

1. Antecedentes

La Fundación Nacional para la Formación y Capacitación Laboral constituye una institución educativa tutelada por la CEPB. Es una Fundación sin fines de lucro, con personería jurídica descentralizada y autónoma a nivel departamental, con presencia en los nueve departamentos. La Central Obrera Boliviana a nivel nacional forma parte del directorio nacional, así como las Centrales Obreras Departamentales componen los directorios en cada región. El Ministerio de Educación reconoce a la Fundación como un único instituto con sede central en La Paz aunque, en la práctica, tiene subsedes en El Alto, Santa Cruz, Beni, Pando, Cochabamba, Chuquisaca, Tarija, Potosí y anexos.

La Formación Técnica Profesional y la Capacitación Laboral en diversas actividades productivas y de servicios según exigencias del mercado de trabajo y necesidades del sector productivo, constituyen la finalidad de la institución. Se basa en los siguientes principios: 1. La calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje, sustentada en un marco organizativo de gestión integral, asegurando la calidad de los resultados en base a la mejora continua; 2. La equidad social, orientada a prestar servicios a todas las personas y grupos, sin que las diferencias sociales y económicas representen una barrera para su formación y capacitación; y 3. La empleabilidad, entendida como el conjunto de aptitudes y condiciones del ser Humano para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo, ya sea como dependiente o independiente.

En la actualidad la red de institutos INFOCAL juega un rol fundamental en la atención a un grupo importante de la población, principalmente jóvenes, que ven en las carreras técnicas o en las áreas de capacitación una opción viable para insertarse rápidamente al mercado laboral o bien para desarrollar emprendimientos en el área de servicios o en el área industrial.

2. Justificación

2.1. Justificación teórica

La fundación INFOCAL Tarija, no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, el cual esté diseñado de acuerdo a la estructura organizacional de la institución, que permita tener un adecuado control y seguimiento sobre las labores que efectúan.

Es por eso, que la elaboración de este trabajo ayudará a la institución en el sistema de control y seguimiento de manera que los trabajadores puedan realizar sus tareas, para que estas sean efectuadas de forma eficaz y eficiente, y a través de esto poder obtener óptimos resultados administrativos y cumplir de mejor manera sus funciones.

2.2. Justificación práctica

El presente trabajo, se realiza con la finalidad de mejorar el sistema de control y seguimiento de las actividades de cada empleado siguiendo la estructura organizacional de la institución, esto a través de la formulación de una propuesta de un manual de funciones y procedimientos, el cual facilite el buen manejo de la fundación.

2.3. Justificación metodológica

La metodología que se aplica en el presente trabajo, es la investigación de campo mediante la utilización de herramientas como ser: las encuestas y entrevistas, que ayudan a identificar y determinar las falencias de INFOCAL y así poder cumplir con el objetivo de dicho proyecto.

3. Planteamiento del Problema

3.1. Identificación del problema

Actualmente el Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral INFOCAL Tarija, no cuenta con un manual de funciones y procedimientos actualizado que defina las funciones, responsabilidades, tareas y procedimientos que deben realizar los trabajadores, esto debido a que en el año 2019 se realizó un cambio en su estructura organizacional, lo que ha provocado que el personal que trabaja para dicho instituto, realicen funciones designadas de manera verbal sin una estructura clara.

Así también, el no contar con un manual de funciones y procedimientos actual, ha generado una comunicación informal, lo cual no permite llevar un control y seguimiento adecuado de las actividades que deben realizar los empleados, originando así una dificultad en la ejecución de sus funciones.

Por ello, es de vital importancia la elaboración de un manual para mejorar el sistema de control y seguimiento, así también poder dar cumplimiento con las tareas de cada cargo, con la finalidad de poder alcanzar el objetivo de la institución.

4. Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene el manual de funciones actual y la carencia de un manual de procedimientos en el sistema de control y seguimiento de las actividades de la fundación INFOCAL Tarija?

5. Planteamiento de Hipótesis

El manual de funciones vigente y la falta de un manual de procedimientos dificultan el control y seguimiento de las actividades y funciones de los trabajadores en la fundación INFOCAL Tarija.

6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Manual de funciones y procedimientos</p>	<p>Estructura organizativa Funciones de cargos y/o puestos. Tareas específicas</p>	<p>Actividades y procedimientos principales de cada puesto</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Sistema de control y seguimiento</p>	<p>Productividad de los trabajadores</p>	<p>Evaluación laboral</p>

7. Objetivos de Investigación

7.1.Objetivo General

Diseñar un manual de funciones y procedimientos dirigido a la fundación INFOCAL Tarija, en el cual, se definan funciones, responsabilidades, tareas y procedimientos para cada cargo, de tal forma que respalde y facilite el sistema de control y seguimiento para que así los trabajadores desarrollen y cumplan con las tareas específicas en beneficio de los objetivos de la institución.

7.2.Objetivos Específicos

1. Efectuar la recolección de información para corroborar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos actualizado, mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes.
2. Identificar la estructura organizacional de la fundación INFOCAL Tarija, para la formulación del instrumento organizacional.
3. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución para evidenciar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos.

8. Metodología de Investigación

8.1.Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es cualitativa, ya que se identifica la información mediante la observación descriptiva y entrevistas para determinar las funciones, tareas y procesos proporcionados por los funcionarios de cada área, y además contar con la información necesaria de las características, conocimientos, actitudes y el perfil deseado en los trabajadores, para posteriormente presentar el diseño del manual que se ajuste a las necesidades de cada puesto en la institución.

8.2. Métodos y Técnicas de Investigación

Teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, las técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación y el procesamiento de la información serán, la observación descriptiva, las entrevistas y encuestas a los empleados de cada área de la institución.

Las entrevistas que tienen como objetivo recolectar la información necesaria que nos permitirá caracterizar el entorno laboral de la fundación INFOCAL Tarija, además de determinar las características y el perfil profesional deseado para cada uno de los trabajadores que desempeñan un cargo en la estructura organizacional de dicha institución.

Otra técnica utilizada, es la observación descriptiva en las diferentes áreas que constituyen la fundación INFOCAL Tarija, la que nos permite determinar si los trabajadores cuentan con los equipos necesarios para realizar las actividades propias de su cargo y el uso que dan los empleados a los mismos.

9. Delimitación de la Investigación

9.1. Delimitación Geográfica

El presente trabajo se realizará en el Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral INFOCAL Tarija, ubicada en la provincia Cercado Capital del departamento de Tarija, dirección Av. Jaime Paz Zamora N° 2739.

9.2. Delimitación Temática

La realización del presente trabajo tiene como fin, diseñar un manual de funciones y procedimientos para la definición de funciones, actividades, procesos y perfil de cada cargo para mejorar el desarrollo de los trabajadores en cada área de la fundación INFOCAL Tarija.

9.3. Delimitación Temporal

El periodo en que será desarrollado el presente trabajo, es de 10 meses, iniciado desde el momento de la presentación de la idea, hasta la conclusión de la investigación, tiempo en el cual se realiza el documento con la finalidad de diseñar el manual de funciones y procedimientos estableciendo lineamientos adecuados para las funciones de cada área de la institución.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. La organización

La organización como término presenta dos connotaciones; una de ellas es como institución social y otra como función administrativa.

La organización como institución social, dependen de las responsabilidades y actividades del personal en conjunto que están dirigidas a alcanzar un objetivo, es por esto que Chiavenato Idalberto define a las organizaciones como: "...instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr objetivos que serían inalcanzables en forma individual".¹

Como parte de la función administrativa, la organización permite establecer la estructura organizacional, la forma de delegar actividades y responsabilidades, como así también manejar los recursos humanos, es por esto que según Reyes Ponce Agustín define a la organización como: "...la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".²

Es por esto que la utilización de dichos conceptos, ayudarán a poder crear una estructura clara dentro de la organización; de forma que se establezca las funciones de cada cargo de manera lógica de acuerdo a la distribución de la autoridad; de igual forma lograr que las personas trabajen de manera conjunta con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

¹ Chiavenato Idalberto, "Gestión del talento humano", Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009; Pág. 24.

² Reyes Ponce Agustín, "Administración de empresas- teoría y práctica", Editorial LIMUSA S.A., Segunda parte, 2004, Pág. 212

1.2. Principios de la organización

Cada organización debe basarse en un conjunto de principios, los cuales son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización, de esta forma Franklin Fincowsky estable los diferentes principios de la organización:

- División del trabajo: Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- Autoridad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- Responsabilidad: Los miembros de la empresa adquieren el compromiso y la obligación de realizar tareas de la manera correcta.
- Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- Jerarquía: Debe haber una línea de autoridad del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Se conoce como cadena de mando.
- Orden: Las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.
- Remuneración: Los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo.
- Estabilidad del personal: Evitar los excesos de rotaciones de los empleados para mejorar su eficacia.”³

³ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de empresas”, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2014, Pág. 35

Todos estos principios mencionados deben ser regidos por el personal de la organización, para así mejorar el desarrollo de sus actividades y las relaciones laborales, así posteriormente dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

1.3. Objetivos de la organización

Los objetivos que debe tener una organización deben tomar en cuenta las necesidades de la organización y así también mediante los mismos reflejar lo que la organización pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles. Tomando cuenta lo referido, el autor Reyes Ponce establece lineamientos con los cuales se deben basar los objetivos organizacionales:

- “Suplir las limitaciones. Es evidente que ningún hombre puede basarse por sí mismo, si no que para satisfacer sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
- Permitir la comunicación de los valores. No solo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, nuestros afectos, nuestra amistad.
- Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficacia posible. Como se sabe, la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos estas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.”⁴

⁴ Reyes Ponce Agustín, op. cit., p. 278

1.4.Especies de organización

Los tipos de organización se establecen de acuerdo a diferentes criterios como el grado de formalización, su estructura, su propósito, sus funciones y objetivos. Estos suelen ser clasificados según sus características principales, es por esto que Reyes Ponce las clasifica en:

1.4.1. Organización formal

La organización formal es aquella que es planificada y que establece un conjunto de normas, estructuras y procedimientos, suelen ser plasmados en documentos, normas, procesos y organigramas; los cuales permiten ordenar las actividades propias de la organización, Reyes Ponce hace referencia a la organización formal como: “...una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de un decisión explicita.”⁵

1.4.2. Organización Informal

La organización informal es aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización, la cual no se encuentra establecida en ningún tipo de documento, de acuerdo a lo referido Reyes Ponce define que la organización informal: “...comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.”⁶

⁵ Reyes Ponce Agustín, op. cit., p. 280

⁶ Reyes Ponce Agustín, op. cit., p. 280

1.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional es una representación formal de la cadena de mando y la delegación de tareas de cada unidad, como así también el modo de comunicación entre cada una de ellas. Como expresa el autor Ospina Montoya a cerca de la estructura organizacional, la cual: "...se representa mediante un organigrama formal que muestra las relaciones, los canales de comunicación; los grupos formales de trabajo; los departamentos o divisiones y líneas formales de responsabilidad."⁷

1.5.1. Diseño organizacional

El Diseño organizacional es un factor importante en las organizaciones ya que permite adaptar la estructura a las necesidades de la organización y poder dar cumplimiento con los objetivos organizacionales. Chiavenato Idalberto sostiene que el diseño organizacional; "...es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias."⁸

2. Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, los cuales a su vez permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información sobre políticas, organización, funciones, y procedimientos de una empresa.

Estos tienen como finalidad el precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa y establecer de manera clara el grado de autoridad y responsabilidad, para que así se pueda permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo del personal.

⁷ Ospina Montoya, Norberto, "Administración Fundamentos", Editorial Ediciones de la U, 2010, Medellín.

⁸ Chiavenato Idalberto, op. cit., p. 92.

2.1. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de una organización, que refleja los puestos y empleados existentes en la organización, así como la relación entre los diferentes departamentos. De esta forma Franklin Fincowsky define al organigrama como: "...la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría."⁹

Así también un organigrama es de suma importancia para una organización debido a que el mismo tiene como objetivo y función esencial presentar de manera clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa, además es un medio informativo que facilita el conocimiento de la organización y permite detectar fallas en la estructura organizacional.

2.1.1. Clasificación

Conociendo la importancia y utilidad de los organigramas para empresas, y cualquier entidad productiva y administrativa, se reconoce que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración tienen la necesidad de conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos. Esta clasificación está basada según lo establecido por Franklin Fincowsky el cual plantea la siguiente clasificación:

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- Por su naturaleza.
- Por su ámbito.

⁹ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, op. cit., p. 124.

- Por su contenido.
- Por su presentación.

2.2. Manual

El manual es un documento donde se describen aspectos básicos y esenciales para el funcionamiento de una organización, el cual facilita la comprensión ordenada y precisa de la información. La definición varía según lo establecido por los diferentes autores que definen este concepto a continuación:

Miguel A. Duhalt Kraus, lo define como: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.¹⁰

Gómez Ceja en su libro *Sistemas Administrativos* define al manual como: “...un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimientos determinado, indicando quien lo realizara, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma que tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas.”¹¹

2.2.1. Objetivos del manual

De acuerdo a la clasificación que presentan los diferentes manuales, los mismos permiten cumplir con los objetivos que fueron planteados por Gómez Ceja los cuales se mencionan a continuación:

¹⁰ Rodríguez, Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, Editorial Cengage Learning Cuarta edición, 2012, Pág. 60.

¹¹ Gómez Ceja, Guillermo, “Sistemas Administrativos”, Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición, 1997, México. Pág. 75.

- Expresar con un lenguaje comprensible para los trabajadores, a cerca de las normas generales de una empresa u organización, facilitando así, el adiestramiento y orientación.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas para deslindar responsabilidades y evitar duplicidad de funciones.
- Brindar información básica para la planeación, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo en las actividades que realizan los trabajadores.
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones y procedimientos.
- Servir de medio para la orientación e información al personal de nuevo ingreso, el cual facilite el desarrollo de sus actividades en distintas unidades administrativas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.2. Importancia del manual

Los manuales explican de manera detallada las funciones y procedimientos dentro de una organización, evitando así errores que se suelen cometer dentro de las áreas de la organización y así también evitando la duplicidad de funciones. De acuerdo a lo planteando el autor Melgar Callejas, José María hace referencia a los siguientes puntos a cerca de la importancia de un manual:

- Para mantener informado al personal.
- Describir las funciones de cada puesto
- Proporcionar a los empleados un conocimiento amplio de sus funciones, su ubicación orgánica, etc.

- Durante la elaboración aclaran los objetivos de la empresa, así como el trabajo necesario para conseguirlo, se identifican los casos de duplicidad y posibles puntos de conflictos.
- Presentan la descripción de cada puesto y su interrelación con los otros puestos de la organización.
- Explica el porqué de las decisiones de la empresa y como se aplican en la práctica.
- Ayuda al adiestramiento de nuevos empleados.
- Define los resultados de cada persona para la toma de decisiones.
- Ayuda a los grandes ejecutivos en sus labores de evaluar las unidades y personas respecto de los objetivos logrados.

2.2.3. Clasificación

Cada organización para funcionar y coordinar sus actividades adopta un tipo de manual que se adapte de acuerdo a las actividades que realiza; ya que a través de estos se facilita el aprendizaje de la organización y además proporciona la orientación que requiere el personal. Por lo tanto tomando en cuenta los criterios Rodríguez, Joaquín los manuales se clasifican por diferentes puntos de vista:

a. Por su contenido

Estos tipos de manuales son aquellos con mayor diversidad, debido a que el contenido que presentan es específico, entre ellos se clasifican los siguientes:

- **Manual de historia:** Tiene como objetivo suministrar información histórica de la organización, es decir, desde su creación hasta su posición actual. Además facilita una mejor comprensión y motivación a los trabajadores para conocer más acerca de la organización.

- **Manual de organización:** Este manual tiene como propósito el normar y precisar de forma detallada los objetivos, las funciones, y responsabilidad de los distintos puestos.
- **Manual de políticas:** Tiene como propósito el detallar en forma ordenada las normas y actividades que los trabajadores deben realizar para que la organización opere según sus necesidades.
- **Manual de procedimientos:** Consiste en describir de forma detallada los procedimientos que deben seguir los trabajadores para poder dar cumplimiento con los objetivos que debe alcanzar el personal.
- **Manual de contenido múltiple:** Este manual contiene sistemas, técnicas y procedimientos a seguir para el logro del trabajo de todo el personal o cualquier grupo de trabajo en la organización.

b. Por función específica

Este tipo de manuales implican el cumplimiento de un proceso integrado por una serie de tareas que están relacionadas de manera secuencial, facilitando la programación del trabajo. Clasificándose las mismas de la siguiente manera:

- **Manual de Producción:** Describe las instrucciones para el adecuado desarrollo de las actividades de fabricación, control de calidad de la producción, distribución, empaque, etc. Proporcionando al personal de producción el conocimiento necesario para evitar errores pues es el área operativa más importante de la organización que genera los ingresos que tiene.
- **Manual de Compras:** Describe las pautas a considerarse en el proceso de compras y servir de guía ante cualquier inconveniente que se presente en las actividades como cotización, documentación, adquisición, ingreso de mercadería, etc.

- **Manual de Ventas:** Da al personal del área de ventas las pautas para desarrollar un buen trabajo, describe aspectos importantes como porcentajes de comisión, beneficios, metas de ventas mensuales y anuales.
- **Manual de Finanzas:** Establece las responsabilidades a cada empleado sobre la protección de la información financiera que generan así como su traslado a los demás departamentos, la preparación de presupuestos que es una actividad de mucho cuidado, el manejo y distribución de dinero a las demás áreas.
- **Manual de Contabilidad:** Es de vital importancia porque el área de contabilidad es quien genera la información financiera que será presentada a terceras personas para su uso, según el caso.
- **Manual de Crédito y Cobranzas:** Un manual que establezca la forma de cobro, la custodia de los valores cobrados, políticas para otorgar créditos, documentos válidos, personal encargado, responsabilidades para cada puesto de trabajo, podrá disminuir errores departamentales y lograr una mayor eficiencia en la utilización de recursos.
- **Manual de Personal:** Son manuales que tienen relación a todos los aspectos que conciernen al personal dentro de toda la organización como políticas internas, perfil para selección de personal, reclutamiento a personal nuevo, capacitaciones internas y externas, ascensos, sueldos, comisiones, beneficios, uso de servicios, permisos, vacaciones, faltas.
- **Manual técnico:** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.
- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Su objetivo es explicar los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular; por lo común es más detallado que un manual de procedimientos..

c. Por su ámbito de aplicación

Abarca el contenido de información de todo el organismo en su conjunto, en los cuales se definen de manera general las actividades y funciones que debe seguir el personal. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes tipos de manuales:

- **Manual general de organización:** este manual contiene información global de una organización de manera formal según su estructura, funcionamiento y personal.
- **Manual general de procedimientos:** establece los procedimientos a llevarse a cabo en todas las unidades de la organización, para poder realizar dicho procedimientos de manera uniforme.
- **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar de manera escrita las ordenes de la dirección superior, para toda la organización, las cuales establecen una guía para que el personal actúe de acuerdo a estas.
- **Manual específico de reclutamiento y selección:** Tiene por objetivo el establecer indicaciones acerca del reclutamiento y selección del personal para un área específica de la organización.
- **Manual específico de auditoría interna:** Este manual presenta instrucciones que se deben aplicar con actividades relacionadas con la auditoría interna.

2.3.Ventajas del manual y desventajas de un manual

Las organizaciones tienen un tipo de manual según sus necesidades, ya sea de manera general o específica, sin embargo, es muy importante contar con ellos, porque nos permiten instruir y proporcionar información al personal. Pero también para contar con dichos manuales se debe conocer las ventajas y desventajas que plantea Melgar Callejas sobre el uso de estos:

Ventajas

Un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Asegura que todos los trabajadores tengan una adecuada comprensión del plan general.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Evita conflictos y la duplicidad de funciones.
- Pone en claro el grado de autoridad de los diversos niveles que existen en la organización.
- La información sobre funciones y puestos sirve como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada trabajador.
- Sirve como una guía en el adiestramiento.

Desventajas del manual

Entre los inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- El costo de realización y de revisión puede ser alto.
- Si no se actualiza permanentemente pierde vigencia con rapidez.
- Muy sistemáticos carecen de utilidad, muy detallados o pequeños cambios los convierten en obsoletos.

- Freno a la iniciativa del personal.
- Redacción mala o deficiente, puede hacer muy difícil su uso.

2.4. Manual De Funciones

El manual de funciones es un documento en el cual se especifican las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, donde la definición de manual de funciones según Chiavenato Idalberto es la: “...especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.¹²

Por lo que se puede manifestar que el manual de funciones es una herramienta que permite especificar las tareas, conocimientos, obligaciones y normas que desarrollan los trabajadores de una organización, para que posteriormente den cumplimientos con los objetivos de la misma.

2.4.1. Objetivos del manual de funciones

El manual de funciones tiene varios objetivos que permitirán a la organización un mejor desempeño, como así también el tener una guía para los trabajadores. Es por esto que Chiavenato Idalberto planteo los siguientes objetivos:

- Permite tener información de manera clara acerca de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.
- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización.
- Servir de base en la calificación de méritos y evaluación de puestos
- Evita la duplicidad de funciones dentro de la organización.
- Ahorra el tiempo y el esfuerzo en la realización de las actividades, evitando la repetición de las mismas en cada puesto de trabajo.

¹² Chiavenato Idalberto, op. cit., p.

- Define el grado de autoridad y responsabilidad de los trabajadores según los niveles jerárquicos que se establecen en la organización.

Dichos objetivos permitirán alcanzar los resultados deseados, a través de la ejecución de las actividades que integran una organización, como así también permitirán evaluar las acciones y dar una orientación sobre las actividades que se deben seguir.

2.4.2. Utilidades del Manual de Funciones

El manual de funciones se establece como una base fundamental para detectar las fallas, omisiones y el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, así también el uso y aplicación del mismo permitirá que la organización obtener diferentes utilidades, que se detallan a continuación

- Facilita la orientación, la ubicación y delimitación de responsabilidades de cada cargo en la organización.
- Describir detalladamente como se estructuran las tareas, la manera en que se realizan y el orden en que deben ser realizadas según el puesto de trabajo al cual pertenecen.
- Facilita el control y seguimiento de las funciones que realiza cada trabajador, estableciendo sistemas más válidos y fiables para la evaluación del desempeño.
- Analizar e identificar las duplicidades en actividades, funciones, tareas y responsabilidades de cada cargo.

2.4.3. Contenido del Manual de Funciones

“El contenido del manual de funciones debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Título del puesto:** se refiere al nombre que se denominará al cargo o unidad que ocupe un lugar en el organigrama.

- **Nivel jerárquico:** está referido a la posición y a los niveles en los cuales se encuentran ubicados los cargos dentro de la estructura formal de funciones.
- **Contactos del cargo:** señala la interacción que el funcionario tiene con los otros, tanto dentro como fuera de la institución.

Internas: detalla con qué otras unidades de la institución se relaciona y señala la naturaleza de la relación.

Descendencia: este punto indica a qué puesto está subordinado el cargo que se describe, es decir de qué órgano superior recibe órdenes.

Autoridad: explica el mando que tiene el cargo en análisis sobre otros cargos de la estructura organizacional.

Externas: detalla si la unidad tiene relaciones con otras instituciones, organizaciones, etc.

- **Funciones generales:** se refiere al marco descriptivo del tipo de tareas que debe desarrollar un puesto determinado.
- **Funciones específicas:** son las actividades específicas susceptibles a realizarse continua, periódica o eventualmente.”¹³

2.5. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento del control interno, que tiene como principal objetivo la definición clara de los procesos y de las líneas de responsabilidad y autoridad. Como así lo señala Gómez Ceja, que hace referencia al manual de procedimientos como un: “...documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.”¹⁴

¹³ Vaca Guzmán Patricia, Tesis: Estructura Organizativa para Residenciales y Hostales en Tarija, 1990.

¹⁴ Gómez Ceja, Guillermo, op. cit., p. 125

2.5.1. Objetivos

Gómez Ceja hace referencia a los objetivos que debe cumplir un manual de procedimientos para poder implementar un sistema de control y lograr establecer las responsabilidades de los trabajadores:

- Recopilar de forma ordenada y detallada los procedimientos que desempeña cada puesto dentro de la organización, para dar cumplimiento con las actividades.
- Controlar que las rutinas de trabajo sean cumplidas y evitar su variación.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilitando el control interno.
- Contar con una guía para que los trabajadores se informen de lo que deben realizar y de la manera en la cual deben ejecutarlo.
- Coordinar el trabajo que se debe realizar y evitar duplicidad en los procedimientos que realizan.

2.5.2. Ventajas del Manual de Procedimientos

Contar con esta herramienta brinda a la organización grandes ventajas, algunas de ellas fueron establecidas por Álvarez Torrez, las cuales son:

- Facilitan a que el personal tenga un mejor conocimiento y capacitación de los procesos de su puesto de trabajo
- Describen de manera detallada todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos
- Sirven como guías del trabajo que se debe ejecutar
- Le proporciona al personal una visión más integral de la empresa
- Permite que aquellos que se encargan del de la parte operativa conozcan cuales son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente

- Indican de forma explícita las interrelaciones con el resto de los puestos dentro de la empresa.

2.5.3. Contenido del manual de procedimientos

De acuerdo con Vaca Guzmán, el contenido del manual de procedimientos debe incluir:

- **Carátula:** debe señalar los siguientes datos:
 - Logos de la organización.
 - Nombre de la organización.
 - Denominación o código.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Páginas.
 - Numero de revisión.
 - Unidades responsables
- **Índice o contenido:** se anota el contenido de manera secuencial según lo establecido en el manual, especificando cada una de las páginas.
- **Introducción:** se señala lo que se encuentra en el manual, de manera general, y la importancia que tiene el documento para la organización.
- **Objetivo del manual:** se encuentran los beneficios que se obtienen al poseer información sobre cómo realizar los procedimientos en la organización. Detallando los resultados que pretende alcanzar y para quien está dirigido el manual.
- **Enlistar los procedimientos:** incluyen los procedimientos que forman parte del manual, de manera ordenada.
- **Descripción de la narrativa:** Se describe el procedimiento de manera detallada y escrita.
- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica de un procedimiento.

3. Definición de control

Proceso por medio del cual las actividades en distintas áreas de una organización pueden ser verificadas y comparadas entre un rendimiento, de tal forma Terry George plantea que el control es: "...El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado." ¹⁵

3.1. Principios de control

Los principios de control administrativo son normas y reglas generales que se deben cumplir por medio de las acciones que se llevan a cabo según lo planeado. De esta forma el autor Reyes Ponce define los siguientes principios de control:

- “Equilibrio: el ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control que se aplique. Es decir que al delegar autoridad debemos conocer y contar con las herramientas necesarias para verificar el buen funcionamiento.
- De la oportunidad: El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
- De las desviaciones: Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
- De la contabilidad: Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
- De excepción: Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.

¹⁵ Terry George T., Principios de la Administración, Editorial Continental, Cuarta edición 1999

- De la función controladora: La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.”¹⁶

3.2. Tipos de control

Existen tres tipos básicos de control que Koontz Harold clasifica en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son:

- **“Control Preliminar:** Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados.
- **Control concurrente:** Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.
- **Control de retroalimentación:** La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.”¹⁷

3.3. Características de control

El control cuenta con diferentes características que ayudan a evaluar el rendimiento, es decir, que es un proceso que incluye todas las actividades para garantizar el cumplimiento de objetivos. Reyes Ponce hace referencia a las características de este proceso, las cuales se detallan a continuación:

¹⁶ Reyes Ponce Agustín, op. cit., p. 357.

¹⁷ Koontz Harold; Wehrch, Heinz, Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw- Hill S.A, Mexico 2004, pág. 637.

- Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- Selectivo: Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- Creativo: Búsqueda continúa de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- Efectivo y Eficiente: Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- Adecuado: El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- Adaptado: A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.
- Motivador: Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- Servir de Puente: Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- Flexible: Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

3.4. Herramientas de control

Son las diferentes herramientas que utiliza la empresa para el mantenimiento del registro y preparación de informes, para cumplir con los requisitos legales e impositivos, la medición de los resultados de las operaciones de la empresa y proveer el control del negocio.

3.5. Tipos de herramientas

Existen varias herramientas que dependiendo de las características, de la estructura organizativa y de los medios con los que cuenta la organización pueden ser utilizadas para realizar el control de las actividades de la empresa. Horngren Charles Da a conocer los diferentes tipos de herramientas:

- “Contabilidad General: Técnica que establece las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan el patrimonio de cualquier organización o entidad económica, proporcionando información útil confiable, oportuna, y veraz cuyo fin es lograr el control financiero, la evaluación de la entidad y apoyar en la toma de decisiones.
- Contabilidad de Gestión: Es la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales, y para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales.
- Indicadores de Gestión: Son herramientas que ayudan a los jefes de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anormalidades, logrando un aumento de la productividad.
- Análisis FODA: Es un proceso de planeación estratégica en que se busca la manera de utilizar las fortalezas de la empresa, en beneficio de aprovechar las oportunidades del entorno; asimismo busca superar las limitantes y evitar las amenazas del entorno organizativo o convertirlas en oportunidades, para que éstas contribuyan al desarrollo de la institución.

- Manuales: En el campo de las ciencias administrativas se define como un manual al documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información histórica, atribuciones, organización, políticas, procedimientos y métodos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.”¹⁸

¹⁸ Horngren, Charles T, “Contabilidad Financiera”, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición 1994.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2. Características generales de INFOCAL Tarija

El Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral "INFOCAL" fue creado mediante el D.S.22105 del 29 de diciembre de 1988, iniciando sus actividades en junio de 1989, como una Institución de Derecho Público, descentralizada a nivel departamental, funcionando desde 1989 hasta 1995 según el principio del tripartismo: Gobierno – Empresa Privada – Trabajadores, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Humano.

Luego, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) asumió la responsabilidad de hacerse cargo de la formación y capacitación laboral, por medio de una Fundación Nacional Privada. El 17 de enero de 1996 se firmó un convenio entre el Ministerio de Desarrollo Humano y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, con el objeto de crear la Fundación Nacional para la Formación y Capacitación Laboral, Fundación INFOCAL, refrendado por el D.S. 24240 del 14 de febrero de 1999.

En la actualidad la institución basa en los siguientes principios: 1. La calidad de los procesos de enseñanza ; aprendizaje, sustentada en un marco organizativo de gestión integral, asegurando la calidad de los resultados en base a la mejora continua; 2. La equidad social, orientada a prestar servicios a todas las personas y grupos, sin que las diferencias sociales y económicas representen una barrera para su formación y capacitación; y 3. La empleabilidad, entendida como el conjunto de aptitudes y condiciones del ser Humano para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo, ya sea como dependiente o independiente.

Así también INFOCAL juega un rol fundamental en la atención a un grupo importante de la población, principalmente jóvenes, que ven en las carreras técnicas o en las áreas de capacitación una opción viable para insertarse rápidamente al mercado laboral o bien para desarrollar emprendimientos en el área de servicios o en el área industrial.

INFOCAL inicia sus actividades en la ciudad de Tarija en fecha 14 de febrero de 1996, mediante D.S. N° 24240. Es una institución sin fines de lucro cuyo fin es aportar a la sociedad y al desarrollo de la misma a través de la formación de mano de obra calificada dispuesta a insertarse en forma inmediata al mercado laboral.

En la actualidad, cuenta con la infraestructura necesaria y un plantel administrativo y docente que cada día busca seguir creciendo en todos los aspectos que tienen que ver con la enseñanza-aprendizaje en un mundo globalizado, donde el conocimiento es la base del desarrollo de una sociedad que aspira a mejorar su calidad de vida.

La institución se caracteriza por su creatividad y compromiso, los cuales permiten mejorar cada día su posicionamiento en el entorno, con el fin de obtener resultados que reflejen el constante crecimiento de la población estudiantil, tanto en las carreras de formación, como con los diferentes cursos de capacitación que brindan en forma permanente.

Actualmente INFOCAL opera en función a un plan estratégico establecido en la empresa la misma que contempla la definición de su marco de referencia, es decir, su misión y su visión.

Misión

Formar técnica y operativamente a los y las aprendices desarrollando sus conocimientos, habilidades, destreza y actitudes que permitan lograr en la

persona; una apreciación positiva de la realidad, estimulando su autoestima y la responsabilidad en el ejercicio de su profesión.

Visión

Generar e irradiar en el ámbito nacional y regional modelos de formación profesional y capacitación laboral con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en igualdad de oportunidades y contribuir a la construcción de una plataforma de competitividad para la región y el país en el espíritu de la libre iniciativa.

Del mismo modo INFOCAL Tarija tiene definido objetivos o como también los valores sobre las que se basan los servicios que brinda esta institución.

Objetivo General

Brindar programas de formación profesional en el ámbito técnico operativo, técnico superior, capacitación laboral, actualización y asistencia técnica para generar emprendimientos productivos y mejorar la empleabilidad.

Valores

Los principios básicos y transversales en todos los niveles, que sostienen el accionar de la Institución y que determinan los servicios de formación profesional en los diversos ámbitos, son los siguientes:

- Calidad
- Empleabilidad
- Equidad de género
- Desarrollo Sostenible

3.3. Análisis de los instrumentos organizacionales

De acuerdo al análisis realizado en el instituto INFOCAL Tarija, se detectó que varios instrumentos organizacionales no cumplen con las necesidades actuales de la institución, los cuales generan que la designación de funciones y la comunicación se realicen de manera informal, lo que dificulta el proceso de control y seguimiento interno. Dicho proceso de control y seguimiento es de vital importancia para garantizar el alcance del logro de los objetivos organizacionales al cumplir correctamente con el servicio que presta la institución de manera directa a sus clientes en un mercado competitivo.

Uno de los instrumentos organizacionales que carece la fundación INFOCAL Tarija, es un organigrama actualizado, el cual no se encuentra definido en su sistema organizacional, esto debido a una reestructuración que se realizó en la institución hace más de dos años; esto ha generado que el reparto de tareas y responsabilidades se efectúe de manera informal, así también creando duplicidad en las tareas que se deben realizar; además provocando el desaprovechamiento del recurso humano con el que cuenta la institución.

Otro instrumento que se analizó, es el manual de funciones y procedimientos, el cual no se encuentra vigente en la institución. Es por ello que las tareas son designadas de manera verbal sin un respaldo documentario, lo cual dificulta el control y seguimiento de las funciones, las actividades y los procedimientos de cada área; además el no contar con un documento actual, obstaculiza el cumplimiento de los objetivos particulares en menor tiempo y el poder utilizar los mejores medios para alcanzar los objetivos institucionales.

Así también se ha identificado que la empresa dentro de su sistema organizacional cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual permite regular las relaciones internas con claridad, para determinar posteriormente las sanciones, beneficios y las obligaciones que tiene tanto el empleado como el empleador.

Por otra parte, un instrumento que se encuentra vigente en la fundación INFOCAL Tarija, es el plan operativo anual que contribuye a la definición de los objetivos y establecer lineamientos para alcanzar los mismos.

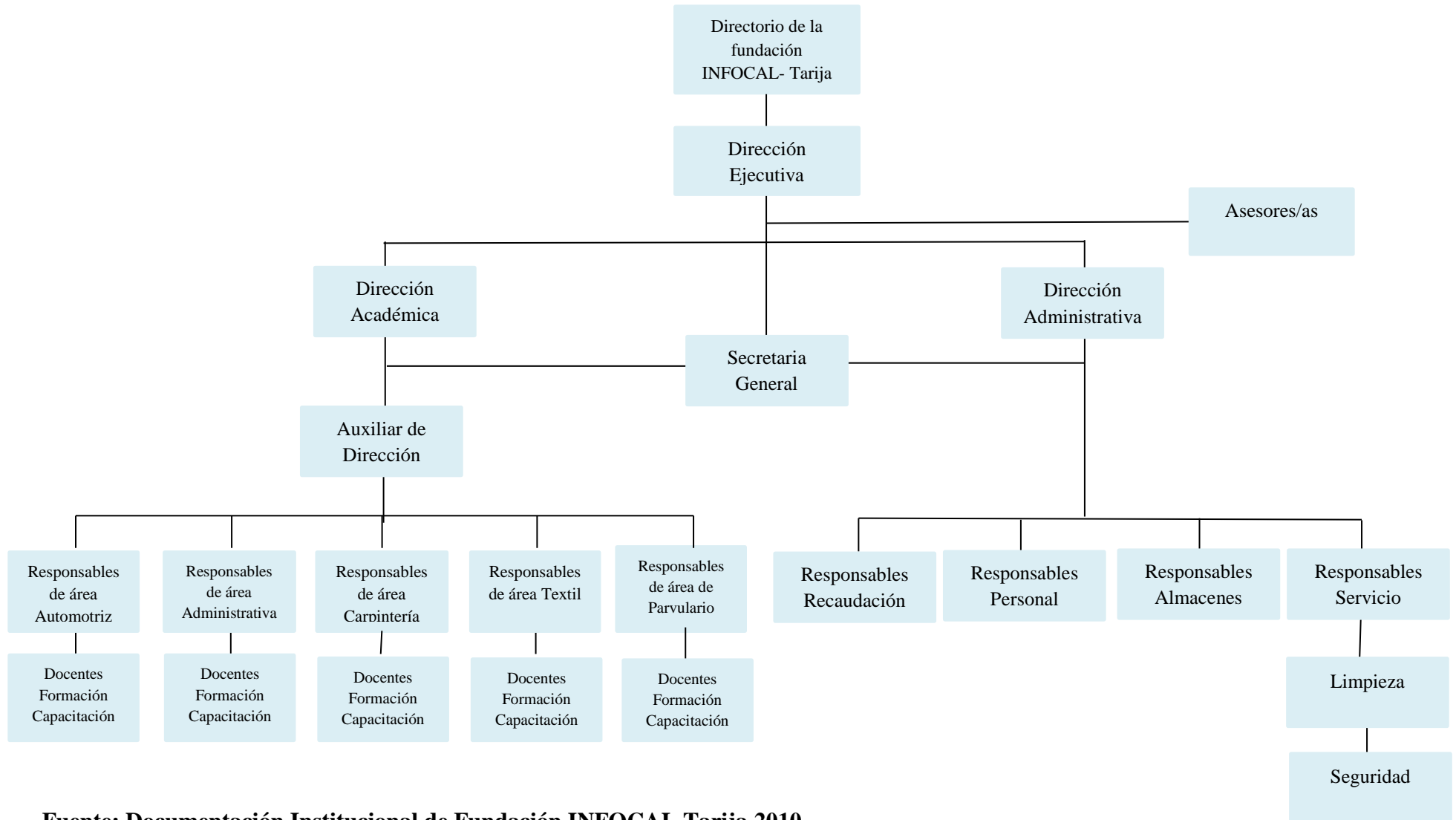
A pesar de que dichas herramientas se encuentran en funcionamiento, estas no proporcionan en su totalidad una ayuda en el sistema de control y seguimiento de la institución.

3.3.1. Análisis de la estructura organizacional de INFOCAL Tarija

De acuerdo a la información verbal obtenida por medio de una entrevista al director ejecutivo Lic. Querejazu, como así también la documentación brindada, se pudo conocer el organigrama de la fundación INFOCAL Tarija.

El organigrama de la fundación, cuenta con un directorio como máxima autoridad dentro de la fundación, como así también con tres direcciones; conformadas por la dirección ejecutiva que cuenta con una relación de apoyo de asesorías, una dirección académica; la cual está conformada por un auxiliar de dirección académica que está relacionada y al mando de los responsables de cada carrera, por último la dirección administrativa que tiene una relación directa de mando con los responsables de servicios generales en la institución y una secretaría que depende la dirección ejecutiva y además tiene una comunicación directa con las direcciones ya mencionadas, que se muestra en la siguiente gráfica.(Ver figura 1).

FIGURA 2. 1: Organigrama Fundación INFOCAL-Tarija



Fuente: Documentación Institucional de Fundación INFOCAL Tarija 2010

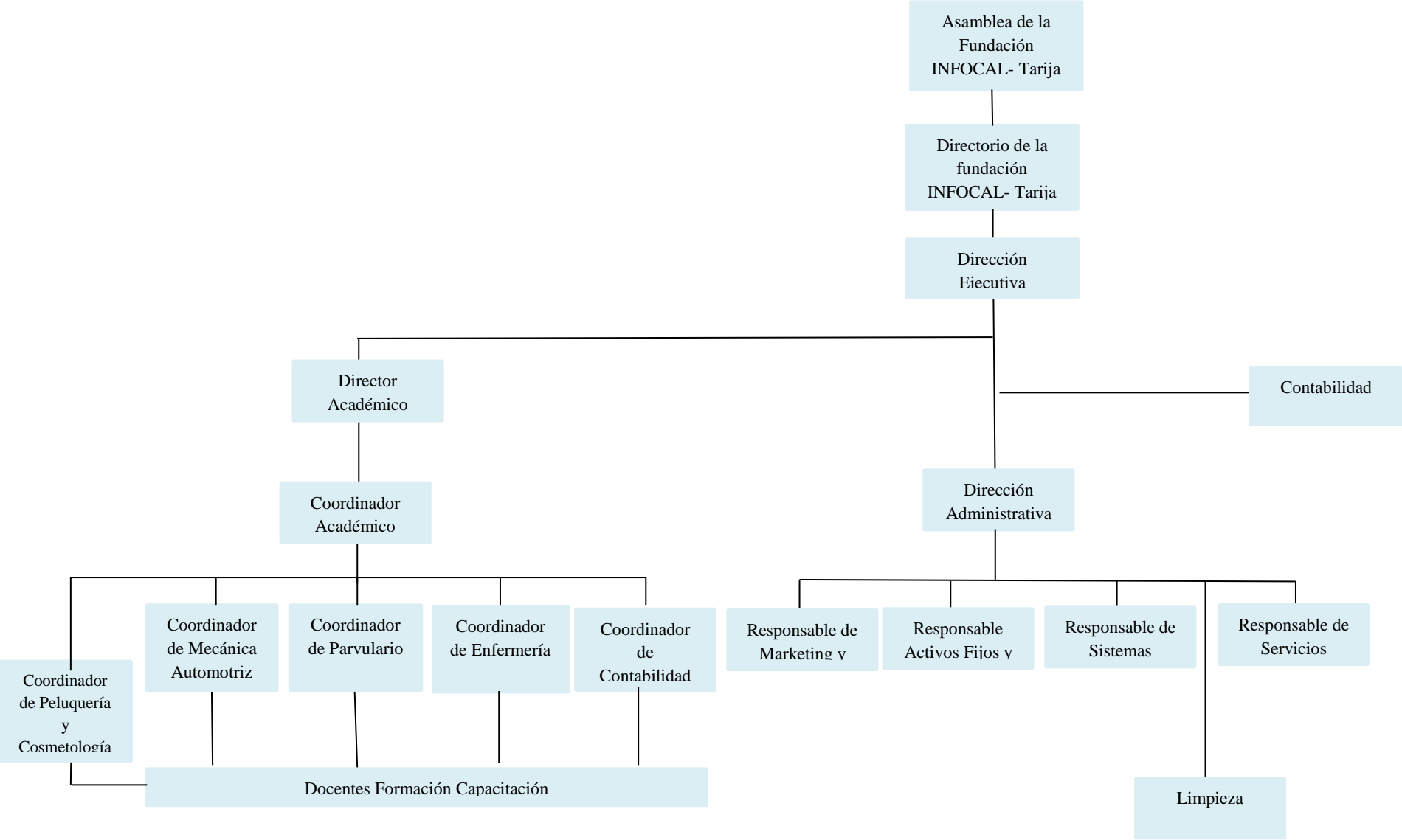
La fundación INFOCAL Tarija tuvo una estructura organizacional aplicada por más de nueve años, la cual a partir del año 2019 no se encuentra vigente, debido a los continuos cambios que se ha experimentado en el entorno. Esto precisamente a través de una auditoria externa que se realizó se detectó varias irregularidades, tal motivo trajo consigo la renuncia del plantel ejecutivo dentro la institución; quedando INFOCAL sin un gran número de cargos y sin una estructura definida.

A través de la información se pudo evidenciar que la anterior estructura organizacional no contribuía en su totalidad al cumplimiento de los objetivos institucionales. Los cargos de nivel medio y bajo no eran tomados en cuenta en el proceso administrativo y no tenían en claro la misión y visión de la fundación, lo cual generaba que cargos de niveles inferiores realicen sus actividades por mandato.

Otro punto importante es que el sobredimensionamiento del personal que generaba dicha estructura organizacional representaba una carga económica, la cual traía consigo altas perdidas de orden económico para la fundación. Es por esto que el directorio puso en consideración modificar el organigrama; pero debido al surgimiento de la pandemia del COVID-19 se tuvo que tomar otra alternativa de estructuración, ya que esta pandemia ha creado una alerta de supervivencia a la institución, conllevando así a realizar ajustes estructurales drásticos pero que no están formalmente establecidos

Del mismo modo se ha podido evidenciar que en la actualidad la fundación INFOCAL Tarija, no cuenta con una estructura que represente la situación actual de la fundación; generando así, que no sea establecida la relación de mando en los cargos. (Ver figura 2).

FIGURA 2.2: Actual Estructura de INFOCAL Tarija



Según la información obtenida a través de la entrevista realizada al director ejecutivo, se identificó que esta estructura está siendo aplicada en condiciones inestables, ya que los cargos en comparación a la anterior estructura han sido reducidos considerablemente, ocasionando que los funcionarios tengan más carga de trabajo como así también más responsabilidades; un claro ejemplo que se ha podido detectar a través de la observación, que se ha eliminado varios cargos y áreas. Las modificaciones realizadas a la estructura organizacional fueron; la eliminación de los asesores de la dirección ejecutiva, seguida de la anulación de la dirección administrativa y secretaria general.

También se refleja en el organigrama la dependencia de los docentes con todos los coordinadores de cada carrera, lo que ocasiona que dichos docentes reporten sus funciones a varios coordinadores generándose así multiplicidad de dependencias de las carreras que no tienen relación a su área de formación académica. Además se puede evidenciar que los coordinadores no se encuentran en la misma línea de mando, ya que el coordinador de peluquería y cosmetología está en un nivel inferior a los demás, debido a que es una carrera de titulación de técnico medio; lo que genera una confusión por que las denominaciones no se representan al grado académico al cuál corresponden.

Así también algunos cargos fueron establecidos con diferentes denominaciones como ser; el cambio de auxiliar de dirección académica, por el de coordinador académico, también los responsables de cada área pasaron a ser coordinadores de las diferentes carreras y las funciones de los responsables de recaudación y almacenes pasaron a ser parte del área responsable de servicios generales y carpintería, quedando estas dos áreas eliminadas.

Tomando en cuenta las modificaciones realizadas se pudo evidenciar que dicha estructura organizacional cuenta con una serie de confusiones, como ser en las denominaciones de cada cargo, las cuales no se encuentran acorde con las funciones

que realizan ni con el nivel jerárquico que ocupan, esto generando confusiones al momento de reportar sus actividades a varios responsables, dando lugar a una dependencia entre los mismos y una dificultad en el sistema de control y seguimiento.

3.4. Análisis de la aplicación del manual de funciones y de procedimientos

En el análisis del manual de funciones de la fundación INFOCAL Tarija, se ha podido evidenciar que el mismo no se encuentra relacionado con la estructura organizacional actual de la fundación (Ver cuadro 1), debido a que algunos cargos del organigrama no se encuentran establecidos en el manual de funciones. Además que este no se encuentra vigente por la reestructuración realizada en la gestión 2019.

CUADRO 2.1
CAMBIO DE LOS CARGOS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL Y EL
MANUAL DE FUNCIONES

Cargos del organigrama anterior	Cargos del organigrama actual	Tipo de Variación	Manual de funciones	Actualización
Dirección ejecutivo	Director ejecutivo	Ninguna	Existe con la misma denominación	No
Dirección académico	Director académico	Ninguna	Existe con la misma denominación	No
Auxiliar de dirección académica	Coordinador académico	Cambio de denominación: de auxiliar a coordinador académico	No tiene manual de funciones	No
Sub-Contador	Contador	Cambio de denominación: de Sub-Contador a contador, pero	Existe pero con la denominación de contador.	No

		existe en el organigrama		
	Responsable de talento humano	Cambio de denominación: de jefe de recursos humanos a responsable de talento humano	Existe pero con la denominación de responsable jefe de recursos humanos	No
	Responsable del sistema de información	Cambio de denominación: de encargado a responsable del sistema de información	Existe pero con la denominación de encargado	No
	Responsable de Marketing y Comunicación	Nuevo cargo	No tiene manual de funciones	No
	Responsable de Activos fijos y Adquisiciones	Nuevo cargo	No tiene manual de funciones	No
Responsables de servicios	Responsables de servicios generales y carpintería	Misma denominación, pero incluye el cargo de carpintería	Existe pero con la denominación de responsable de servicios generales	No
Responsable de área automotriz	Coordinador de mecánica automotriz	Cambio de denominación: de responsable a coordinador, pero que existe en el organigrama	Existe pero con la denominación de responsable de área automotriz	NO
Responsable de área-Auxiliar de enfermería	Coordinador de enfermería	Cambio de denominación; de responsable a	Existe pero con la denominación de Responsable	No

		coordinador de enfermería, pero existe en el organigrama	de área-Auxiliar de enfermería	
Responsable de área-Educación parvulario-Nivel inicial	Coordinador de parvulario-nivel inicial	Cambio de denominación; de responsable a coordinador de parvulario-nivel inicial, pero existe en el organigrama	Existe pero con la denominación de responsable de área-Educación parvulario-Nivel inicial	No
	Coordinador de sistemas	Nuevo cargo implementado en la estructura organizacional	No tiene manual de funciones	No
	Coordinador de contabilidad	Nuevo cargo implementado en la estructura organizacional	No tiene manual de funciones	No
	Coordinador de Peluquería y Cosmetología	Nuevo cargo	No tiene manual de funciones	No
Encargado de limpieza	Encargado de limpieza	Ningún cambio	Existe con la misma denominación	No

De acuerdo al cuadro establecido, se pudo evidenciar que el manual de funciones no hace referencia a las nuevas denominaciones de los cargos dentro de la estructura organizacional; además sus funciones no están establecidas y no representan el trabajo que en realidad desempeñan; generando así una confusión en los trabajadores al momento de realizar sus funciones. Así mismo dicho manual no está siendo

aplicado en la fundación debido a su desactualización y porque no está acorde a la estructura organizacional actual.

Así también con el análisis se detectó que las funciones de los cargos que fueron eliminados de la estructura organizacional, pasaron a ser parte de nuevos cargos establecidos. Además existen cargos en el manual de funciones que no se encuentran reflejados en la estructura organizacional, lo cual genera una dificultad al momento de realizar el control y seguimiento de las actividades de cada área.

En cuanto al manual de procedimientos, se identificó la inexistencia del mismo. A pesar que la fundación INFOCAL Tarija realiza diversas actividades, las mismas no cuentan con un respaldo documentado, donde se describa de manera específica cómo se lleva a cabo dichas actividades, esto generando que los trabajadores realicen sus tareas de manera improvisada y que al realizarlo de esta manera se presenten fallas; ocasionando así dificultad en el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, con la inexistencia del manual de procedimientos, no se ha sido aplicado ningún documento que respalde las actividades que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo.

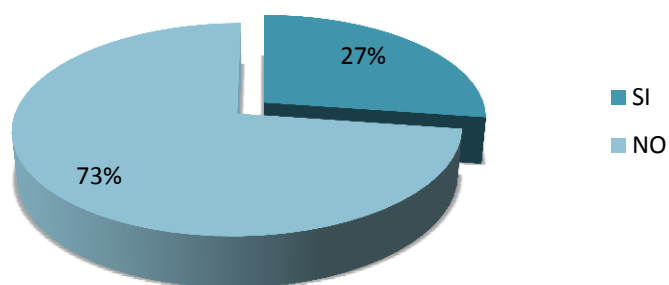
2.3. Análisis de la percepción de los trabajadores respecto al manual de funciones y procedimientos

De acuerdo a la encuesta aplicada en la fundación INFOCAL Tarija se obtuvieron los siguientes datos mediante una encuesta dirigida (ver anexo encuesta), de la cual se presentan los siguientes resultados.

PREGUNTA 1. ¿Al momento de ingresar a la fundación, se le informó sobre las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo a través de un manual?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	3	27,0
NO	8	73,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



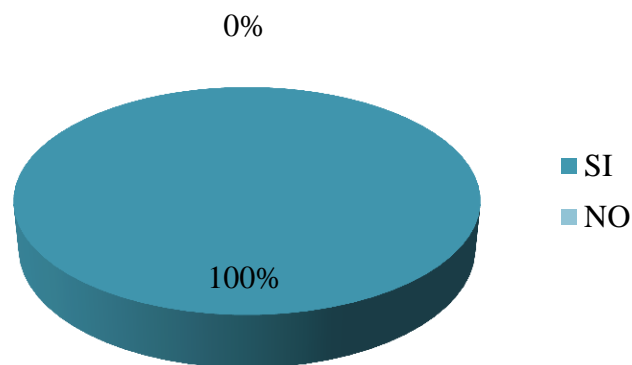
De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 27% de los entrevistados respondieron que SI recibieron información de sus funciones a través de un manual y un 73% respondieron que NO conocen sus funciones por medio de un manual. Cabe resaltar que durante el proceso de la encuesta se notó inseguridad por parte de los encuestados, lo que nos lleva a deducir que no tenían el conocimiento de la existencia de un manual de funciones dentro de la fundación.

PREGUNTA 2. ¿En el manual de funciones con el cuál se le informó se detallan las funciones que debe realizar y objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo?

Fueron 3 de 11 personas encuestadas, las cuales indicaron en la pregunta número 1 que SÍ se les informó acerca de sus funciones a través de un manual, es por esto que sólo tres personas respondieron la pregunta número dos.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	3	100,0
NO	0	00,0
TOTAL	3	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



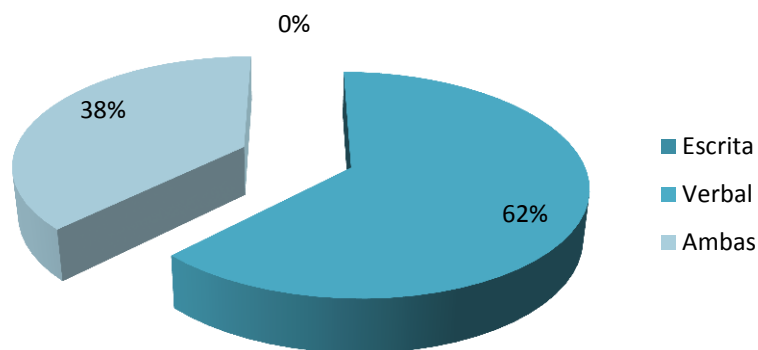
Respecto a que si se detallan o no las funciones y los objetivos en el manual, el 100% de las personas encuestadas respondieron que SÍ. De estos resultados podemos deducir que sólo algunas personas tenían conocimiento detallado sobre sus funciones y objetivos a través de un manual.

PREGUNTA 3. ¿Cuál es el medio por el que se le informó las funciones que usted debía realizar en su trabajo?

Fueron 8 personas de 11 encuestadas que respondieron a esta pregunta, las mismas indicaron en la pregunta número 1 que no conocen sus funciones a través de un manual, es por esto que a continuación se detalla el medio por el que conocen sus funciones.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Escrita	0	00,0
Verbal	5	62,0
Ambas	3	38,0
TOTAL	8	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo



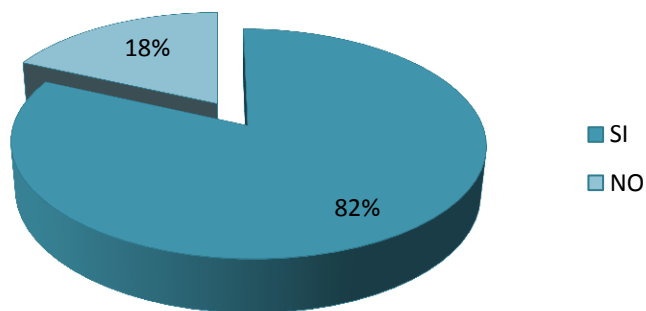
Según los resultados se detalla que el 38% de las personas encuestadas recibieron información de sus funciones de manera verbal y escrita, mientras que el 62% sólo tienen conocimiento de sus funciones de forma verbal y un 0% sólo de manera escrita. Es por esto que los trabajadores no tienen funciones establecidas, ya que la mayoría de las tareas son asignadas por su superior de manera forma verbal y escrita;

también es importante notar que las instrucciones verbales dan un cierto grado de informalidad, provocando que las tareas encomendadas a los trabajadores sean olvidadas y esto perjudique a otras áreas, por ende el cumplimiento de las actividades se ve afectado; así también genera una confusión al momento de realizar sus funciones, porque no tienen claro las funciones exactas de su puesto de trabajo.

PREGUNTA 4. ¿Desde el momento que ingresó a la fundación, a la fecha sus funciones han cambiado en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	9	82,0
NO	2	18,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



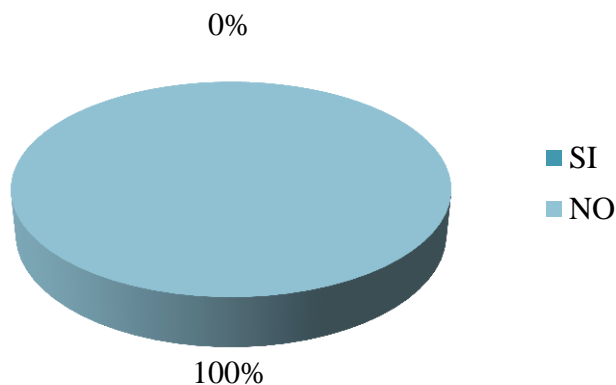
De acuerdo a lo que reflejan los resultados el 18% de las personas que fueron encuestadas, respondieron que las funciones de su puesto de trabajo no sufrieron ningún cambio desde que ingresó a la fundación y el 82% de los encuestaron indicaron que sus funciones si cambiaron en el cargo que desempeña. Por lo que este resultado indica que la mayoría de las personas que trabajan dentro de la fundación

tuvieron cambios en sus funciones, generando de cierta manera que los trabajadores no tengan en claro las funciones que corresponden a su cargo.

PREGUNTA 5. ¿Los cambios en sus funciones de su puesto de trabajo están establecidos en un manual?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	0	00,0
NO	11	100,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

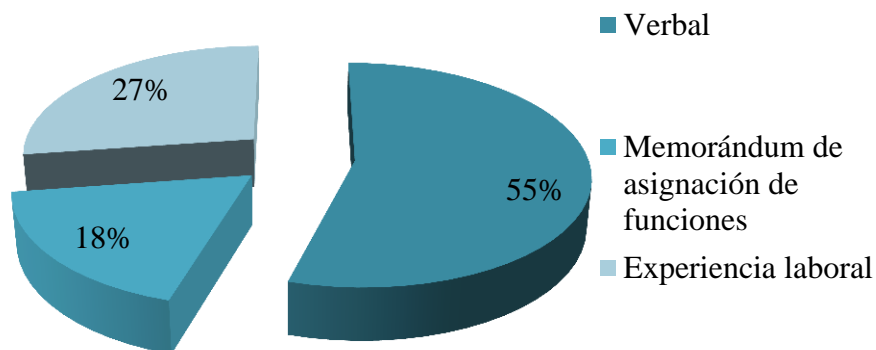


Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 100% de las personas encuestadas respondieron que los cambios que se realizaron en sus puestos de trabajo no están establecidos en un manual. Por lo que con estos resultados se puede deducir que no existe un documento el cual detalle dichos cambios, dando lugar a que todas sus actividades no queden registradas, y dando así un sentido de informalidad a la fundación, como así también la inexistencia de un respaldo a cerca de las nuevas funciones que deben realizar los trabajadores de la fundación.

PREGUNTA 6. ¿En base a qué tiene conocimiento sobre las nuevas funciones en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Verbal	6	55,0
Memorándum de asignación de funciones	2	18,0
Experiencia laboral	3	27,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



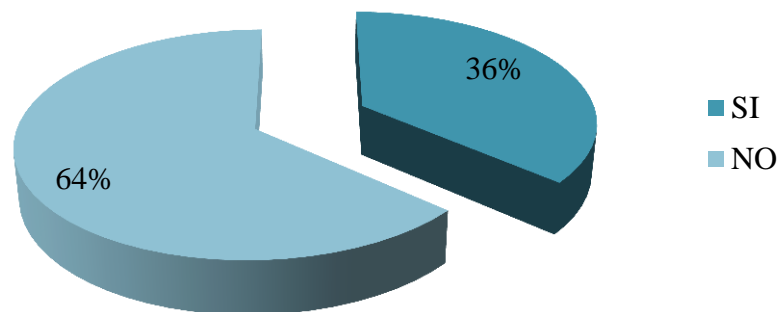
Para el 18% de los encuestados sus nuevas funciones fueron dadas a conocer a través de un memorándum de asignación de funciones, mientras 27% de los trabajadores tienen conocimientos de sus nuevas funciones gracias a su experiencia laboral y el 55% restante tiene conocimiento de sus nuevas funciones de manera verbal por su inmediato superior. Lo que dichos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores cuentan con información de manera informal, por lo que la fundación no

tiene un respaldo que ayude a tener un control exacto sobre las funciones que se designaron a dichos trabajadores.

PREGUNTA 7: ¿Usted conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	36,0
NO	7	64,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

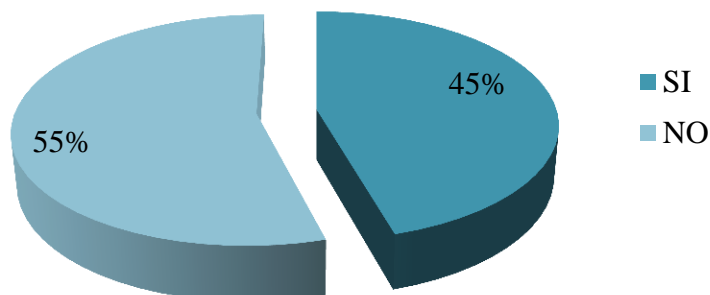


Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 36% de las personas que fueron encuestadas, SI conocen los objetivos a cumplir en su puesto de trabajo y el 64% NO conocen dichos objetivos que tienen que cumplir en su trabajo, por lo que se puede ver que la mayoría de los trabajadores cumplen sus funciones sin saber el objetivo que deben cumplir a través de estos.

PREGUNTA 8: ¿En la fundación se hace conocer periódicamente los cambios sobre las funciones que debe realizar para que el personal pueda desempeñar sus funciones conforme a lo establecido?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	5	45,0
NO	6	55,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

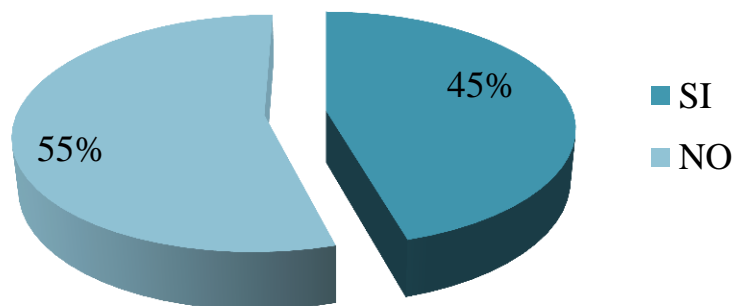


Del 100% de las personas encuestadas, el 45% contestó que SÍ se le hace conocer los cambios sobre las funciones que debe realizar y el 55% del personal NO conoce de manera periódica los cambios que se realizan en las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo. Por lo que se puede deducir que no existe una comunicación entre los niveles superiores e inferiores dentro de la fundación, ya que cuando la fundación realiza cambios la mayoría del personal no tiene conocimiento de estos, trayendo por consiguiente una confusión en los trabajadores al momento de realizar las funciones.

PREGUNTA 9: ¿Las funciones que usted desempeña actualmente son realizadas por otro puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	5	45,0
NO	6	55,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

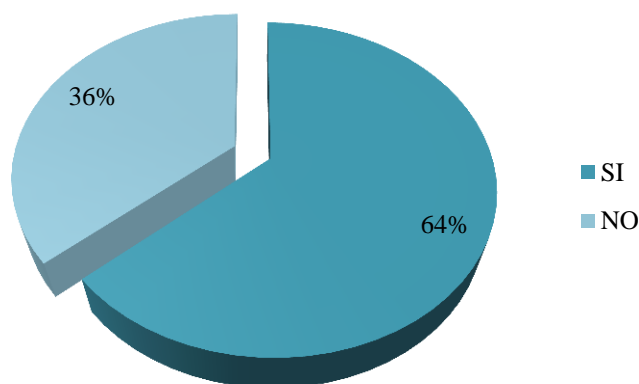


Con respecto a los resultados obtenidos el 45% del total de los trabajadores indicaron que sus funciones son realizadas por otro puesto de trabajo mientras que el 55% restante indico que otro puesto de trabajo NO realiza las mismas funciones. Con lo que se puede llegar a entender que algunos de los trabajadores realizan las mismas funciones, es decir, que existe una duplicidad de funciones en los cargos, generando así el retraso en la realización de las tareas y en el cumplimiento de los objetivos.

PREGUNTA 10: ¿Las funciones y responsabilidades que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son evaluadas periódicamente?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	64,0
NO	4	36,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



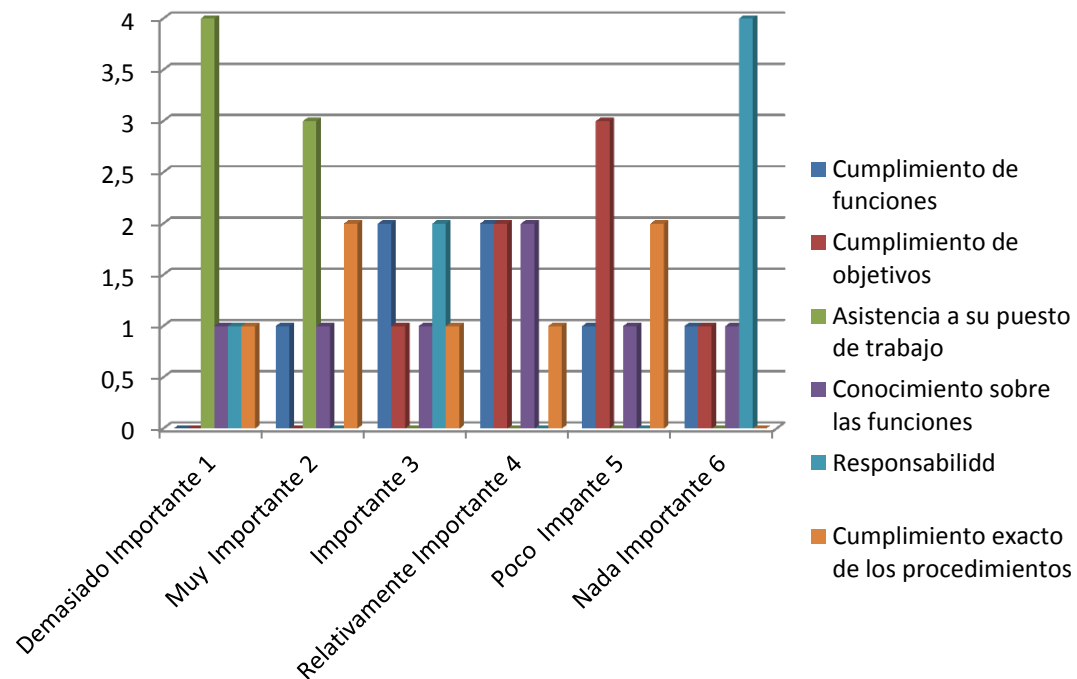
A través de la información recabada se obtuvo que el 36% de los encuestados respondieron que NO se les realiza una evaluación periódica sobre el desempeño de sus funciones y responsabilidades y un 64% son evaluados de acuerdo a sus funciones y responsabilidades de manera periódica. Es necesario resaltar que aunque la mayoría de los encuestados respondieron positivamente, durante la realización de sus respuestas se mostró una confusión ya que algunos trabajadores consideran que son evaluados, pero no periódicamente.

PREGUNTA 11: ¿Qué aspectos se toman en cuenta al momento de realizar la evaluación en su puesto de trabajo?

Fueron 7 personas de 11 encuestadas que respondieron a esta pregunta, las mismas indicaron en la pregunta número 10 que las funciones y responsabilidades que desempeña en su puesto de trabajo son evaluadas.

	Demasiado Importante 1	Muy Importante 2	Importante 3	Relativamente Importante 4	Poco Importante 5	Nada Importante 6
Cumplimiento de funciones	0	1	2	2	1	1
Cumplimiento de objetivos	0	0	1	2	3	1
Asistencia al cargo	4	3	0	0	0	0
Conocimiento sobre las funciones	1	1	1	2	1	1
Responsabilidad	1	0	2	0	0	4
Cumplimiento exacto de los procedimientos	1	2	1	1	2	0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

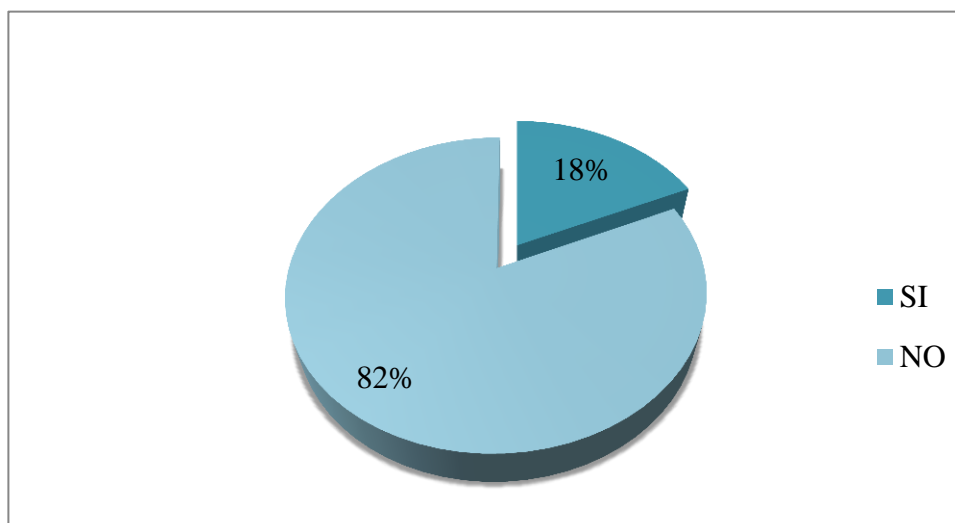


Según los resultados obtenidos se refleja que los entrevistados seleccionaron como factor dominante, es decir, importante la asistencia al cargo, siendo el siguiente como muy importante el cumplimiento exacto de los procedimientos seguido por el cumplimiento de funciones como el factor de rango importante, como cuarto aspecto relativamente importante que se toma en cuenta es el conocimiento sobre sus funciones que realizan; mientras que fueron seleccionados como aspectos poco importante y nada importante la es el cumplimiento de los objetivos y la responsabilidad.

PREGUNTA 12: ¿Usted conoce los procedimientos de su puesto de trabajo a través de un manual?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	2	18,0
NO	9	82,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



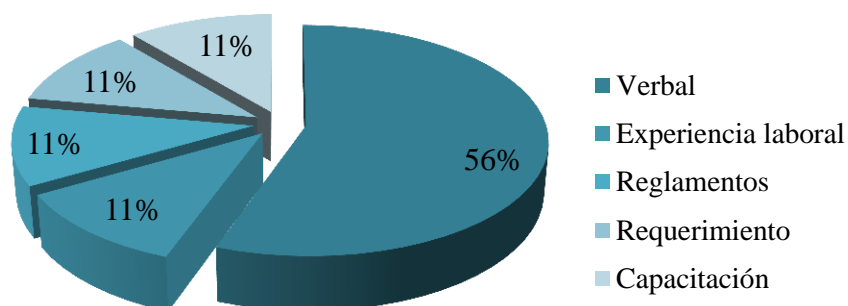
Según lo que refleja la tabla de resultados el 18% del total de los encuestados indicaron que los procedimientos de su puesto de trabajo fueron dados a conocer a través de un manual y lo restante que significa el 82% respondió que no conocen sus procedimientos por medio de un manual.

Si su respuesta es No. Favor especificar el medio por el cual conoce los procedimientos que debe realizar en su puesto de trabajo

Fueron 9 personas de 11 encuestadas que respondieron a esta pregunta, las mismas indicaron en la pregunta número 12 que no conocen los procedimientos a través de un manual, es por esto que a continuación se detalla el medio por el que conocen sus funciones.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Verbal	5	55,0
Experiencia laboral	1	11,0
Reglamentos	1	11,0
Requerimiento	1	11,0
Capacitación	1	11,0
TOTAL	9	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



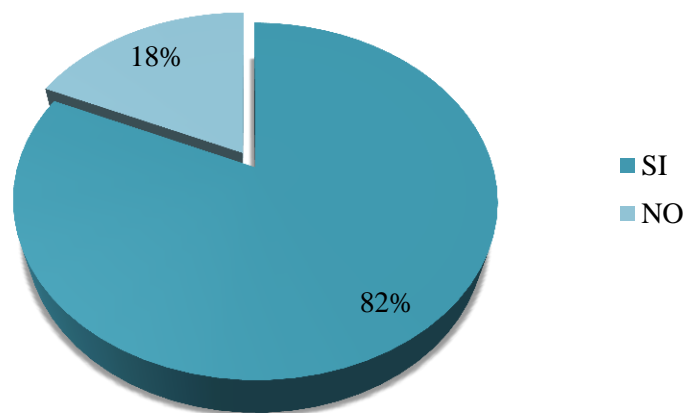
El 11% del total de los encuestados indicaron que conocen los procedimientos de sus puestos de trabajo por medio de su experiencia, así también el mismo porcentaje

representa a las personas que respondieron que conocen los procedimientos de su cargo por medio de reglamentos, así también un 11% por medio de un requerimiento. Mientras que el 56% indican que conocen los procedimientos que realizan en su cargo de manera verbal.

PREGUNTA 13: ¿El medio por el cual usted tuvo conocimiento sobre los procedimientos le fue suficiente para que pueda desempeñar sus funciones adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	9	82,0
NO	2	18,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



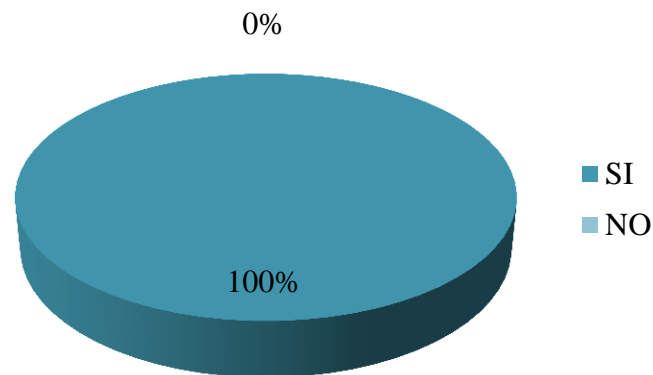
De acuerdo a los resultados que se ven reflejados en la anterior gráfica, se puede evidenciar que el 18% de los encuestados, indicaron que el medio por el cual tienen conocimiento de los procedimientos NO es el adecuado para que los mismos puedan desempeñar las tareas de su cargo; y el resto que representa el 82% de los

trabajadores encuestados, dieron a conocer que el medio que les proporciona información sobre sus procedimientos es el adecuado para que realicen las tareas.

PREGUNTA 14: ¿Los procesos que desempeña actualmente en su puesto de trabajo son controlados?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	11	100,0
NO	0	00,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

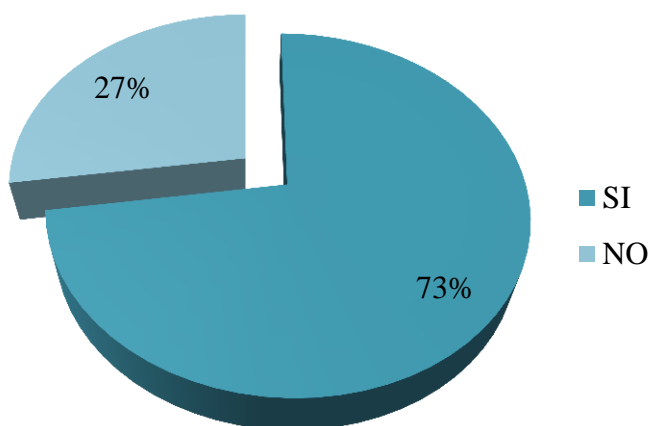


Como se puede observar en la gráfica de resultados, el 100% de las personas encuestadas, señalan que los procedimientos que pertenecen a su puesto de trabajo son controlados. Este resultado muestra que los 11 trabajadores pertenecientes a la fundación consideran que los procedimientos que desempeñan en su cargo son controlados.

PREGUNTA 15: ¿Evalúan el cumplimiento de todas las etapas que implican el proceso que debe realizar?

	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	8	73,0
NO	3	27,0
TOTAL	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.



Según los resultados obtenidos se puede entender que el 27% de las personas que fueron encuestadas, respondieron que al momento de la evaluación NO se toma en cuenta el cumplimiento de todas las etapas del proceso, mientras que la mayoría de los encuestados que representa el 73% indicaron que al momento de ser controlados si se toma en cuenta el cumplimiento de todas las etapas que corresponden al proceso de su cargo. Gracias a lo que se ve reflejado en estos resultados, se puede comprender que la mayoría de los trabajadores de INFOCAL Tarija consideran que se toma en cuenta cada etapa del proceso es decir el cumplimiento de las mismas.

2.4. Efectos de la aplicación de los instrumentos organizacionales

De acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas realizadas al director ejecutivo y a la responsable de talento humano; como así también a través de encuestas realizadas a los trabajadores de la fundación, se pudo identificar los efectos que trae consigo la aplicación de un manual de funciones desactualizado y la carencia del manual de procedimiento, los cuales se detallan a continuación.

Debido a la desactualización de dicho manual, las funciones de los cargos no han sido reestablecidas, ya que con la eliminación de varios cargos en la estructura organizacional, las funciones que eran de dependencia de dichos cargos inexistentes en la actualidad, pasaron a ser realizados por otros cargos; trayendo consigo que los trabajadores tengan una confusión al momento de realizar sus funciones.

Un efecto que genera el manual de funciones desactualizado, es que la mayoría de las funciones y responsabilidades son asignadas de manera verbal y en otras ocasiones de manera escrita; por medio de memorándum y contratos, lo cual genera que los trabajadores no tengan conocimiento de las verdaderas funciones que deben realizar en su cargo, lo que dificulta el control del cumplimiento de las funciones que se les han sido asignadas.

Otro efecto que trae consigo la desactualización del manual de funciones, es que cuando los niveles superiores realizan cambios, en varias ocasiones los niveles inferiores no se encuentran al tanto de dichos cambios, lo que genera que los mismos sigan realizando las tareas cotidianas y no las que se les asignaron al momento de realizar los cambios. Así también que al momento de realizar un control del cumplimiento de las funciones no se cuente con un respaldo documentado el cual establezca las nuevas funciones que deben realizar cada trabajador.

Así también a causa de la desactualización del manual de funciones y a la reestructuración en el organigrama de la fundación, las funciones de cada cargo no

están acorde con lo que en la actualidad los trabajadores en realidad realizan en su puesto de trabajo, lo que también genera que algunos trabajadores compartan funciones con otros cargos.

En cuanto a la inexistencia del manual de procedimientos, uno de los efectos más notorios es que al momento de realizar el control de los procesos solamente se toma los resultados alcanzados, sin tener un respaldo documentado, el cual ayude a verificar el cumplimiento de las etapas que implica los procesos.

También la inexistencia del manual de procedimientos en la fundación INFOCAL Tarija, genera que los trabajadores realicen sus tareas de manera personalizada y que al realizarlo de esta manera se obtengan diferentes resultados los cuales pueden presentar fallas; ocasionando así demora en el cumplimiento de los objetivos.

A sí mismo, otro efecto es la dificultad en la detección de errores y medidas correctivas, ya que no existe una documentación establecida de cómo los trabajadores deben realizar las actividades, afectando así significativamente en el proceso de control y seguimiento de las procesos que se realizan en cada área de la institución.

Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de la información obtenida a través de encuestas y con el apoyo de los trabajadores, se pudo llegar a las siguientes conclusiones.

- La fundación INFOCAL Tarija actualmente cuenta con una estructura organizacional sólo de diseño, pues esta fue diseñada de acuerdo a la reestructuración a causa de una auditoria externa, la cual reflejó varias irregularidades y trajo consigo la eliminación de varios cargos en la estructura organizacional y cambios en la denominación de varios puestos de trabajo.
- Así mismo el manual de funciones que tiene la fundación está desactualizado, ya que este no representa los cargos que actualmente existen en la estructura organizacional, además dicho manual no cuenta con las nuevas funciones y denominaciones que fueron establecidas para cada puesto de trabajo.
- Por otro lado los trabajadores al momento de ingresar a la fundación, no tenían conocimiento de sus funciones a través de un manual, por lo tanto las funciones que debían realizar se las da a conocer de forma verbal y en otras ocasiones de manera escrita, provocando que la información sobre las funciones específicas a desempeñar en su puesto de trabajo no se lleguen a conocer por completo y además genere la duplicidad de funciones en algunos cargos.
- Debido a la desactualización del manual de funciones, y al no contar con un respaldo documentado a cerca de las funciones y objetivos que deben cumplir los trabajadores se dificulta el control y seguimiento interno; ya que a través de este se puede verificar que las actividades son ejecutadas en su totalidad.
- También cabe notar que al interior de la organización día a día se realizan actividades de diversa índole que no se encuentran detalladas en un manual

de procedimientos, ya que en un manual se describe las actividades de cada puesto de trabajo y las funciones que debe realizar cada trabajador.

De acuerdo con el análisis realizado en la Fundación INFOCAL-Tarija se llegó a la conclusión de que no se cuenta con un respaldo documentado, el cual verifique el cumplimiento de las funciones y procedimientos que se realizan en cada puesto de trabajo; esto debido a la existencia de un manual de funciones desactualizado y a la carencia de un manual de procedimientos. Logrando así verificar la hipótesis planteada sobre la incidencia que tienen dichos manuales sobre el sistema de control y seguimiento.

Del mismo modo, consideramos que es necesario la actualización del manual de funciones el cual esté acorde a las necesidades de la organización y el diseño de un manual de procedimientos que posteriormente puedan ser propuestos e implementados y de esta manera se pueda contribuir a la mejora del proceso de control y seguimiento de las actividades que tiene cada empleado dentro de la fundación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

Durante la realización de la metodología de estudio aplicada a la fundación INFOCAL Tarija, se pudo evidenciar que no cuenta con un manual de funciones actualizado, ni con la existencia de un manual de procedimiento; así también no cuenta con una estructura que represente la situación actual de la fundación.

En virtud a los resultados obtenidos a través del diagnóstico, se considera la necesidad de proponer instrumentos organizacionales para la fundación INFOCAL Tarija como ser; un manual de funciones y procedimientos; como también una estructura organizacional.

En cuanto al manual de funciones su elaboración se la hace con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los trabajadores de la fundación. En este documento se detallan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de cada puesto de trabajo. La misma contiene la siguiente información básica:

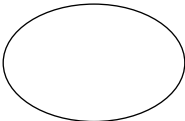

- **Identificación del cargo:** describe el nombre del cargo, nivel jerárquico, la ubicación organizacional, inmediato superior y el sustituto al cargo.
- **Objetivo:** describe lo que se pretende alcanzar con dicho cargo dentro de la organización.
- **Descripción genérica:** hace referencia a la actividad genérica que describe las funciones, actividades y responsabilidades.
- **Funciones del cargo:** incluye las funciones básicas y responsabilidades del ocupante de cada puesto de trabajo.
- **Requisitos del cargo:** incluye el perfil óptimo que se desea para los ocupantes de los diferentes cargos de la fundación como ser: requisitos de formación, requisitos de experiencia y habilidades.



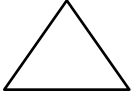
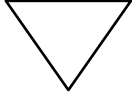
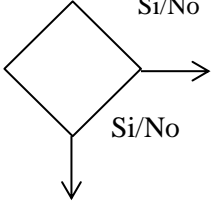
De esta forma el manual de funciones describe con claridad todas las funciones de los 17 cargos, propuestos en la estructura organizacional, logrando definir responsabilidades, evitar duplicidades de las funciones y finalmente facilitar el sistema de control y seguimiento de las actividades y funciones de los trabajadores en la fundación.

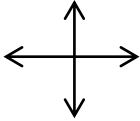


Respecto al manual de procedimientos se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios sobre la manera en los procesos deben ser realizados. El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de la institución, la cual cuenta con la siguiente información:

- Descripción de Procedimientos.
- Diagramas de Flujo.
- Simbología.

CUADRO 3.1.
SIMBOLOGÍA ASME

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIDAD
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.

	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica entrada o salida de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de pagina	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

La finalidad de este manual, es suministrar a la empresa un documento que describa la forma detallada sobre el cómo se debe llevar a cabo cada uno de los procesos de trabajo, de tal manera que los responsables de cada actividad puedan desempeñarse de manera más eficiente en sus labores.

La elaboración de los manuales se efectúa conforme a los criterios generales definidos, el cual se detalla más adelante.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. OBJETIVO DEL MANUAL.....	67
II. ANTECEDENTES.....	67
III. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.....	69
IV. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA	

I. OBJETIVO DEL MANUAL

El manual ha sido elaborado con el objeto de proporcionar la información necesaria a los trabajadores, el cual describe de manera sistematizada los cargos contemplados en el organigrama, los perfiles de cada cargo; como así también las funciones y procedimientos. Cuya finalidad sea lograr facilitar el control y seguimiento de las funciones y procedimientos, mediante su aplicación.

II. ANTECEDENTES

El Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral "INFOCAL" fue creado mediante el D.S.22105 del 29 de diciembre de 1988, iniciando sus actividades en junio de 1989, como una Institución de Derecho Público, descentralizada a nivel departamental, funcionando desde 1989 hasta 1995 según el principio del tripartismo: Gobierno – Empresa Privada – Trabajadores, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Humano.

Luego, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) asumió la responsabilidad de hacerse cargo de la formación y capacitación laboral, por medio de una Fundación Nacional Privada. El 17 de enero de 1996 se firmó un convenio entre el Ministerio de Desarrollo Humano y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, con el objeto de crear la Fundación Nacional para la Formación y Capacitación Laboral, Fundación INFOCAL, refrendado por el D.S. 24240 del 14 de febrero de 1999.

En la actualidad la institución basa en los siguientes principios: 1. La calidad de los procesos de enseñanza ; aprendizaje, sustentada en un marco organizativo de gestión integral, asegurando la calidad de los resultados en base a la mejora continua; 2. La equidad social, orientada a prestar servicios a todas las personas y grupos, sin que las diferencias sociales y económicas representen una barrera para su formación y capacitación; y 3. La empleabilidad, entendida como el conjunto de aptitudes y

condiciones del ser Humano para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo, ya sea como dependiente o independiente.

Así también INFOCAL juega un rol fundamental en la atención a un grupo importante de la población, principalmente jóvenes, que ven en las carreras técnicas o en las áreas de capacitación una opción viable para insertarse rápidamente al mercado laboral o bien para desarrollar emprendimientos en el área de servicios o en el área industrial.

INFOCAL inicia sus actividades en la ciudad de Tarija en fecha 14 de febrero de 1996, mediante D.S. N° 24240. Es una institución sin fines de lucro cuyo fin es aportar a la sociedad y al desarrollo de la misma a través de la formación de mano de obra calificada dispuesta a insertarse en forma inmediata al mercado laboral.

En la actualidad, cuenta con la infraestructura necesaria y un plantel administrativo y docente que cada día busca seguir creciendo en todos los aspectos que tienen que ver con la enseñanza-aprendizaje en un mundo globalizado, donde el conocimiento es la base del desarrollo de una sociedad que aspira a mejorar su calidad de vida.

La institución se caracteriza por su creatividad y compromiso, los cuales permiten mejorar cada día su posicionamiento en el entorno, con el fin de obtener resultados que reflejen el constante crecimiento de la población estudiantil, tanto en las carreras de formación, como con los diferentes cursos de capacitación que brindan en forma permanente.

Actualmente INFOCAL opera en función a un plan estratégico establecido en la empresa la misma que contempla la definición de su marco de referencia, es decir, su misión y su visión.

III. MISIÓN Y VISIÓN

La filosofía de la fundación INFOCAL Tarija se basa en lo siguiente:

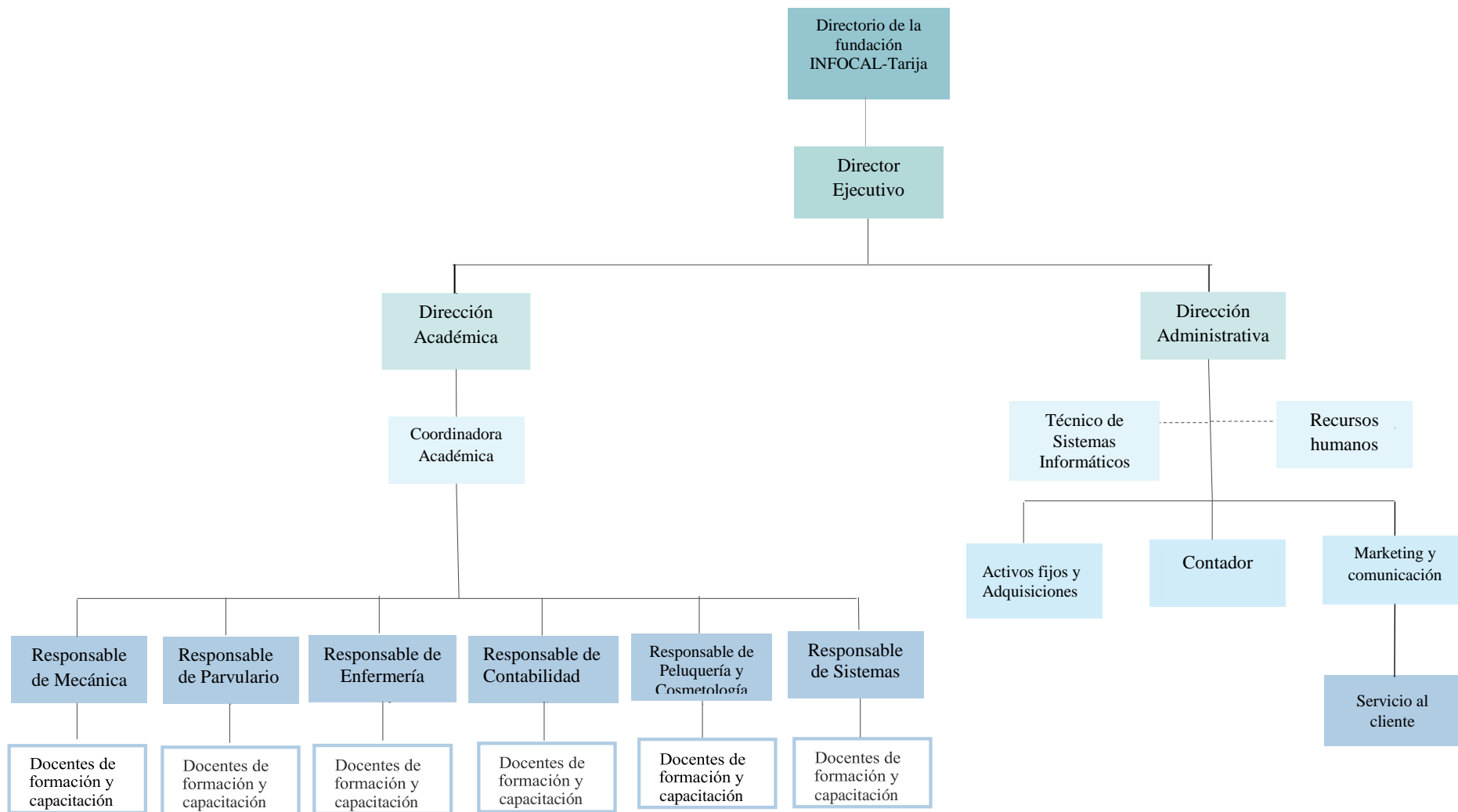
MISIÓN

“Formar técnica y operativamente a los y las aprendices desarrollando sus conocimientos, habilidades, destreza y actitudes que permitan lograr en la persona; una apreciación positiva de la realidad, estimulando su autoestima y la responsabilidad en el ejercicio de su profesión.”

VISIÓN

“Generar e irradiar en el ámbito nacional y regional modelos de formación profesional y capacitación laboral con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en igualdad de oportunidades y contribuir a la construcción de una plataforma de competitividad para la región y el país en el espíritu de la libre iniciativa.”

FIGURA N° 4: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA




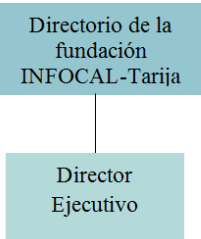
FUENTE: Elaboración Propia

MANUAL DE FUNCIONES



ÍNDICE DE CONTENIDO

PUESTO	Pág.
Director ejecutivo.....	70
Director Académico.....	72
Director Administrativo.....	74
Coordinador académico.....	76
Recursos humanos.....	79
Contador.....	82
Marketing y comunicación.....	85
Activo fijos y Adquisiciones.....	87
Servicio al cliente.....	89
Técnico de Sistemas Informáticos.....	92
Responsable de Mecánica.....	95
Responsable de Enfermería.....	98
Responsable de Peluquería y Cosmetología.....	101
Responsable de Parvulario.....	104
Responsable de Contabilidad.....	107
Responsable de Sistemas.....	110


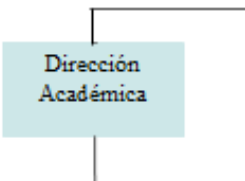
 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Director Ejecutivo
Nivel Jerárquico	Decisión
Ubicación	Dirección Administrativa
Inmediato superior	
Organigrama	 <pre> graph TD A[Directorio de la fundación INFOCAL-Tarija] --- B[Director Ejecutivo] </pre>
OBJETIVO	
<p>Posicionar a la fundación INFOCAL como una institución de formación académica de excelencia a través del diseño y ejecución de proyectos de innovación pedagógica.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>Liderar y conducir a la fundación por medio de la dirección, organización, administración, supervisión y coordinación de calidad de todas las actividades, para así poder alcanzar las metas propuestas.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, controlar y evaluar las actividades administrativas y académicas de la fundación. - Formular y evaluar metas y objetivos estratégicos del proyecto educativo. - Planificar y articular planes de integración con los diversos 	

estamentos de la fundación.

- Velar por la implementación y cobertura curricular de los programas de estudio.
- Asignar, administrar y controlar los recursos financieros de la fundación.
- Transmitir a la fundación la misión y visión de la institución.
- Supervisar la elaboración del inventario en cuanto a equipos, materiales e infraestructura.
- Fomentar la participación y el compromiso de todo el personal.
- Mantener actualizada la documentación de la institución.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Licenciado en educación Título en administración de empresas
Requisitos de experiencia:	5 años en cargos gerenciales
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Organización y toma de decisiones - Resolución de problemas - Administración de personal - Delegar


 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Director Académico
Nivel Jerárquico	Operativo - decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Director Ejecutivo
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Implementar políticas institucionales y estrategias académicas que garanticen la calidad de la formación de los estudiantes de cada una de las carreras, así también medidas para el desarrollo integral de las actividades docentes y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos académicos de la fundación.</p>	
DESCRIPCION GENERICA	
<p>Planificar, coordinar, supervisar y evaluar el área académica, procurando que se cumplan los lineamientos y metas de la fundación.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las actividades académicas de la fundación. - Coordinar y ejecutar el proceso de admisión de alumnos. - Supervisar el trabajo administrativo de los docentes de cada carrera. - Actualizar y socializar un manual de convivencia para los alumnos y 	

docentes de la institución.

- Desarrollar planes de desarrollo académico, especializados en la fundación.
- Elaborar y planificar programas de carga horaria en los cursos de diferentes áreas de capacitación y formación académica.
- Participar de los procesos de mediación disciplinaria.
- Coordinar medidas de suspensión.
- Distribuir funciones a los coordinadores de cada carrera.
- Controlar el cumplimiento del horario de clases y permanencia de los docentes.
- Supervisar que cada curso cumpla con los tiempos de inicio y fin de cada jornada.
- Liderar en conjunto con la coordinadora académica.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título de Profesor o licenciado en educación con especialidad en administración educacional.
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia en docencia mínimo dos años
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la formación técnica de cada carrera - Conocer de las técnicas de administración del personal. - Compromiso - Trabajo en equipo


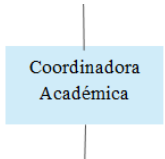
 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Director Administrativo
Nivel Jerárquico	Decisión
Ubicación	Dirección Administrativa
Inmediato superior	Director Ejecutivo
OBJETIVO	
Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales con la finalidad de hacer más eficiente la utilización de los recursos.	
DESCRIPCIÓN GENERICA	
Planificar, organizar, dirigir, controlar todas las actividades de carácter administrativo y financiero, con el propósito de lograr un uso productivo de los recursos humanos, materiales y financieros de la fundación.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y supervisar los procesos administrativos y de gestión de los recursos humanos. - Supervisar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. - Ejercer el seguimiento a los planes, programas y proyectos de la fundación. - Responder por todas las funciones previstas en el manual de funciones y manual de Procedimientos de las Unidades a su cargo, además de aquellas que le fueran asignadas por su inmediato 	

superior.

- Fomentar un clima organizacional que genere buenas relaciones interpersonales y una comunicación efectiva entre los grupos de trabajo.
- Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad o efectuar las delegaciones pertinentes.
- Realizar el seguimiento administrativo y financiero a los recursos con los que cuenta la fundación.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Licenciado en ciencias económicas y financieras
Requisitos de experiencia:	5 años en cargos gerenciales
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Organización y toma de decisiones - Resolución de problemas - Administración de personal - Delegar

 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Coordinadora Académica
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo y Decisión
Ubicación	Dirección académica
Inmediato superior	Director Académico
Organigrama	 <pre> graph TD A[Coordinadora Académica] </pre>
OBJETIVO	
<p>Lograr el desarrollo académico y personal de los estudiantes, a través del trabajo conjunto con los responsables de cada carrera, en estrecha relación con la dirección académica.</p>	
DESCRIPCION GENERICA	
<p>Proporcionar apoyo administrativo, operativo y técnico en el desarrollo del programa académico y liderar el trabajo de los responsables de cada carrera.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la coordinación del inicio de clases de formación y capacitación en conjunto al director académico. - Desarrollar nuevos planes académicos. - Coordinar con el director académico para el desarrollo de exámenes y proyectos de grado y toda la documentación que se requiere. - Realizar la coordinación con el área de enfermería para desarrollar 	


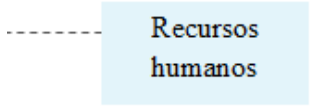
actividades académicas referentes al área.

- Efectuar la verificación de ambientes para el desarrollo de actividades que se realicen en la fundación.
- Dialogo y orientación sobre temas académicos con el plantel docente y estudiantil.
- Facilitar la documentación e información a los estudiantes que la requieran.
- Realizar la supervisión de toda la documentación de inscripción que se encuentre de manera correcta.
- Efectuar la coordinación con el SEDUCA a cerca del desarrollo de las actividades de la fundación.
- Realizar el seguimiento de los trámites de titulación ante el SEDUCA.
- Control de las cancelaciones de los nuevos egresados de la fundación.
- Realizar los centralizadores de calificaciones y llenar libretas de inscripciones.
- Elaborar actas de manera manual y digital.
- Efectuar la renovación de convenios institucionales.
- Realiza el seguimiento académico a estudiantes con dificultades o que demuestren talentos especiales.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título de Licenciado en Administración de Empresas, Economía o Contaduría Pública.
Requisitos de experiencia:	3 años mínimo de experiencia


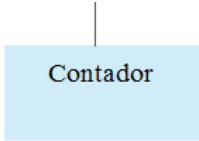
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de programas administrativos computacionales y planeación operativa.- Manejo de relaciones humanas y análisis e interpretación de datos.- Habilidad en la toma de decisiones.- Trabajo en equipo.- Trabajo bajo presión.- Aptitud para las relaciones humanas.- Responsabilidad y eficiencia.
---------------------	--

 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Recursos Humanos
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo
Ubicación	Dirección administrativa
Inmediato superior	Director Ejecutivo
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Proporcionar apoyo técnico en cuanto a la provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo de capacidades humanas acorde a los requerimientos de la fundación.</p>	
DESCRIPCION GENÉRICA	
<p>Definir, administrar y coordinar políticas y programas para el desarrollo del personal y apoyar al logro de sus metas organizacionales.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la fundación INFOCAL Tarija. - Realizar tareas administrativas vinculadas con la modificación, reubicación, conclusión o creación de nuevas tareas y grupos de trabajo. - Diseñar, definir e implementar normas, políticas y procedimientos a 	

seguir por el personal.

- Coordinar, organizar y ejecutar programas de selección, promoción y bienestar social del equipo de trabajo, y formular estrategias para implementar mejoras continuas y sostenibles.
- Evaluar el desempeño del personal con el apoyo de los jefes de cada área.
- Efectuar la elaboración de contratos del personal.
- Llevar a cabo el registro y documentación de situaciones administrativas del personal.
- Realizar la revisión de contratos del personal en el Ministerio de Trabajo.
- Verificar la asistencia del personal administrativo y del plantel docente.
- Controlar las vacaciones, bajas médicas, licencias y salidas del personal.
- Elaborar el cronograma de vacaciones en coordinación con los responsables de área.
- Elaborar memorándums de llamadas de atención, sanción e instrucciones dirigidos al personal de la fundación.
- Realizar las tareas de comunicación, difusión, revisión y actualización de circulares, estatutos, instrucciones, comunicados y otros al personal.
- Monitorear y orientar al personal en los procesos de evaluación realizados por la fundación.
- Preservar toda la documentación vinculada a la información del personal de la fundación.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS	
Requisitos de formación:	Título de Licenciado en Administración de Empresas, Economía o Contaduría Pública.
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 2 años en el cargo.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos. - Tener habilidades en el manejo de grupos - Tener experiencia en la dirección del personal - Capacidad de trabajar en equipo. - Capacidad para comunicarse con los demás. - Iniciativa, entusiasmo y dinamismo. - Conocimientos básicos de manejo de paquete Office (Microsoft Excel, Microsoft Word, Power Point entre otros.) - Idoneidad, eficiencia y responsabilidad.

	FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Contador
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo
Ubicación Organizacional	Dirección administrativa
Inmediato superior	Director administrativo
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Llevar una contabilidad adecuada y ordenada, proporcionando información de confiabilidad, para cooperar con la máxima autoridad ejecutiva en la toma de decisiones.</p>	
DESCRIPCION GENERICA	
<p>Organizar, dar seguimiento y crear un registro de los movimientos financieros de la fundación.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable con el fin de obtener la consolidación de los estados financieros. - Proporcionar la información contable que se requiere para fines internos y externos de la fundación. - Efectuar ajustes contables para la elaboración de los estados 	

financieros de INFOCAL Tarija.


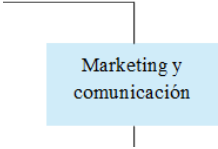
- Realizar un control de los inventarios y autorizar la salida de los materiales de escritorio y limpieza de almacenes.
- Preparar las proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables
- Realizar el registro contable de los ingresos y gastos de la fundación.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Archivar en forma ordenada y sistemática la documentación de años anteriores y la que se genera bajo su cargo.
- Informar al director ejecutivo sobre actividades relevantes en la fundación.
- Realizar de manera mensual la declaración de compra y venta.
- Realizar la declaración mensual de las planillas de sueldos al ministerio de trabajo.
- Elaborar planillas de sueldos.
- Ejecutar el pago de sueldos de manera mensual al personal administrativo y docente de la fundación INFOCAL Tarija
- Efectuar el pago mensual de Aportes Patronales y laborales al fondo de pensiones y seguro social de salud.
- Realizar paso mensual de los servicios básicos de la fundación.
- Pago de subsidio al SEDEM de manera mensual.
- Verificar y controlar que los cheques sean debidamente soportados y contabilizados.
- Otras funciones y tareas inherentes al cargo que sean asignadas por su inmediato superior.

REQUISITOS

Requisitos de formación:

Poseer Título académico a nivel de licenciatura y/o Técnico superior de

	Contador o Auditor.
Requisitos de experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en el cargo
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y conocimiento de sistemas contables - Manejo de paquete Office (Microsoft Excel, Microsoft Word, Power Point entre otros.) - Conocimientos de contabilidad en institución privada. - Conocimiento Leyes fiscales. - Habilidad de Organización. - Habilidad numérica. - Idoneidad, eficiencia y responsabilidad.

 <p>Fundación INFOCAL TARIJA</p>	FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Cargo	Marketing y Comunicación	
Nivel Jerárquico	Operativo	
Ubicación	Dirección Administrativa	
Inmediato superior	Director Administrativo	
Organigrama		
OBJETIVO		
<p>Fortalecer y posicionar la imagen de la fundación, a través de la creación e implementación de estrategias de marketing y publicidad.</p>		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
<p>Desarrollar campañas y estrategias de publicidad para la difusión y promoción de las carreras que ofrece la fundación.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing. - Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing. - Comunicación del plan de marketing. - Investigación de la demanda de los servicios que brinda la fundación. - Creación de conciencia de marca y posicionamiento. 		

<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de proyectos de marketing de principio a fin. - Organización de eventos. - Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. - Otras funciones y tareas inherentes al cargo que sean asignadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS	
Requisitos de formación:	Licenciatura en ciencias económicas y financieras o marketing
Requisitos de experiencia:	Experiencia mínima de un año en el campo de la publicidad y gestión de servicios
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes habilidades de comunicación interpersonal, escrita y oral. - Experiencia en marketing digital, especialmente en áreas como el marketing en redes sociales y el marketing de contenidos.


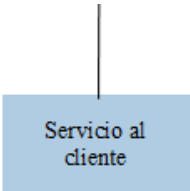


FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Activos fijos y Adquisiciones
Nivel Jerárquico	Operativo
Ubicación	Dirección Administrativa
Inmediato superior	Director Administrativo
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Controlar y supervisar el ingreso, distribución de los activos que adquiera la fundación para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades dentro de la institución.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>Administrar las actividades referentes al registro, control e inventarios para una adecuada distribución y mantenimiento de los activos fijos y adquisiciones.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan anual de requerimientos de equipos, materiales y suministros para la fundación. - Efectuar compras oportunas en condiciones económicas favorables garantizando la calidad de los bienes adquiridos. - Actualizar, verificar y controlar los activos fijos de acuerdo al sistema 	

<p>utilizado, para su identificación, codificación, disposición, destino y ubicación de acuerdo a normativa vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la recepción y verificación de los activos fijos y emitir las actas de recepción. - Realizar un cronograma de mantenimiento para los activos fijos. - Realizar la entrega de materiales y suministros para cada área de la fundación. - Verificar la cantidad y calidad de los bienes que ingresan al instituto. - Otras funciones y tareas inherentes al cargo que sean asignadas por su inmediato superior. 	
REQUISITOS	
Requisitos de formación:	Título Profesional en el Área de la Contabilidad y/o de la Administración, otorgado por una Universidad reconocida por el Estado.
Requisitos de experiencia:	Experiencia de 2 años en cargos de similar naturaleza.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en normas IFRS. - Deseable conocimiento en estatuto administrativo. - Deseable manejo de Software ERP PeopleSoft, SAP, módulos transaccionales de contabilidad - Capacidad de planificación y de organización - Liderazgo.


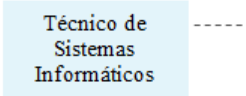
 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Servicio al cliente
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo
Ubicación	Dirección administrativa
Inmediato superior	Encargado de Marketing y comunicación
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Asegurar la satisfacción de los clientes, a través de una atención de calidad para contribuir permanentemente al fortalecimiento y posicionamiento de la imagen de la fundación.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>Brindar atención a los clientes que soliciten servicios de la fundación, ofreciendo asistencia, información y orientación sobre las carreras y servicios que brinda INFOCAL Tarija.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar un registro de las interacciones con clientes, procesar cuentas de clientes y archivar documentos. - Recepción y control de correspondencia. - Realizar la inscripción de estudiantes de formación y capacitación. 	

- Atención de telefonía.
- Ordenar y archivar la documentación e información de la entidad.
- Realizar promoción de carreras y cursos en coordinación con el área de marketing.
- Efectuar seguimiento a las publicaciones de medios de comunicación, televisión, redes sociales y radio en temas relacionados con la fundación.
- Respuestas a consultas por diferentes medios de comunicación como: teléfono fijo, teléfono celular, Facebook, WhatsApp e Instagram.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Humanidades y administración técnica Cursos complementarios servicio al cliente
Requisitos de experiencia:	1 año de experiencia en el área comercial y/o servicio al cliente.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de comunicación - Fluidez verbal y escrita. - Manejo óptimo de las relaciones interpersonales. - Manejo y conocimiento de paquete Office (Microsoft Excel, Microsoft Word, Power Point entre otros.) - Entusiasmo y cordialidad.

	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo.- Manejo de reclamos/quejas.- Habilidad para brindar respuestas a las quejas de los clientes.- Capacidad de aprendizaje.
--	---


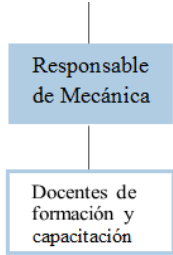
 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Técnico de Sistemas Informáticos
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo
Ubicación	Área administrativa
Inmediato superior	Director Administrativo
Organigrama	
OBJETIVO	
<p>Asegurar el uso óptimo y eficiente del sistema informático, a través del asesoramiento y apoyo a todas las áreas con el uso de la tecnología informática, procurando el uso óptimo y eficiente de recursos para la toma de decisiones.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>Otorgar soporte técnico a todas las áreas de la fundación con la sistematización, suministro, y seguridad de la información que generen o reciban la fundación; además brindar asesoramiento y mantenimiento al sistema de información.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el servidor de correo institucional y la red informática de la fundación INFOCAL Tarija. - Planificar, organizar y controlar el Sistema Académico y contable. 	

- Proponer, aplicar y controlar buenas prácticas en el proceso de desarrollo de sistemas.
- Prestar apoyo a los en todas las áreas de la fundación sobre el uso de la tecnología informática.
- Efectuar el mantenimiento preventivo de manera periódica de las unidades que pertenecen a la red informática.
- Realizar una copia de seguridad de todo el Sistema de información.
- Realizar el soporte técnico a los trabajadores, estudiantes y personal docente en informática, la plataforma virtual u otro aspecto respecto a la tecnología.
- Identificar factores de riesgo y posibles problemas técnicos, a través de acciones que apoyen y mejoren el uso del sistema de información.
- Otras funciones y tareas inherentes que sean asignadas relacionadas al cargo.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título de Licenciado en Informática y/o Licenciado en Analista de Sistemas
Requisitos de experiencia:	2 años como mínimo.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en manejo de Software y Hardware. - Conocimientos de normas de seguridad informática. - Capacidad de relación interpersonal. - Capacidad de trabajo en

	<p>equipo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Habilidad numérica.- Inglés técnico, nivel intermedio (lectura y comprensión).- Eficiencia y responsabilidad.
--	--


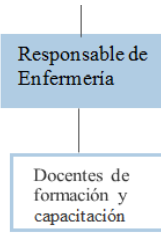
 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Responsable de Mecánica
Nivel Jerárquico	Operativo-decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinadora Académica
Organigrama	 <pre> graph TD A[Responsable de Mecánica] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>
OBJETIVO	
Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y pedagógicas referentes al área de mecánica.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de capacitación y formación respecto al área de mecánica. - Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes pertenecientes al área. 	

- Realizar seguimiento a las prácticas de enseñanza.
- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica.
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes al área de mecánica.
- Participar en reuniones del consejo académico.
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de mecánica.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica.
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica.
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título en Ciencias de Educación Titulo técnico medio en Parvulario
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área.
Habilidades:	Experiencia en manejo de personal. Facilidad de comunicación

	<p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Manejo de programas básicos de office</p> <p>Trabajar en equipo con horarios flexibles.</p> <p>Compromiso con la fundación</p>
--	---

 <p style="text-align: center;">FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA MANUAL DE FUNCIONES</p>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Responsable de Enfermería
Nivel Jerárquico	Operativo-decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinadora Académica
Organigrama	 <pre> graph TD A[Responsable de Enfermería] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>
OBJETIVO	
Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y pedagógicas referentes al área de mecánica.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de capacitación y formación respecto al área de enfermería. - Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes pertenecientes al área. 	

- Realizar seguimiento a las prácticas de enseñanza.
- Participar en reuniones del consejo académico.
- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica.
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes al área de enfermería.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral.
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de enfermería.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica.
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica.
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título técnico medio en enfermería
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área.
Habilidades:	Experiencia en manejo de personal. Facilidad de comunicación Buenas relaciones interpersonales.

	<p>Manejo de programas básicos de office</p> <p>Trabajar en equipo con horarios flexibles.</p> <p>Compromiso con la fundación</p>
--	---



FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Responsable de Peluquería y Cosmetología
Nivel Jerárquico	Operativo-Decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinador Académico
Organigrama	<pre> graph TD A[Responsable de Peluquería y Cosmetología] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>
OBJETIVO	
<p>Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.</p>	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
<p>Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y educativas referentes a peluquería y cosmetología.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de capacitación respecto al área de peluquería y cosmetología. - Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes que se encargan de capacitar a los alumnos pertenecientes al 	

área.

- Realizar seguimiento a las prácticas de peluquería y cosmetología.
- Participar en reuniones del consejo académico.
- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica.
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo y didáctico.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes al área de peluquería y cosmetología.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral.
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de peluquería y cosmetología.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica.
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica.
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título técnico medio en peluquería y cosmetología
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área
Habilidades:	- Experiencia en manejo de personal.

	<ul style="list-style-type: none">- Facilidad de comunicación- Buenas relaciones interpersonales.- Manejo de programas básicos de office.- Trabajar en equipo con horarios flexibles.- Compromiso con la fundación.
--	---



FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo	Responsable de Parvulario
Nivel Jerárquico	Operativo-Decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinador Académico
Organigrama	<pre> graph TD A[Responsable de Parvulario] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>

OBJETIVO

Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y educativas referentes al área de parvulario.

FUNCIONES

- Coordinar acciones de capacitación respecto al área de peluquería y cosmetología
- Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes que se encargan de capacitar a los alumnos pertenecientes al

área.

- Realizar seguimiento a las prácticas de peluquería y cosmetología.
- Participar en reuniones del consejo académico.
- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica.
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo y didáctico.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes al área de parvulario.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de parvulario.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica.
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título académico en ciencias de educación.
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área.
Habilidades:	- Experiencia en manejo de personal.

	<ul style="list-style-type: none">- Facilidad de comunicación- Buenas relaciones interpersonales.- Manejo de programas básicos de office.- Trabajar en equipo con horarios flexibles.- Compromiso con la fundación.
--	---



FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	Responsable de Contabilidad
Nivel Jerárquico	Operativo-Decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinador Académico
Organigrama	<pre> graph TD A[Responsable de Contabilidad] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>
OBJETIVO	
Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y educativas referentes al área de contabilidad.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de capacitación respecto a la carrera de contabilidad. - Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes que se encargan de capacitar a los alumnos pertenecientes al área. - Participar en reuniones del consejo académico. 	

- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica.
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes a la carrera de contabilidad.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de contabilidad.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica.
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título académico en ciencias económicas y financieras.
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en manejo de personal. - Facilidad de comunicación - Buenas relaciones interpersonales.

	<ul style="list-style-type: none">- Manejo de programas básicos de office- Trabajar en equipo con horarios flexibles.- Compromiso con la fundación
--	--



FUNDACIÓN INFOCAL TARIJA

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo	Responsable de Sistemas
Nivel Jerárquico	Operativo-Decisión
Ubicación	Dirección Académica
Inmediato superior	Coordinador Académico
Organigrama	<pre> graph TD A[Responsable de Sistemas] --- B[Docentes de formación y capacitación] </pre>

OBJETIVO

Lograr el correcto funcionamiento de la carrera de acuerdo con los planes de estudio, a través de la implementación de programas académicos para potenciar el desarrollo de los estudiantes.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Planificar, organizar y coordinar actividades docentes, metodológicas y educativas referentes al área de sistemas.

FUNCIONES

- Coordinar acciones de capacitación respecto a la carrera de sistemas.
- Realizar el seguimiento del desenvolvimiento de cada uno de los docentes que se encargan de capacitar a los alumnos pertenecientes al área.

- Participar en reuniones del consejo académico.
- Hacer conocer los requerimientos del área.
- Coordinar actividades del área con la dirección académica
- Presentar informes respecto a las actividades que realicen en el área mensualmente.
- Coordinar con los docentes del área los requerimientos de material educativo.
- Custodiar y mantener en orden los equipos y materiales pertenecientes a la carrera de sistemas.
- Elaborar planes de capacitación y asistencia técnica en forma semestral
- Proporcionar apoyo a los alumnos que pertenecen a la carrera de sistemas.
- Cumplir con el cronograma establecido por la dirección académica.
- Colaborar con la dirección académica para el cumplimiento de las pensiones.
- Colaborar con las fechas de entrega de notas a la Dirección académica.
- Dar apoyo al área de educación cuando se requiera y este previamente planificado.

REQUISITOS

Requisitos de formación:	Título académico en informática. Técnico medio en sistemas informáticos.
Requisitos de experiencia:	Tener experiencia mínima de 3 años como docente en el área
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en manejo de personal. - Facilidad de comunicación - Buenas relaciones

	<p>interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none">- Manejo de programas básicos de office- Trabajar en equipo con horarios flexibles.- Compromiso con la fundación
--	--



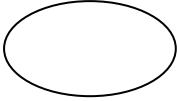



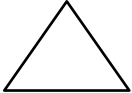
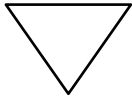
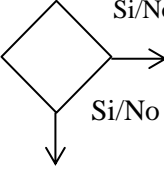
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

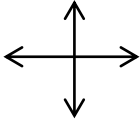




ÍNDICE DE CONTENIDO

PROCEDIMIENTO	Pág.
1. Procedimiento de adquisición de compras.....	113
2. Implementación de cursos de capacitación.....	115
3. Elaboración del plan operativo anual (POA).....	117
4. Procedimiento de inscripción de estudiantes.....	119
5. Procedimiento de la promoción educativa.....	121
6. Procedimiento del trámite para obtención de títulos.....	123
7. Reclutamiento, selección y contratación del personal.....	125

Simbología ASME

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIDAD
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica entrada o salida de datos.
	Almacenamiento/Archi vo	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo.
	Almacenamiento/Archi vo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

	<p>Líneas de flujo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Conector</p>	<p>Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.</p>
	<p>Conector de pagina</p>	<p>Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>

PROCEDIMIENTO 1

DESCRIPCIÓN: Procedimiento de adquisición de materiales

a) OBJETIVO:

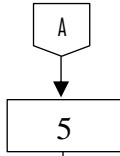
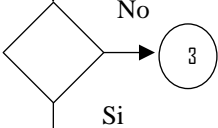

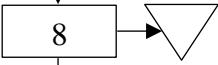
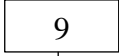
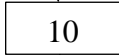

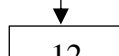
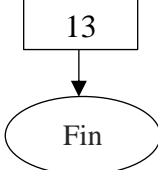
Describir de manera detallada los pasos que se siguen desde el momento que se realiza la solicitud de requerimiento de compra, hasta la recepción y almacenamiento del material requerido.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Activos fijos y Adquisiciones
- Director ejecutivo
- Contador

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Realizar la solicitud de requerimiento de compra.	Director ejecutivo	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> A{{A}} </pre>
2. Recepcionar la solicitud de compra.	Activos fijos y Adquisiciones	
3. Realizar el cuadro comparativo y el formulario de las cotizaciones.	Activos fijos y Adquisiciones	
4. Recepcionar el cuadro comparativo y el formulario de las cotizaciones.	Director ejecutivo	

5. Revisar el cuadro comparativo y el formulario de cotizaciones.	Director ejecutivo	
6. Aprobar el cuadro comparativo y el formulario de cotizaciones.	Director ejecutivo	
7. Solicitud de compra.	Activos fijos y Adquisiciones	
8. Recepcionar y archivar de la solicitud de compra.	Contadora	
9. Elaborar el cheque de compra.	Contadora	
10. Firmar el cheque de compra.	Director ejecutivo	
11. Realizar la compra de materiales requeridos.	Activos fijos y Adquisiciones.	
12. Recepcionar, verificar y registrar los materiales requeridos.	Activos fijos y Adquisiciones.	
13. Almacenar y entregar el material al área que lo requiere.	Responsable de Activos fijos y Adquisiciones.	

PROCEDIMIENTO 2

DESCRIPCIÓN: Elaboración del proyecto de cursos de capacitación

a) OBJETIVO:

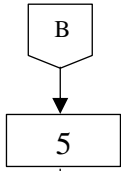
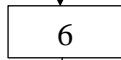
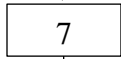
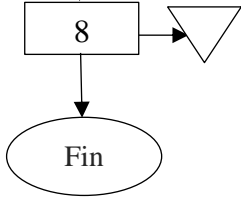
Describir detalladamente los pasos que se siguen para elaborar los cursos de capacitación en las diferentes áreas de educación.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Director académico
- Coordinadora académica
- Director ejecutivo

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Elaborar el proyecto de solicitud de cursos de capacitación.	Coordinadora académica	
2. Revisar el proyecto de solicitud de cursos de capacitación.	Director académico	
3. Aprobar el proyecto de cursos de capacitación.	Director académico	
4. Revisar las observaciones y reformular el proyecto de cursos de capacitación.	Coordinadora académica	

5. Aprobar el proyecto	Director ejecutivo	
6. Recepcionar del proyecto aprobado.	Coordinadora académica	
7. Enviar el proyecto de solicitud al ministerio de educación.	Director académico	
8. Recepcionar y archivar la resolución ministerial de aprobación de los cursos de capacitación.	Coordinadora académica	

PROCEDIMIENTO 3

DESCRIPCIÓN: Elaboración del plan operativo anual (POA)

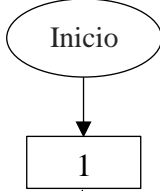
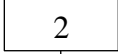
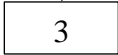
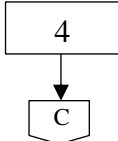
a) OBJETIVO:

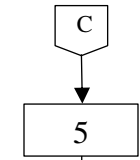
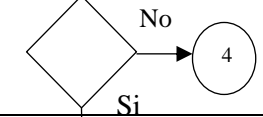
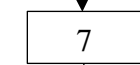
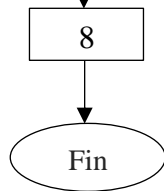
Describir detalladamente los pasos que se siguen para realizar y aprobar el POA de la fundación.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Director ejecutivo
- Contadora
- Directorio

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Entregar los formatos correspondientes del programa operativo anual a cada una de las áreas.	Director ejecutivo	
2. Realizar el llenado de los formatos de acuerdo a los programas que les corresponden.	Encargados de las áreas.	
3. Recopilar la información de todas las áreas y elaborar un resumen general.	Contadora	
4. Definir el presupuesto requerido.	Contadora	

5. Recepcionar y revisar el presupuesto requerido.	Director ejecutivo	
6. Aprobar el presupuesto.	Director ejecutivo	
7. Elaborar el documento final del plan operativo anual.	Contadora	
8. Aprobar el plan operativo anual.	Directorio	

PROCEDIMIENTO 4

DESCRIPCION: Procedimiento de inscripción de estudiantes

a) OBJETIVO:

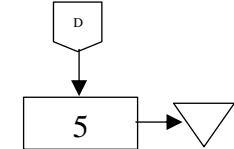
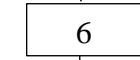
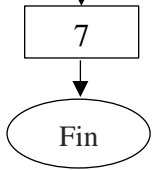
Establecer los lineamientos para regular el proceso de inscripción en las carreras que se ofrece en la Fundación INFOCAL Tarija

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Director académico
- Coordinadora académica
- Caja
- Atención al cliente
- Marketing y comunicación
- Estudiante

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Elaborar el programa de inscripción	Director académico	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> D{{D}} </pre>
2. Inscripción de la carrera por medio de la plataforma	Estudiantes	
3. Llenar los formularios de acuerdo al registro de inscripción.	Atención al cliente	
4. Recepcionar la ficha de depósito del estudiante y elaborar un recibo de cobranza.	Caja	

5. Registrar al estudiante y archivar de la documentación de inscripción	Atención al cliente	
6. Asignación de la carga académica de acuerdo a la carrera elegida y al plan de estudios.	Coordinadora académica	
7. Firma de conformidad de la carga académica.	Estudiante	

PROCEDIMIENTO 5

DESCRIPCION: Procedimiento de la publicidad de las carreras de la fundación INFOCAL Tarija

b) OBJETIVO:

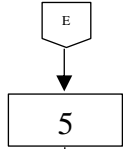
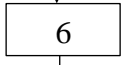
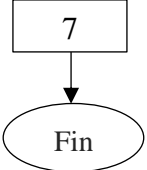
Establecer las actividades para la difusión de la oferta educativa de la Fundación INFOCAL Tarija.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Director Ejecutivo
- Director académico
- Marketing y comunicación

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Elaborar el proyecto de publicidad y difusión de la oferta educativa.	Marketing y comunicación	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[1] B1 --> B2[2] B2 --> D{ } D -- No --> C1((1)) D -- Si --> B4[4] B4 --> E{{E}} </pre>
2. Evaluar el programa y el presupuesto total.	Director Ejecutivo	
3. Aprobar el programa.	Director Ejecutivo	
4. Realizar actividades de difusión de la oferta educativa.	Marketing y comunicación	

5. Elaborar un reporte para tener antecedentes de la actividad realizada.	Marketing y comunicación	
6. Recibir y analizar el reporte global del programa de promoción de la oferta educativa.	Director Ejecutivo	
7. Proponer acciones de mejora al programa.	Director Ejecutivo	

PROCEDIMIENTO 6

DESCRIPCIÓN: Procedimiento del trámite para otorgar título profesional.

a) OBJETIVO:

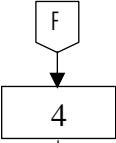
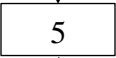
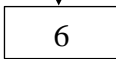
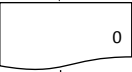
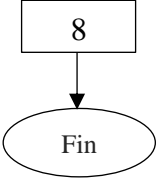
Describir detalladamente los pasos que se siguen para realizar la entrega del título de grado a los estudiantes.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Estudiante
- Coordinadora académica
- Director académico
- Director ejecutivo

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Solicitar los requisitos para realizar el proceso.	Estudiante	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> F{{F}} </pre>
2. Recepcionar y revisar de los datos presentados por el estudiante.	Coordinadora académica	
3. Realizar el historial de notas y adjuntar a la documentación del interesado.	Coordinadora académica	

4. Recepcionar y revisar la documentación del estudiante.	Director académico	
5. Recepcionar y firmar la documentación.	Director ejecutivo	
6. Enviar la documentación al ministerio de educación.	Coordinadora académica	
7. Recepcionar el título profesional del estudiante.	Director académico	
8. Entregar el título profesional al estudiante.	Director académico	

PROCEDIMIENTO 7

DESCRIPCION: Reclutamiento, selección y contratación del personal

c) OBJETIVO:

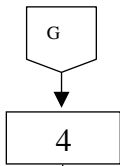
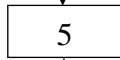
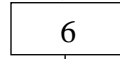
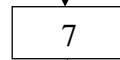
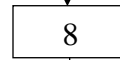
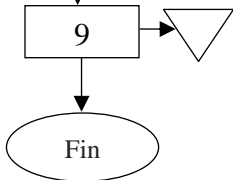
Aplicar los lineamientos para reclutar, seleccionar y contratar al personal adecuado para desarrollar las funciones que el puesto requiere, en las diferentes áreas de la fundación INFOCAL Tarija.

b) UNIDADES PARTICIPANTES:

- Director Ejecutivo
- Director Académico
- Coordinadora Académica
- Marketing y comunicación
- Postulante

DETALLE:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OPERACIÓN
1. Elaborar la convocatoria del personal que se requiere en cada área.	Director académico	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> G{{G}} </pre>
2. Recepcionar y revisar la convocatoria de personal.	Director ejecutivo	
3. Elaborar y publicar la convocatoria	Marketing y comunicación	

4. Revisión y recepción de los expedientes de los postulantes.	Coordinadora académica	
5. Definir del lugar, hora y fecha de la evaluación de los postulantes.	Director académico	
6. Rendimiento de la evaluación.	Postulante	
7. Calificar la evaluación del postulante.	Director académico	
8. Seleccionar al mejor postulante.	Director académico	
9. Integración del expediente de la persona seleccionada al cargo.	Director académico	

Recomendaciones

Con el propósito de complementar la solución a la problemática, se establecen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda realizar la implementación de un manual de funciones y procedimientos en la institución, ya que a través del mismo se puede precisar las funciones de cada cargo, coadyuvar a la ejecución correcta de las tareas del personal y favorecer la uniformidad en el trabajo; permitiendo así el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo y el poder mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, evitando así la repetición de instrucciones y actividades.

Dar a conocer el contenido del manual de funciones y procedimientos, a través de la socialización y por medio de una copia completa de los manuales y esté a disposición para todos los miembros que conforman a la fundación y este sea una fuente de consulta.

Revisar periódicamente el manual de funciones y procedimientos, para asegurar su aplicación y así también considerar cada propuesta de cambio sugerida por los trabajadores de la fundación.

Por último se recomienda la actualización del manual de funciones y procedimientos de manera periódica, acorde al surgimiento de nuevas necesidades o actividades dentro de cada área y así fortalecer el sistema de control y seguimiento dentro de la fundación.