfacer las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, su objetivo

²⁴ MERCEDES DE ALMEIDA, Administración para Líderes Carismático y transformadores, Liciensa, Quito, 2002, Pág. 102

principal es atraer candidatos para seleccionar entre ellos a los futuros colaboradores de la Institución.

En la ANAJAM, existe una organización establecida para determinar el ingreso del personal que va a laborar en la institución, como el que va a estudiar, pero lamentablemente, lo que está establecido no se cumple de la mejor manera, o se lo hace a medias, por lo que sugerimos, en lo que corresponde al reclutamiento del personal, realizar los siguiente procedimientos.

Se llamará públicamente a todas las personas que deseen ocupar una vacante determinada, estipulando los principales requisitos, donde se enumerarán las principales tareas, deberes y responsabilidades que conforman un cargo así como también los principales beneficios que se percibirá.

La selección del personal es escoger la persona idónea para ocupar un determinado cargo, es determinar la persona capaz para desempeñarse en un puesto existente en la organización, sin duda, la selección solucionará problemas.

Este proceso de selección implica una decisión de ambas partes: la Institución decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta y, el empleado decide si la organización y el empleo ofrecidos se ajustan a sus necesidades y metas. Las condiciones de selección se basan en la especificación del cargo, su finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Para este proceso es necesario recolectar la información acerca del cargo que se va a satisfacer haciéndose a través de un análisis del cargo, realizando un inventario de aspectos intrínsecos y extrínsecos. Lo más importante es la información de los requisitos y las características del aspirante al cargo, por lo que se deberá identificar las características deseables y no deseables en los nuevos candidatos.

Toda persona que desee ocupar esa vacante deberá realizar una solicitud de empleo, que contenga la fundamentalmente información del aspirante.

Se deberán verificar todos los datos consignados en la solicitud a cargo del Jefe del Programa Administrativo, tomando en cuenta los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. En este documento se indica el puesto que requiere el solicitante, se formula preguntas sobre experiencias, expectativas salariales, la disposición para reubicarse, la misma proporciona información para la entrevista, esta solicitud nos da una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.

En la entrevista veremos la idoneidad rápida del solicitante, se formulan preguntas sobre la experiencia, expectativas salariales, la disposición para reubicarse, entre otras.

Para medir las habilidades laborales es necesario realizarle una prueba y conoceremos sus habilidades para aprender en el trabajo, pudiendo ser estas pruebas de conocimientos generales, idiomas, cultura profesional, conocimientos técnicos, psicométricas, aptitudes generales o específicas, de personalidad, etc.

Las pruebas de conocimiento, o capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de conocimiento, destrezas y habilidades adquiridas en el estudio.

Las pruebas pueden ser orales o escritas y de ejecución o realización de un trabajo.

4.5 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En forma completa y cuidadosa se han diseñado conceptos y prácticas de la calidad total; han diagramado la estructura correspondiente a la organización de la calidad en evolución; han determinado si la cultura corporativa y el nivel de satisfacción de los empleados son adecuados para aceptar un proceso de la GCT.

Si estos hallazgos se suman al desempeño de nuestros empleados y del hecho que las actitudes de los clientes se están haciendo cada vez más exigentes en cuanto a la calidad y el servicio.

“Por otra parte, ahora que sabemos lo que sabemos, existe una oportunidad real para realizar esfuerzo de mejoramiento con el fin de garantizar una rentabilidad a largo plazo y una ventaja competitiva continua”.²⁵

La estrategia para el futuro solo podría ser fuerte compromiso, con la GCT, una estrategia de mejoramiento a largo plazo involucra a la empresa y las estrategias basadas en las necesidades y percepciones del cliente.

Una nueva filosofía administrativa en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios se enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse hacia esta meta. Sus principales autores son Edward Deming, Joseph Juran y A.V. Feigenbaum.

LA filosofía expresada por Deming se fundamenta en la reacción en cadena de cinco pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costos, por la menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Mejorar la productividad.

²⁵ MC GRAW HILL, Calidad Total, Primera Edición, Colombia, 1995, Pág. 99

3. Calidad mejorada permite una mayor participación en el mercado y a la compañía puede aumentar los precios.
4. Incremento de la rentabilidad para permanecer en el negocios
5. La compañía genera más empleos.

Deming. Plantea “que la gerencia debe adoptar una filosofía que los errores, defectos materiales y deficiente calidad no son aceptables y deben eliminarse. La calidad de la supervisión debe mejorarse, los supervisores deben dar instrucciones a sus empleados así como crear un clima de confianza para lograr que los trabajadores informen de los problemas y de las soluciones y promover la producción de productos sin defectos”²⁶.

Para lograr la calidad, la gerencia debe responsabilizarse de la capacitación de los empleados en el lugar de trabajo, del trabajo en equipo, del involucramiento de todos, pero lo más importante es tratarlos con dignidad, reconociendo la importancia del trabajo de cada persona, motivarlos, comunicarlos e informarles y reconocer que ellos son quienes están al frente, ellos son los que deben crear las oportunidades, el cambio y la innovación.

Para Feigenbaum nombrado por Ishikawa, 1997 el control total de la calidad CTC es: “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles mas económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”²⁷.

Ishikawa vio la calidad como una forma de manejar a toda la organización. Él visualizó la transformación administrativa, en seis categorías, como:

²⁶ MC GRAW HILL, Calidad Total, Primera Edición, Colombia,1995, Pág. 105

²⁷ MC GRAW HILL, Calidad Total, Primera Edición, Colombia,1995, Pág. 107

1. La calidad en primer lugar, no las utilidades a corto plazo,
2. La orientación del consumidor, no la orientación del productor,
3. El siguiente proceso es el cliente, romper las barreras del seccionalismo,
4. Usar hechos y datos para hacer presentaciones, utilización de métodos estadísticos,
5. Respeto por los seres humanos como filosofía administrativa: Administración participativa total,
6. Administración interfuncional.

Sin embargo Harrington, 1996 al hablar de mejoramiento continuo enfatiza “Deje de preocuparse por la calidad, la productividad los costos y el tiempo de ciclo. Concentre sus energía en el mejoramiento del desempeño organizacional y el resto vendrá por añadidura”²⁸. En efecto, el aspecto clave para la rentabilidad y la supervivencia no es solo la calidad, depende de la manera como se utilice todos los recursos para mejorar la calidad de los productos y la productividad de las operaciones y de cómo se integran correctamente las tecnologías, mientras se hace la utilización óptima del capital y de las instalaciones disponibles para la organización.

El uso efectivo del proceso de administración total del mejoramiento continuo proporciona un escenario óptimo para todos los grupos de interés de la organización.

Por consiguiente, no comience un proceso de mejoramiento para conseguir la satisfacción del cliente o la motivación del empleado. Está llegando, la razón real por la cual necesita un proceso de mejoramiento es incrementar el desempeño de la organización. Hacerlo bien todas las veces, se requiere prevenir errores, en lugar de reaccionar frente a ellos, necesitamos mejorar continuamente todo lo que hacemos.

²⁸ MC GRAW HILL, Calidad Total, Primera Edición, Colombia, 1995, Pág. 127

La gestión de la calidad total (GCT) es el compromiso de toda la organización para hacer bien las cosas, es una forma global de mejorar la eficacia y la flexibilidad de un negocio. La GTC necesita una revolución, una revolución cultural de forma en la forma de hacer las cosas en una organización.

Sin embargo, para llevar a cargo la GCT, es importante la participación e involucramiento de los funcionarios de la organización, ello lo logran los líderes participativos, porque la gerencia participativa es el camino al futuro y es esencial para su posterior crecimiento.

La gerencia participativa debe facultar, motivar y comunicar a sus colaboradores la visión de la organización y la misión a cada funcionario, escuchar sus ideas, darles poder para que las implementen y demostrarles constantemente que sus ideas, propuestas y sugerencias son importantes.

4.6 Encuestas Aplicadas a Profesores, Estudiantes y Padres de Familia de la ANAJAM

Con la finalidad de analizar aspectos importantes sobre el trabajo educativo que realizan la Institución se procedió a la aplicación de una encuesta a los Profesores, Estudiantes, Padres de Familia de la Institución. El resultado se presenta a continuación

CAPITULO V

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

5.1 FORMAS DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua. Además buenas relaciones humanas.

La comunicación implica intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que miembros de una organización compartan significado y comprensión con los demás.

Toda comunicación implica transacciones entre personas. La comunicación es un proceso de pasar la información y comprensión de una persona a otra, en esencia es un puente de significados entre las personas. Una persona sola no puede comunicarse; solo cuando otra persona recibe el mensaje, se puede completar el acto de comunicación, aunque se toma como transmisión de información de una persona a otra para que haya comprensión mutua y confianza. Básicamente la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa.

La estrategia empresarial, “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”²⁵, esta posición

²⁵ DENNING BASIL, Planificación Corporativa, Mc Graw Hill Londres, Pág, 4

estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa.

Una vez que se tiene definida la estrategia que aplicará cada institución es necesario hacerla conocer o difundirla para que todos comprendan cual es la verdadera posición que adoptará la empresa en un futuro, por lo que es necesario: primero, comenzar con su difusión de manera interna entre sus miembros ya que estos son los referentes principales para su transmisión.

Tal como La ANAJAM lo tiene planteado, primero con la elaboración de un Plan Estratégico donde participaron, todos los involucrados en este proyecto, (Directivos, Empleados, Padres de Familia, Estudiantes), dio a conocer a sus clientes internos, en primera instancia, mediante conferencias, que explique a ellos que son parte importante para que las metas que están planteadas se cumplan de la mejor manera.

Los clientes internos deben ser los primeros en estar convencidos que lo planteado se va a conseguir, luego que ellos conozcan cual es el rol que van a cumplir dentro de este plan. Los Docentes que son quienes mantienen mayor contacto con el cliente externo, le hacen conocer de la importancia de éste plan, actuando como agentes multiplicadores, siendo esta manera una forma de difusión.

Además, se necesitará de materiales de apoyos para la difusión del plan como son trípticos, propagandas, hojas volantes, folletos, conferencias con audio visual, etc. que ayuden a tener una mejor comprensión.

De igual manera es importante que las personas que no están involucradas conozcan la información que contiene el plan de la ANAJAM, saber que es lo que en un futuro tiene planteado la Institución, cual es su visión, su misión, sus objetivos, sus metas, hacia donde se dirige, logrando de esta manera que se interesen y se involucren formando parte de este proyecto.

La difusión de este plan en el ambiente externo es necesaria para que la comunidad donde se desenvuelve la Institución, tenga un conocimiento real de lo que se desea, para que de esta manera este plan sea considerado como una fortaleza de la Institución y aproveche las oportunidades que se les presentan.

Para el cumplimiento del plan La ANAJAM, tiene que estar capacitada para este reto que se ha planteado, caso contrario quedará planteado como un simple escrito que no llegará a satisfacer las necesidades de los Padres de Familia y Estudiantes.

Es por esto que los empleados son la base fundamental para que se cumpla con lo planificado, contando con el apoyo de los Directivos de La ANAJAM.

5.2 MANEJO DE SUGERENCIAS Y QUEJAS

Para realizar periódicamente un sondeo de opiniones con los beneficiados del servicio, tal como esta planteado dentro de los requerimientos administrativos es necesario comunicar a los clientes cuales son los aciertos, conocer los errores que se están dando, para corregirlos, para lo cual es necesario un buzón de sugerencias para obtener esta información.

Se hace necesaria la implementación de un sistema de calidad en lo referente a la comunicación, evaluación de actividades administrativas y en el desempeño del personal que labora en la Institución, por lo que la opinión que tienen los clientes es importante para conocer de esta manera que el servicio que se está dando dentro del proceso, se lo está haciendo de la mejor forma, o se está fallando.

Muchas veces es posible que se considere que las cosa se la está haciendo de una manera correcta, pero algunos de los clientes pueden considerar lo contrario, aquí que surge la necesidad de conocer las opiniones de todos los

involucrados en este proyecto. Muchas veces por temor a que se le tenga represalia no opinan, cuando considera que el servicio por él que están pagando no es el adecuado, pero existiendo un buzón de sugerencia en dónde las opiniones son anónimas, el cliente puede tener la confianza de hacerlo.

Esta actividad no puede ser un proceso administrativo más, por lo que se le debe dar a esta información una adecuada atención, Implementando un sistema de seguimiento que permita contrastar entre lo deseado y lo logrado y al final obtener un informe coherente con la realidad que deberá ser difundido.

Es fundamental que las quejas que se denuncien mediante este sistema, se les dé una adecuada solución, investigando en primera instancia la veracidad de la queja y corrigiendo de ser necesario. Así mismo las sugerencias que se den dentro del desarrollo del proceso deben ser tomadas en cuentas considerando que estas pueden ayudar a mejorar el servicio o poder dar uno de mayor calidad.

Este buzón de sugerencia es manejado por el Programa Administrativo y deberá darle solución dependiendo del problema o sugerencia que se plantee en coordinación con los Jefes de los otros Programas.

No solo las sugerencias o quejas que se den mediante el buzón sea la única forma de denunciar un problema o realizar una sugerencia, también lo podrán hacer de manera personal ante el responsable del departamento, por Ejemplo sí es un problema conductual deberá realizarlo ante el Jefe del Programa de Identidad Institucional, que es el encargado de dirigir la parte disciplinaria; una vez que se informó al respectivo Jefe del problema suscitado y no le solucionan el problema planteado, podrá dirigirse ante la Comandancia, en ultima instancia,

5.3 MANEJO DE CONFLICTOS

“El individuo en conflicto es inconsciente del otro porque su referencia es aun conocimiento absoluto que le parece el único posible para todo el mundo. Aquel que no coincide le es insoportable porque este lo remite a una diferencia inaceptable”.²⁶

Al hacer referencia a una verdad que él cree en común, no tiene noción de individualidad e imagina que todo el mundo esta impregnado de esa misma evidencia. Aquel que diverge no le merece ningún interés, ninguna atención ni ninguna consideración.

Todo conflicto nace por el desacuerdo que exista en un acto o por una opinión, esto puede suceder entre los Trabajadores, Padres de Familia, Estudiantes Directivos.

El manejo eficiente de la solución de conflicto es primordial para que exista entre los miembros de la Institución un ambiente de fraternidad, respeto y confianza.

Todos los conflictos que se presenten dentro de la Institución deben ser manejados por el Programa de Identidad Institucional, que es el encargado en todo lo referente a la parte conductual, teniendo a su disposición un departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, que no solo funciona para los estudiantes, también es utilizado por los Profesores y Padres de Familia, y cuenta con profesionales en esta área.

Todos los conflictos son originados por situaciones conductuales, por ejemplo: En los estudiantes, por el no cumplimiento de los reglamentos internos que son exigidos dentro de la ANAJAM. Aquí comienza el trabajo del DOBE, cuya labor

²⁶ TOURNEBISE THIERRY, El Arte de Comunicarse, Intermedio Editores, Bogota 1996, Pág. 264

principal será el mejoramiento conductual del Estudiante con este tipo de problemas.

La participación del Padre de Familia dentro del proceso que realiza el DOBE es importante, ya que muchos de estos problemas son originados en el Hogar de donde provienen, haciendo el estudio necesario para darle al estudiante el tratamiento adecuado que necesita.

Otros conflictos se pueden suscitar son con los Padres de Familia, siendo manejados personalmente por los Jefes de Programas, dependiendo del problema, tendrá que acudir al respectivo Jefe de Programa, pudiendo ser estos problemas originados por algún desacuerdo que tenga los Padres por el servicio que se les está dando.

Dentro del manejo de las sugerencias y quejas el manejo de conflicto es similar a estos ya que todo comienza por una queja que no se ha podido atender o no se le ha dado la adecuada solución.

Es aquí que esta solución tiene que salir para beneficio de ambas partes logrando de esta manera tener un cliente satisfecho y no uno resentido.

De la atención que se dé a los conflictos que se presentan en la Institución, se busca la solución mas rápida y mas justa. Es lo fundamental para generar dentro de la ANAJAM, un círculo de confianza y satisfacción.

5.4 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación eficaz es tan importante para la dirección eficaz, por esto Hall, 1996 enfatiza "La comunicación en las organizaciones deben proporcionar

información precisa con los matices emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de la comunicación”.²⁷

Sin embargo, con el incremento de la velocidad en las comunicaciones el desarrollo de productos, la manufactura y la distribución con transferencias electrónicas, documentos, especificaciones, envíos al siguiente día a cualquier parte del mundo, el tema de la calidad cobra una importancia creciente.

Johansen y Swigart 1996, al respecto dicen “No existe tiempo ni espacio para los errores. La era de la información en consecuencia está esta trayendo una considerable y potencialmente profunda reordenación hacia la optimización de la calidad”²⁸, esto significa que los sistemas de información están introduciendo calidad, con mejoras similares en sus programas, para encadenar sistemas de información que contengan necesidades de cualquier organización.

Existen tres aspectos básicos de la comunicación: escribir, pronunciar discursos (charlas preparadas), y conversar. Escribir le ayudara a ordenar sus ideas para que otros las puedan entender, quizás escriba frases resonantes, solemnes que puedan levantar ejércitos. Escribir es lo más difícil del arte de la comunicación. Cuando usted se dirige a un auditorio recibe algo de retroalimentación conforme va avanzando. Puede usted detectar muy fácilmente confusión, aburrimiento o somnolencia.

Leer es un acto privado, usted nunca puede saber si alguien entiende lo que ha escrito, a menos que otra persona de evidencias de que ha entendido o malentendido. Hacerse entender es muy difícil. pero si usted tiene éxito puede lograr más de lo deseado.

²⁷ MERCEDES DE ALMEIDA, Administración para Lideres Carismático y transformadores, Liciensa, Quito, 2002, Pág. 157

²⁸MERCEDES DE ALMEIDA, Administración para Lideres Carismático y transformadores, Liciensa, Quito, 2002, Pág. 158

Un discurso preparado es señal de un discurso gratificante, a la vez que fatigoso, siempre causa asombro el que un discurso en realidad bueno no parezca preparado, sin embargo trama tanto tiempo elaborar uno. El no preparar en debida forma cualquier discurso es la peor muestra de presunción, es un insulto directo a su auditorio, el cual siempre se da cuenta, quizás se lance usted en vez de salirse a enfrentar al enemigo.

La conversación es algo que todos estamos seguros de poder manejar. Para ser un buen conversador, usted tiene algo que decir, saberlo decir, y decirlo de manera adecuada y en momentos oportunos ante determinadas personas. No es la mejor materia para muchos, quizás porque siente que requiere poca preparación y atención, los gerentes inteligentes se escuchan a sí mismo y pretenden mejorar.

Aprender cosas, tales como lo importante que es mirar a los ojos de la otra persona, cuando tocarlas y cuando no, cuando abstenerse de ser listo o gracioso y cuando permanecer callados. La habilidad para hablar bien es algo que en los negocios no tiene precio. Las representaciones comerciales se conceden a personas que saben constituirse en portavoces de sus firmas de manera eficaz, eficiente y digna.

“los buenos lideres escuchan pasivamente, escuchan de manera muy atenta; demuestran mediante sus palabras y acciones que los pensamientos de sus colaboradores son bienvenidos y útiles”.²⁹

Cuando las personas sienten que las escuchan, se sienten apreciadas, al sentirse apreciadas es más probable que corran riesgos y experimenten un mayor grado de eficiencia.

²⁹ BENNIS WARREN, Como llegar a ser Líder, Editorial Norma, Colombia ,1990, Pág. 89

Para dar a entender sus pensamientos se necesita mucho más que sólo hablar, su ropa, sus modales físicos, peso, pulcritud, y numerosas otras cosas transmiten mucho acerca de usted, a menudo con tal claridad y elocuencia que las palabras que usted elija decir pueden no ser escuchadas.

Cuando cada uno de los empleados conoce y comprende el panorama general, tienden a desaparecer los problemas de comunicación y motivación. Peters y Waterman 1996 explican “las organizaciones excelente son una amplia red de comunicaciones informales y abiertas”.³⁰

Al existir en todos los niveles un ambiente de confianza, basados en el respeto y la franqueza en este caso no hay restricciones a la información y conocimientos, la información es poder, poseerla da status, usarla da autoridad.

5.5 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

La Hipótesis planteada fue la siguiente:

Existen deficiencias en la organización y administración de la ANAJAM, Cía. Ltda., que no permiten brindar un servicio de calidad, ni un sistema de mejoramiento continuo.

La Hipótesis que se planteó fue comprobada mediante una investigación de campo en donde participaron Estudiantes, Padres de Familias, Docentes, quedando demostrado que la organización y la administración son deficientes, lo que se demuestra en el desarrollo del trabajo realizado.

³⁰ BENNIS WARREN, Como llegar a ser Líder, Editorial Norma, Colombia ,1990, Pág. 94

CONCLUSIONES

Después de haber realizado un largo trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La ANAJAM, cuenta con un plan de actividades anual, que permite conocer todo lo que se va a desarrollar en el año y además de una Infraestructura tecnológica adecuada, disponible para el cumplimiento del programa académico.
- ✓ Existe una baja participación en la toma de decisiones por parte del nivel ejecutivo. Además, algunas de las decisiones tomadas no son las más adecuadas, esto se debe a la falta de una base de datos actualizada con toda la información del área Administrativa y Académica.
- ✓ La ANAJAM cuenta con un Orgánico Estructural y Funcional que permite conocer a cada uno de sus trabajadores sus obligaciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de su labor.
- ✓ El Sistema de Sanciones y Recompensa con que cuenta la ANAJAM, no cumple con lo que está estipulado dentro del Reglamento, por no tener definido adecuadamente un sistema de evaluación, desempeño y control.
- ✓ No está identificada una adecuada estructura de costos en la prestación de servicios que permitan tomar decisiones para buscar eficiencia y eficacia en la ANAJAM.
- ✓ Existe una deficiencia en la elaboración y en el manejo del presupuesto, lo que dificulta el manejo económico de la Institución.

- ✓ El sistema de mejoramiento continuo que se aplica en la ANAJAM, Es deficiente y no permite satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✓ No existe una organización establecida para determinar que el ingreso del Personal que va a trabajar o estudiar en la Institución sea el más idóneo en ambos casos.
- ✓ La estructura de comunicación para clientes internos y externos es deficiente lo que dificulta la aplicación del plan estratégico dentro de la ANAJAM.
- ✓ No está determinado cual debe ser el procedimiento adecuado para el seguimiento que debe dárseles a los conflictos, quejas y sugerencia que se presentan dentro de la Institución.

RECOMENDACIONES

Los autores de esta investigación, han considerado conveniente hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ La adecuada utilización de la infraestructura tecnológica que tiene la Institución permite aumentar el nivel académico de los Estudiantes, así mismo se debe cumplir con todo lo que está estipulado dentro plan anual de actividades y hacerlo conocer a todos los involucrados de este proyecto, para que tengan conocimiento de las actividades que realizará en la ANAJAM en el transcurso de año.
- ✓ Se debe dar una mayor participación a los Jefes de Programas en la toma de decisiones, que son las personas que manejan la parte operativa y conocen cuales pueden ser las mejores decisiones que se deban tomar, para lo cual que se debe actualizar la base de datos poder tomar decisiones mas adecuadas.
- ✓ Se debe capacitar constantemente al personal que labora en la Institución, en lo referente a conocer cual es la labor que desempeña para que de esta manera se desenvuelva de la mejor manera.
- ✓ Se debe definir claramente un sistema de evaluación y desempeño a los trabajadores mediante un control y seguimiento a la labor que ellos desarrollan para poder aplicar de esta manera un correcto sistema de sanción y recompensa que sea justo y no perjudique a nadie.
- ✓ Se recomienda establecer una correcta estructura de costos en la prestación de servicios para que las decisiones económicas que se adopten sean las correctas, debiéndose hacer un estudio contable de acuerdo a los gastos que genere la prestación de este servicio.

- ✓ Se debe establecer una política presupuestaria tanto para su elaboración como para su control, en donde deben participar en su elaboración las personas que están involucradas en este proyecto y no solo una persona, así mismo se debe controlar que el presupuesto que ha sido aprobado se cumpla de la mejor manera.

- ✓ Es necesario crear dentro de la ANAJAM una cultura servicio, en donde el cliente externo se sienta satisfecho con la atención que está recibiendo, es necesario capacitar constantemente al cliente interno para poder brindar de esta manera un servicio de buena calidad.

- ✓ Se debe establecer procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces tanto para que ocupen un cargo o estudien dentro de la ANAJAM.

- ✓ Es necesario establecer un proceso de comunicación que vincule a la Institución con su entorno y con todos sus miembros lo que implica tener una comunicación común.

- ✓ Se deben adecuar los procedimientos que permitan verificar que todas las quejas y conflictos que se presenten se les esté dando la adecuada atención hasta llegar a la solución del problema planteado.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN ARTHUR, Diccionario de Economía y Negocios, Espasa, España, 1999.

BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de Proyectos, Editorial Colombia, Primera edición, 1993.

BENNIS WARREN, Como llegar a ser Líder, Editorial Norma, Colombia, 1990

BLOCK STANLEY, Fundamentos de Gerencia Financiera, Irvin Mc Graw Hill, Novena Edición, Colombia 2001.

BURBANO RUIZ JORGE, Presupuestos Enfoque Moderno de Plantación y Control de Recursos, Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia, 2002.

CHIAVENATO IDALBERTO, Administración Procesos Administrativos, Mc Graw Hill, Tercer Edición, Colombia 2001.

COVEY STEPHEN, Los Siete Hábitos de una Persona Altamente Efectiva, Paidós, Edición Compacta, Argentina, 2000.

CUEVAS FERNANDO, Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Gestión, Prentice Hall, Colombia 2001.

DE ALMEIDA MERCEDES, Administración para Líderes Carismáticos y transformadores, Liciensa, Primera Edición, Quito, 2002.

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, Maestría en Gerencia Empresarial
Mención en Gestión de Proyectos, Dirección Financiera

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, Maestría en Gerencia Empresarial
Mención en Gestión de Proyectos, Sistemas de Información Gerencial.

MENDEZ CARLOS, Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación, Mc. Graw Hill, Tercera Edición, Colombia, 2001.

OCEANO CENTRUM, Enciclopedia del Management, Océano Centrum, España, 2000.

RAMIREZ PADILLA DAVID, Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, Sexta Edición, México, 2002.

TOURNEBISE THIERRY, El Arte de Comunicarse, Intermedio Editores, Primera Edición, Colombia, 1996.

VILLACIS VILLACIS JUAN, Biblioteca Básica de Valores Personales en los Negocios, Bueno Editores, Edición del Milenio, México, 2001.

VILLACIS VILLACIS JUAN, El ABC de Liderazgo Gerencia y Recursos Humanos, Bueno Editores, Edición del Milenio, México, 2001.

VILLACIS VILLACIS JUAN, El Cambio Tenaz Para el Éxito en los Negocios, Bueno Editores, Edición del Milenio, México, 2001.

WHITTINGTON RAY, Auditoria Un Enfoque Integral, Décima Segunda Edición, Irvin Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

ANEXOS

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

Encuesta Para Estudiantes de la ANAJAM

OBJETIVO: Detectar el grado de Organización y la comunicación que la ANAJAM, brinda a los estudiantes

INSTRUCCIONES: En el siguiente cuestionario, marque con una X la respuesta que usted crea conveniente según su criterio:

1. Usted conoce las actividades que desarrollara en el año lectivo la ANAJAM:

SI _____

NO _____

2. Las metas que se ha planteado la Institución usted las califica de:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

3. La comunicación que usted mantiene con las autoridades del plantel es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

4. La comunicación que mantiene con los profesores es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

5. Considera usted que el nivel académico de la institución es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

6. El conocimiento que esta usted adquiriendo en esta Institución, le ayuda a
Desenvolverse en la vida lo considera de:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

7. Su mejoramiento personal desde que estudia en esta Institución es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

8. La capacitación que tienen los profesores para dictar la materia es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

9. El servicio educativo que usted recibe es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

10. Indique sugerencias para mejorar el desarrollo de la ANAJAM

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

Encuesta Para Docentes de la ANAJAM

OBJETIVO: Detectar el grado de Organización y Participación de los Docentes en las actividades que realiza la ANAJAM.

INSTRUCCIONES: En el siguiente cuestionario, marque con una X la respuesta que usted crea conveniente según su criterio:

1.- Cuantos años tiene laborando en la Institución

2.- El nivel de organización que actualmente tiene la ANAJAM es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

3.- Las tareas que realiza en la Institución le da la posibilidad de desempeñarse de manera:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

4.- El nivel de preparación académica de los Docentes que laboran en esta Institución es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

5.- La forma como evalúan las autoridades su trabajo es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

6.- El sistema que aplica la institución para evaluar a los estudiantes es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

7.- La remuneración que usted recibe por cumplir con su trabajo es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

8.- Las actividades que desarrolla la Institución para poder cumplir las metas se califican de:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

9.- La comunicación que usted mantiene con las autoridades del plantel son:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

10.- El nivel de comunicación que usted mantiene con sus compañeros y estudiantes es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

11.- Los aportes en ideas por parte del personal docente para mejorar la atención a la Comunidad Educativa es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

12.- Indique sugerencias para el desarrollo de la ANAJAM

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

Encuesta Para Padres de Familia de la ANAJAM

OBJETIVO: Conocer el grado de Organización y Participación de los Padres de Familia en las actividades que realiza la ANAJAM.

INSTRUCCIONES: En el siguiente cuestionario, marque con una X en la respuesta que usted crea conveniente, según su criterio:

1.- Los medios que utilizan las autoridades de la ANAJAM para comunicar las decisiones son:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

2.- El conocimiento que usted tiene sobre las metas de la ANAJAM es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

3.- La comunicación que usted lleva con los profesores de su hijo es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

4.- La comunicación que usted mantiene con las autoridades del plantel es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

5.- El nivel académico adquirido por su hijo en la ANAJAM es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

6.- El grado de capacitación que tienen los profesores de la Institución es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

7.- La capacidad que tienen las autoridades para dirigir el plantel es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

8.- Los materiales pedagógicos que utilizan los profesores para el proceso de enseñanza aprendizaje es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

9.- La atención que usted recibe del personal que labora en la Institución es:

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Insuficiente _____

10.- Cuando usted como representante comunica un problema se le da solución inmediata:

SI _____

NO _____

11.- Indique sugerencias para el mejor desarrollo de la ANAJAM

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.-

Analizar las causas y consecuencias que hacen que la organización y la administración de la ANAJAM Cía. Ltda. sean deficientes y que no permiten una adecuada prestación de servicios a los clientes, así como el planteamiento de un modelo administrativo que busque la eficiencia y la eficacia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- ✓ Elaborar un diagnostico administrativo situacional de la ANAJAM. Cía. Ltda.
- ✓ Analizar la estructura económica y de costos de la prestación de servicios en la ANAJAM Cía. Ltda.
- ✓ Conocer si existe sistemas de aplicación y mejoramiento continuos así como planteamientos de uno en caso que no exista.
- ✓ Determinar la capacidad de comunicación que tiene la organización con los clientes internos y externos para la aplicación de un plan estratégico que implique el sistema de mejoramiento continuo.

HIPOTESIS

GENERAL.-

Existen deficiencias en la organización y administración de la ANAJAM Cía. Ltda. que no permiten brindar un servicio de calidad, ni un sistema de mejoramiento continuo.

ESPECIFICAS.-

- ✓ No esta identificada una adecuada estructura de costos en la prestación de servicios que permitan tomar decisiones para buscar eficiencia y eficacia en la ANAJAM Cía. Ltda.

- ✓ El sistema de mejoramiento continuo que se aplica en la ANAJAM Cía. Ltda. es deficiente y no permite satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

- ✓ La estructura de comunicación para clientes internos y clientes externos son deficientes lo que dificulta la aplicación de un plan estratégico dentro de la ANAJAM Cía. Ltda.

VARIABLES.

VARIABLES DEPENDIENTE:

Estructura Administrativa y Organizativa.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Sistema de calida total

Estructura de costo

Aplicación de sistemas administrativos

Sistema de mejoramiento

Estructura de comunicación

INDICADORES

El porcentaje de clientes satisfechos

El cumplimiento de las metas y objetivos por año

Productividad por empleado

Costos de prestación del servicio

Orgánico funcional y estructural

Manuales y reglamentos

METODOLOGIA

METODOS

Modalidad básica de la investigación.

Investigación de Campo.-

La investigación se inscribe dentro de la denominada investigación de campo, sustentada en la modalidad cuasi-experimental y se persigue la aplicación de método científico en el tratamiento de un sistema de variables que nos conduce a las conclusiones y enriquecimiento de un campo de conocimientos como es la ANAJAM CÍA LTDA, El diseño comprende dos grupos: Administrador y Empresa privada.

INVESTIGACION DOCUMENTAL BIBLIOGRAFICA.

Durante el proyecto se desarrollara investigaciones en la Secretaría General, Departamentos Administrativos, Padres de Familias, Estudiantes.

TECNICAS.

En el desarrollo de este trabajo se desarrollaron las siguientes técnicas:

Técnicas de estadísticas.

Técnicas de población y muestra.

Técnicas de encuestas.

La población de la ANAJAM esta considerada de 600 alumnos, 60 empleados y más de 400 padres de familias, la información que obtendremos será a 200 personas que serán consideradas la muestra , donde tomaremos en cuenta a 80 padres de familias, 100 alumnos, y 20 trabajadores, mediante encuestas.

INSTRUMENTOS.

Para investigar esas técnicas se utilizaran los siguientes instrumentos:

La encuesta.

Fichas bibliográficas y nemotécnicas para la investigación teórica.

Formularios de encuestas.

ORGANICO ESTRUCTURAL DE ANAJAM CIA. LTDA.

