



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y

RECURSOS HUMANOS

**TEMA:**

**DISEÑO DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL COLEGIO  
FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA” QUITO**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS  
HUMANOS

AUTORA:

**MYRIAM ANDREA CAIZA CAPA**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. PATRICIO ROJAS**

QUITO-ECUADOR

2014

## CERTIFICACIÓN

Certifico en calidad de Director de Tesis del Tema: “Diseño del Manual Orgánico Funcional para el Colegio Fiscal José de la Cuadra Quito”, realizado por Myriam Andrea Caiza Capa para obtener el Título de Ingeniera de Empresas de Servicio y Recursos Humanos; doy fé que la propuesta presentada ha sido dirigida y revisada en todas sus partes, por lo cual autorizo su presentación respectiva.

Atentamente

-----  
Dr. Patricio Rojas

DIRECTOR DE TESIS

ii68

## AUTORÍA

Del contenido del presente proyecto se responsabiliza a su autora:

-----  
MYRIAM ANDREA CAIZA CAPA

**CI:** 171417184-8

iii68

iii

## DEDICATORIA

Con el amor más profundo para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera superarme dejando de lado de sí mismas y poniéndome como única prioridad.

A mi madre Gloria que con su apoyo incondicional supo encaminarme me brindo todo su cariño y juntas aprendimos a superar problemas y de quien considero que sus valores, hábitos y buenas costumbres son las mejores siendo una madre ejemplar.

A mi padre David que a pesar de la distancia física sus recuerdos siguen presentes su esmero por trabajar arduamente y su perseverancia están impregnados y su ejemplo me lleva a seguir en este camino.

Gracias a ustedes por siempre mi corazón y mi eterno agradecimiento, sé que este logro es tan importante para ustedes como lo es para mí.

iv68

Dios los bendiga y guarde siempre.

## AGRADECIMIENTO

Por sobre todas las cosas agradezco a Dios por las bendiciones derramadas en cada uno de mis proyectos sé que siempre me ha cuidado y protegido y en él tengo toda mi confianza y le entrego mi familia, mi hogar y todas mis metas.

Gracias a mi familia, mi esposo Christian y mi hija Britany por su tiempo, paciencia y comprensión esta tesis lleva mucho de ustedes su sacrificio ha permitido culminar una de mis metas juntos seguiremos luchando y cumpliendo objetivos.

A mi hermana Karo, mis primos tíos y tías somos un equipo juntos me han enseñado el valor de la familia, gracias por ser amigos, cómplices y hermanos.

A todos mis amigos, compañeros, maestros de la UTE quienes formaron parte de esta gran experiencia siempre permanecerán en mis recuerdos.

A mi director de tesis Dr. Patricio Rojas por su participación y empuje en el inicio de esta investigación por sus relevantes aportes y sugerencias durante el desarrollo del presente trabajo, sin su apoyo hubiese sido dificultoso el diseño de la propuesta y llevar a cabo dicho proyecto.

v68

*Andrea C....*

v

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carta de Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Cuadros .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Índice de Anexos .....	.xiii

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>.1</b>
---------------------------	-----------

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>.3</b>
-------------------------	-----------

<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>.3</b>
--------------------------	-----------

1.1 Planteamiento del problema .....	.3
--------------------------------------	----

1.2 Formulación del problema .....	.4
------------------------------------	----

1.3 Delimitación del problema .....	.4
-------------------------------------	----

1.4 Sistematización del problema .....	.4
--	----

1.5 Objetivo General.....	.5
---------------------------	----

1.6 Objetivos Específicos.....	.5
--------------------------------	----

1.7 Justificación .....	.5
-------------------------	----

1.8 Idea a defender.....	.6
--------------------------	----

vi68

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>.7</b>
-------------------------	-----------

<b>MARCO-TEÓRICO-CONCEPTUAL-LEGAL .....</b>	<b>.7</b>
---	-----------

<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>.7</b>
------------------------------	-----------

<b>2.1. La Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>.7</b>
--	-----------

2.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	.9
2.1.2. Actividades para lograr los objetivos de la Administración del Talento Humano .....	.9
2.1.3. Importancia del Talento Humano .....	.11
2.2. La Gestión Del Talento Humano En La Educación .....	.12
2.2.1. Introducción .....	.12
2.2.2. El rol del Talento Humano en las Instituciones Educativas .....	.13
2.2.3. Ventajas de las Instituciones Educativas .....	.14
2.2.4. Desventajas de las Instituciones Educativas.....	15
2.2.5. Las Instituciones Educativas y la Educación como Desarrollo Humano.....	16
2.3 Definición e importancia de la descripción y análisis de puestos .....	.18
2.3.1. La Descripción y Análisis de Puestos .....	.18
2.3.2 Describir y Analizar Puestos.....	.20
2.3.3. Objetivos de la descripción y análisis de puestos.....	.21
2.3.4 Etapas que intervienen en el análisis de puestos .....	.22
2.3.5 Métodos para el análisis de puestos .....	.24
2.3.6. Estructura del análisis de cargos.....	.28
2.3.7. Empleo de la descripción de puestos y su vinculación con los Subsistemas de Talento Humano .....	.29
2.4. Definición e importancia de los aspectos en los manuales de funciones.....	.30
2.4.1 Definición de los Manuales.....	.30
2.4.2 Características de los Manuales.....	.31
2.4.3 Importancia de los Manuales .....	.32

2.4.4 Ventajas de los Manuales.....	.33
2.4.5 Desventajas de los Manuales.....	.34
2.4.6. Objetivos de los Manuales .....	.35
2.4.7. Justificación de los Manuales.....	.35
2.4.8. Diferencia entre Manual de funciones y Manual de funciones por competencias laborales.....	36
2.5 Definición e importancia de los aspectos dentro de las competencias..	.37
2.5.1. Introducción al Enfoque por Competencias.....	37
2.5.2. Beneficios de la aplicación de las competencias en el ámbito laboral desde una visión global .....	.39
2.5.3. Definiciones de Competencias.....	.43
2.5.4 Elementos que componen una Competencia.....	.44
2.5.5 Contenidos implicados en una Competencia .....	.45
2.5.6 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	.45
2.5.7 Objetivos de la Gestión del Talento Humano por Competencias.....	.47
2.5.8 Análisis Funcional del Enfoque por Competencias.....	.48
2.5.9 Enfoque por competencias en el ámbito de la docencia.....	.49
2.6 MARCO CONCEPTUAL.....	51
2.7 MARCO LEGAL.....	.56
2.7.1. Presentación del Colegio Nacional Fiscal José de la Cuadra.....	.57
2.7.2. Valores Institucionales.....	.57
2.7.3 Identidad Institucional.- (Modelo Pedagógico) .....	.58
2.7.4 Estructura y Funcionamiento .....	.59
<b>CAPÍTULO III</b> .....	.62
<b>METODOLOGÍA</b> .....	.62
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	.63
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	.63
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	.63



3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	.65
3.4.1 Técnicas para la recolección.....	.65
3.4.2 Fuentes de información .....	.65
3.4.3 Recolección de datos e información.....	.66
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	.67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	.67
4.1 Resultados de la encuesta aplicada a Docentes y Administrativos .....	.67
4.2 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	.79
4.3 DIAGNÓSTICO .....	.81
<b>CAPÍTULO V</b> .....	.81
FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.- “DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA” .....	81
5.1 Aspectos generales del manual funciones para el colegio fiscal “José de la Cuadra” .....	.81
5.1.1 Introducción del Manual .....	.81
5.1.2 Presentación del manual.....	.81
5.1.3.- Ámbito de aplicación del manual .....	.83
5.1.4.- Propósito del manual .....	.84
5.1.5.- Justificación del manual.....	.84
5.1.6.- Objetivo general del manual.....	.85
5.1.7.- Objetivos específicos del manual .....	.85
5.1.8.- Cuadro de distribución de cargos por Nivel en el COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA .....	.86
5.2.- Descripción de las funciones por competencias de cada uno de los cargos actuales que posee el colegio fiscal “José de la Cuadra .....	.87
5.2.1 Cargo: Rectora .....	.89
5.2.2 Cargo: Vicerrector .....	.93

5.2.3 Cargo: Inspector General .....	.97
5.2.4 Cargo: Secretaria General .....	101
5.2.5 Cargo: Asistente de Secretaria .....	105
5.2.6. Cargo: Bibliotecario .....	.109
5.2.7 Cargo: Auxiliar de Servicios Generales.....	.113
5.2.8 Cargo: Colector .....	.116
5.2.9 Cargo: Coordinadora Dpto. Orientación.....	.119
5.2.10 Cargo: Medico General.....	.123
5.2.11 Cargo: Psicólogo.....	.126
5.2.12 Cargo: Docente Educación Básica .....	.130
5.2.13 Cargo: Docente Educación de Bachillerato .....	.133
5.2.14 Cargo: Laboratorista Docente .....	.137
Conclusiones y Recomendaciones .....	.141
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>.143</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.148</b>



**ÍNDICE DE CUADROS:**

1. Cuadro del personal docente y administrativo del Colegio Fiscal “José de la Cuadra .....	64
2. ¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja? .....	67
3. ¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja? .....	68
4. ¿En su colegio existe un manual de funciones? .....	69
5. ¿Según su criterio estaría de acuerdo en que la institución educativa diseñe un manual de funciones por competencias? .....	70
6. ¿Cree usted que es necesario que el trabajador del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” conozca las funciones que debe desempeñar?.....	71
7. ¿Si Usted conoce que se ha diseñado un manual de funciones por competencias ejecutaría las tareas especificadas dentro de este manual? .	72
8. ¿Usted tiene funciones que no le competen realizar por no tener un manual de funciones en la institución? .....	73
9. ¿Si existiera un manual de funciones el empleado mejoraría en el desempeño de actividades y cada cual realizaría las funciones que le corresponde? .....	74
10. ¿Las funciones que Usted viene realizando, son realizadas también por otras personas a la misma vez? .....	75
11. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones por competencias el personal tendría más claro cuáles son las funciones o actividades a desempeñar dentro de cada cargo? .....	76
12. Tabla general de datos.....	77
13. Cuadro de distribución de cargos por Nivel en el Colegio Fiscal “José de la Cuadra .....	87

**ÍNDICE DE GRÁFICOS:**

1. Enfoques de la Administración de Personal .....	8
2. Organigrama Estructural “Colegio Fiscal José de la Cuadra” .....	61
3. ¿Usted conoce las actividades específicas que debe cumplir dentro de la Institución? .....	67
4. ¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja? .....	68
5. ¿En su colegio existe un manual de funciones? .....	69
6. ¿Según su criterio estaría de acuerdo en que la institución educativa diseñe un manual de funciones por competencias? .....	70
7. ¿Cree usted que es necesario que el trabajador del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” conozca las funciones que debe desempeñar? .....	71
8. ¿Si Usted conoce que se ha diseñado un manual de funciones por competencias ejecutaría las tareas especificadas dentro de este manual? .	72
9. ¿Usted tiene funciones que no le competen realizar por no tener un manual de funciones en la institución? .....	73
10. ¿Si existiera un manual de funciones el empleado mejoraría en el desempeño de actividades y cada cual realizaría las funciones que le corresponde? .....	74
11. ¿Las funciones que Usted viene realizando, son realizadas también por otras personas a la misma vez? .....	75
12. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones por competencias el personal tendría más claro cuáles son las funciones o actividades a desempeñar dentro de cada cargo? .....	76

**ÍNDICE DE ANEXOS:**

1. Anexo A – Formato de Encuesta preliminar al personal del Colegio Fiscal José de la Cuadra.....149

2. Anexo B – Diccionario de Competencias del Colegio Fiscal José de la Cuadra.....153

3. Anexo C – Formato para la Descripción de Funciones por Competencias para cada uno de los cargos actuales que posee el Colegio Fiscal José de la Cuadra.....159

4. Anexo D – Grafico Situacional del Colegio Fiscal José de la Cuadra....161

5. Anexo E - Fotografías del colegio fiscal “José de la Cuadra”.....162

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las organizaciones deben contar con un adecuado manual de funciones ya que es la herramienta que facilita el desarrollo y buen desempeño de la Misión y Visión de la Institución, eleva el nivel de la calidad de las funciones (tareas administrativas y operativas) de los distintos niveles jerárquicos mediante la definición de políticas y objetivos.

El manual de funciones provee de seguridad y eficiencia Organizacional al comprobar que cada función se cumple como lo establece la norma y orienta en las áreas donde se requiere información complementaria.

Sin duda el manual de funciones contribuye de manera sustantiva, a mejorar los procesos de gestión de la Institución manteniendo una estructura organizacional adecuada, minimizando conflictos de diferentes áreas fomentando el orden.

Un manual de funciones construye una base para el análisis posterior del trabajo, el mejoramiento de sistemas, procedimientos y métodos.

Y para su análisis dentro del presente contenido se encuentra ordenada por capítulos:

CAPÍTULO I: contiene el planteamiento del problema analizando la situación actual del colegio; la formulación del problema; objetivos y para finalizar con la justificación.

168

CAPÍTULO II: se aborda el marco teórico relacionando a la fundamentación de cada una de las variables, temas y subtemas para sustentar la información teórica mediante varias fuentes de consulta, para finalmente enmarcar y presentar el marco legal institucional.

CAPÍTULO III: concierne a la metodología, se citan métodos factibles a la investigación y con procedimientos adecuados, se plantea una población

finita para la recolección de información. Incluyendo a profesores docentes y personal administrativo, para determinar la incidencia del diseño del manual de funciones mediante una encuesta.

CAPÍTULO IV: consta el análisis e interpretación de resultados, comparando los datos e información de los investigados, para determinar conclusiones en cada ítem.

CAPÍTULO V: se formula la propuesta alternativa que permita mejorar el desarrollo profesional mediante el diseño de un manual de funciones, aplicable a la Institución educativa.

Y finalmente se observa las conclusiones y recomendaciones que salen de todo el proceso realizado tanto de los problemas como sus posibles soluciones.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El problema en el Colegio Fiscal José de la Cuadra radica en que no se cuenta con una estructura organizacional adecuada que facilite la coordinación de actividades entre el personal y las diferentes áreas administrativas de la Institución Educativa.

Por consiguiente, los principales problemas que enfrenta el Colegio Nacional José de la Cuadra están ligados a:

- Actividades de control: Al no contar con una cadena de mando organizativa no se definen tareas y obligaciones y se incurre en duplicidad de tareas entre los trabajadores.
- Inadecuado flujo de información: La comunicación debe ser fluida en todas las direcciones de la institución, al no poseer un manual de funciones y estructura orgánica óptimos no existe una coordinación adecuada de actividades entre departamentos, no se conoce a cabalidad la misión, visión y objetivos organizacionales concluyéndose en una planeación estratégica ineficiente.
- El personal administrativo no tiene claro las funciones a realizar, por lo que comete errores en el desarrollo de sus funciones.
- Las autoridades no pueden aplicar sanciones de acuerdo a la LOSEP, por no tener un manual específico de las funciones del personal administrativo.
- El personal docente solicita determinados trabajos a empleados que no les corresponde realizar esta función.

Con el fin de evitar estos factores a consecuencia de una mala estructura administrativa la presente investigación pretende diseñar un Manual



Orgánico Funcional al Colegio Fiscal José de la Cuadra para su posterior implementación.

## **1.2. Formulación del problema**

¿La propuesta de diseño de un Orgánico Funcional permitirá al Colegio “José de la Cuadra” contar con un manual de funciones adecuado para el personal administrativo-docente?.

## **1.3. Delimitación del problema**

La presente investigación se realizará en el Colegio Fiscal José de la Cuadra que está ubicado en el Sector Sur de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, Cantón Quito Parroquia San Bartolo en el año lectivo 2012-2013.

## **1.4. Sistematización del problema**

¿Cuenta con un diagnóstico de la situación administrativa-docente actual el Colegio Fiscal José de la Cuadra?.

¿El Colegio Fiscal José de la Cuadra tiene una estructura orgánica actualizada?.

¿Cuenta con un instrumento técnico que determine las directrices que deben seguir dentro del Colegio Fiscal José de la Cuadra?

¿Los puestos de trabajo se encuentran delimitados en lo relativo a sus funciones?.

468

¿Tiene el Colegio Fiscal José de la Cuadra normado las funciones del personal administrativo?.

¿Cuáles son los elementos que van a conformar el Orgánico Funcional?.

### **1.5. Objetivo general**

Diseñar un manual de funciones que integre la estructura orgánica y funcional del Colegio Fiscal José de la Cuadra.

### **1.6. Objetivos específicos**

- Preparar un diagnóstico de la situación actual en el campo administrativo del Colegio José de la Cuadra.
- Proponer una estructura orgánica que apoye al desarrollo de las actividades que cumple el Colegio Fiscal José de la Cuadra.
- Presentar una propuesta de funciones del personal administrativo, directrices generales que norman el desarrollo eficiente del Colegio Fiscal José de la Cuadra.
- Proponer el Orgánico Funcional.

### **1.7. Justificación**

Al sostener la entrevista a manera de protocolo con el Señor Rector del Colegio Fiscal José de la Cuadra se observó que no se cuenta con el Orgánico Funcional, instrumento técnico necesario para el desarrollo y coordinación adecuada de actividades, por lo que al existir el problema se procederá a la investigación correspondiente misma que iniciará con la recolección de datos (plantilla del personal, cargos actuales, etc.). Una vez detectados todos estos aspectos se indicará la utilidad que va a tener el desarrollo de este tema. En la actualidad es importante que todas las instituciones educativas cuenten con el Orgánico Funcional para que la Gestión Administrativa sea la adecuada y los recursos sean utilizados de una manera óptima, es importante que los funcionarios de este Colegio delimiten sus funciones para que cada uno de ellos realicen el trabajo que les corresponde, con el fin de evitar duplicidad de trabajo, brindando una solución al diagnóstico descrito anteriormente se entregará al Colegio Fiscal José de la Cuadra la oportunidad de contar con un manual de funciones que ayude a

mejorar la Gestión del Talento Humano. La finalidad de todo servidor público es tener bien clara las funciones a desempeñar para que de esta manera su trabajo sea exitoso.

Al realizar esta investigación se busca contribuir con los empleados, las autoridades de esta institución, colaborar y ser parte de la solución del problema planteado, por lo que es importante que las autoridades hagan conciencia de que todo trabajador tiene que partir de la especificidad de funciones de cada una de las personas que están bajo su responsabilidad.

### **1.8. IDEA A DEFENDER**

Los Seres Humanos tienen competencias en cada una de las instituciones, a nivel educativo está de acuerdo a la misión, visión, al reglamento y ley de educación quienes definen las competencias; a partir de estos documentos se diseñará un manual de funciones para el personal que labora e ingresa a la institución.

El análisis de las necesidades de los cargos, las competencias, el desempeño laboral y las exigencias de las funciones asignadas a cada puesto en el colegio Fiscal “José de la Cuadra”, serán la base que permitirá defender el desarrollo minucioso del manual de funciones por competencias; para beneficio del personal docente, administrativo y profesional de apoyo; de acuerdo a su especialidad en dicha institución.

668

## CAPÍTULO II

### MARCO-TEÓRICO-CONCEPTUAL-LEGAL

#### 2. MARCO TEÓRICO

##### 2.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración del talento humano, como se lo conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, el mejor empleo del talento humano.

768

Decimos que la administración del talento humano es multidisciplinaria pues requiere múltiples fuentes de conocimientos. La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:



Fuente: Jose Aponte

Elaborado por: Andrea Caiza

Con el término gestión hacemos referencia al conjunto de acciones organizativas necesarias para lograr una meta final.

En el marco descrito, por gestión del talento hay que entender el conjunto de acciones orientadas a lograr el óptimo desarrollo de las capacidades de los estudiantes para aprender y de los profesores en su condición de protagonistas principales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En lo que al colectivo docente se refiere, el profesorado<sup>868</sup> secundario, cuando enseña, ha de ser competente para elaborar material curricular dialogante y ser capaz de generar espacios.

La administración del talento humano debe ser basada en la efectividad de optimización de habilidades, conocimientos, competencias e impulsar la participación del personal hacia los logros y éxitos de la organización, debiéndose valorar el conocimiento de las personas sin el cual no sería

posible afrontar los cambios continuos producto de la globalización y avances tecnológicos.

Chiavenato (2005) indica que: La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

La gestión del talento humano es un área sensible en la mentalidad de las organizaciones dependiente de las variables indicadas, por lo que se debe tener en cuenta que las personas pueden aumentar o disminuir sus fortalezas dependiendo de la manera que sean tratadas.

### **2.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano<sup>1</sup>**

Al decir que la Administración de Talento Humano es multitécnica (requiere de varios conocimientos), los objetivos y propósitos de ésta gestión deberán abarcar desafíos de la organización en cada uno de los departamentos que conforman la entidad. Así pues podemos clasificar los objetivos en base a cuatro áreas fundamentales:

- ▶ Objetivos Corporativos
- ▶ Objetivos Funcionales
- ▶ Objetivos Sociales
- ▶ Objetivos Personales

### **2.1.2. Actividades para lograr los<sup>68</sup> objetivos de la Administración del Talento Humano**

- ▶ Objetivos Corporativos

---

<sup>1</sup> Puchol, Luis (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid-España: Díaz de Santos.

Al indicar que como organización debemos cumplir con desafíos el área de Talento Humano tiene como principal objetivo contribuir al éxito de la institución, dentro de este ámbito enmarcaremos los siguientes puntos:

- Proporcionar prestaciones.
- Correctas relaciones laborales entre el MRL y la organización.
- Cumplir con las obligaciones legales.

► **Objetivos Funcionales**

El nivel del talento humano debe ser el apropiado a las necesidades de la organización, cuando la administración del personal no es adecuada se desperdician recursos de todo tipo. Dentro de este tipo de objetivos tenemos:

- Planificación del talento humano.
- Adecuado ambiente laboral.
- Selección.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Retroalimentación.

► **Objetivos Sociales**

La administración del talento humano debe responder éticamente a la sociedad así como utilizar los recursos que tiene a su disposición en favor de la colectividad con el fin de evitar demandas negativas influyentes sociedad vs organización.

- Evitar discriminación de todo tipo (religión, etnia, cultura).
- Prácticas ambientales.
- Equidad laboral.

► **Objetivos Personales**

La adecuada administración del talento humano es la base para satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno llevándolo a la realización personal-profesional de cada uno de ellos y los objetivos de la organización.

- Plan de carrera.
- Evaluación.
- Ubicación.
- Ascensos.

### **2.1.3. Importancia del Talento Humano**

La administración del talento humano es una adecuada y acertada ejecución de decisiones que después de ser analizadas influirán positiva o negativamente sobre la eficacia de los trabajadores y la organización.

En la actualidad los trabajadores tienen diferentes expectativas del trabajo a esto se suma que están en constante cambio los índices de población y la fuerza laboral.

La función de administrar el capital humano intelectual es la adecuada y efectiva utilización de los conocimientos, habilidades y motivación de las personas total y forzosamente orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización. Aunque las personas son <sup>116</sup>importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización.



## 2.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EDUCACIÓN:<sup>2</sup>

### 2.2.1. Introducción.-

Hemos visto que en toda organización el capital humano es primordial, pero si hablamos del sector educación lo es aún más ya que el ser humano aprende y siente empatía con un ser semejante a él capaz de identificarse en sus emociones, talentos y saberes, la transmisión de conocimientos se la realiza en un entorno social que ninguna máquina puede reemplazar siendo el principal objetivo de las instituciones educativas la difusión del conocimiento.

Al unir estos dos conceptos talento humano y educación diremos que debido a la Globalización el capital humano debe ser más dinámico e implantar políticas educativas y formativas capaces de afianzar el conocimiento de los educandos para responder a las exigencias que demanda el actual entorno competitivo.

Para generar cambios en el modelo de gestión y administración de una institución se debe implementar modelos de control establecidos por el capital humano tales como:

La autoevaluación: funcionamiento y resultado de la institución

Evaluación interna: comparación del desempeño en base a criterios internos.

Evaluación externa: determinada por la proyección social y competitividad.

Priorizaremos la autoevaluación ya que a través del talento humano interno se podrá establecer los puntos fuertes y débiles de cada proceso así como los correctivos necesarios y una metodología en particular.

---

<sup>2</sup> Dessler, Gary (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid-España: Pearson.

### 2.2.2. El rol del Talento Humano en las Instituciones Educativas

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos con el fin de asimilar y aprender conocimientos, es por esto que la calidad exigida es la máxima y para ello se requiere una adecuada administración del talento humano en las instituciones, poniendo en práctica estrategias, conocimientos, técnicas e instrumentos para el manejo óptimo de estos recursos.

Nullvalue (2010, pág 38), “La calidad de las instituciones educativas depende de quienes producen, transforman y transmiten el saber”.

Los beneficios de una adecuada gestión del capital humano produce un incremento estable de la productividad, a la vez que esta inversión se relaciona con la calidad de vida de cada ciudadano y esto incluye la calidad en el trabajo que en gran medida es función de la calidad de vida en la sociedad.

Las organizaciones que brindan un servicio a la colectividad como es el caso de la educación y al ser ésta pública, si los programas de formación son adecuados a más de cumplir con el objetivo organizacional se desarrollaran competencias en el capital humano-docente, administrativo- desarrollando una cultura organizacional orientada hacia la integración de las funciones académicas y la mejora continua que permita mejorar la eficiencia, eficacia y pertinencia del proceso educativo.


136

Dentro del sistema educativo los componentes del talento humano estarían enfocados y analizados de la siguiente manera:

- Capital Humano: El capital humano sería la fuente primaria de innovación y renovación basado en nuevas ideas y de

procedimientos derivados de la experiencia de su desempeño laboral.

- **Capital Estructural:** Es el conocimiento explícito relacionado a la gestión del conocimiento científico y técnico en el colegio. Este capital esta abarca la capacidad organizacional y sostiene el capital humano.
  
- **Capital Relacional:** Conjunto de las relaciones que se derivan de su actividad económica, política, institucional y su conexión con los diferentes sectores productivos de la economía.

El funcionamiento de las dependencias administrativas, el personal docente y los estudiantes pueden atravesar problemas uno de ellos puede ser aspectos de clima laboral que pueden ser abordados mediante el uso de indicadores de gestión, que sirvan de apoyo a las diferentes áreas de la institución brindando orientación a las funciones creando un ambiente confortable generando pertinencia e identidad. Con el fin de hacer más eficiente y competitivo el proceso educativo se debe promover la adecuada participación de todos los individuos en las actividades sociales al obtener una continua transmisión de conocimientos  facilitando así una retroalimentación.

### **2.2.3. Ventajas de las Instituciones Educativas**

- **Detección de Talentos:** Encauza el potencial de los jóvenes dentro de los espacios de desarrollo humano de la institución educativa.

- Integra la Información: Permite manejar información individual, grupal e institucional fomentando una cultura organizacional.
- Retroalimentación continua.
- Marca espacios de crecimiento de los individuos que permiten generar un Plan de vida y carrera.
- Desarrollo del alumno en múltiples habilidades: comunicación (utilización de varios lenguajes y medios), espíritu crítico para convivir en una sociedad multicultural a la vanguardia de la tecnología.
- Al ser una unidad educativa bien estructurada cuenta con objetivos didácticos, soporte concluyendo con una certificación regulada normalmente por el Gobierno.
- Desarrollo del procesamiento intelectual de los educandos utilizando sus hemisferios cerebrales.

156

#### **2.2.4. Desventajas de las Instituciones Educativas**

- Si el ambiente educativo es inactivo puede que el aprendizaje no se consolide.

- En la actualidad debido a la cantidad de información si no se cuenta con el personal profesional adecuado los estudiantes pueden sentirse saturados y recibir información sin procesarla.
- Si hablamos de instituciones educativas públicas muchos sistemas carecen de incentivos apropiados para premiar la excelencia y tienen dificultades para premiar el desempeño eficiente.

### **2.2.5. Las Instituciones Educativas y la Educación como Desarrollo Humano**

La presencia del componente educativo en los varios retos y problemas sociales que se deben enfrentar en la sociedad actual, explican la importancia del análisis de la educación y su personal profesional como agentes educativos, en este punto analizaremos el interés, la necesidad de participación, el compromiso de fortalecer vínculos existentes entre las personas y las instituciones educativas.

Es necesario que los agentes educativos transformen ideas enmarcando en un contexto de perspectivas viables para su crecimiento profesional y personal con el fin de brindar una reflexión sistemática generando una capacidad de integración entre educandos y profesionales de la educación contribuyendo de una mejor manera al desarrollo humano en general.

Para este proceso será necesario crear condiciones que permitan utilizar aportes disciplinarios diversos en busca de <sup>166</sup>su enriquecimiento y fortalecimiento de su impacto social, así mismo el talento humano de cada institución educativa deberá ofrecer herramientas conceptuales y metodológicas de diversas disciplinas creando un aporte significativo tanto teórico como práctico educativo.

La educación es entendida como la práctica institucionalizada para transmitir, recrear y transformar la cultura y promover el desarrollo humano integral, por lo tanto la teoría educativa es un campo que constituye un sistema complejo cuya comprensión requiere la reconstrucción de la realidad educativa, integrando un cuerpo de conocimientos (capital humano) teniendo como eje a la Educación mediante el análisis del potencial educativo para el desarrollo humano así como el potencial negativo y perjudicial, se debe abordar el factor educativo en relación con el impacto social de la transformación del Estado, misma que demanda una mayor participación de la sociedad en general y la promoción y gestión de políticas sociales que garanticen dicha participación. El capital humano deberá estudiar problemas derivados de las condiciones del mercado laboral, la pertinencia de la formación para el trabajo, la educación técnica, educación continua (capacitación y perfeccionamiento), la legislación laboral y oportunidades laborales.

Este proceso es neto de gestión ligado a las capacidades humanas e información, el conocimiento genera conocimiento para ello se debe contar con un capital humano sólido, en la actualidad el privilegio de brindar un servicio radica en la calidad de vida de las personas y no solo al que se le presta el servicio sino quien presta el servicio debe también tener una calidad de vida dentro de la misma dinámica, recordemos que los ejes principales de una sociedad se encuentran en su educación, conocimiento y formación, se debe invertir en el saber de las personas organizando aprendizajes variados adaptados a nuestra economía mirándolo desde <sup>176</sup> esta perspectiva al conocimiento como un bien económico.

En manos de personal capacitado-capital humano- se incentiva que los alumnos sigan las vías formativas más adecuadas a sus intereses y expectativas futuras, inicien sus estudios superiores universitarios o profesionales y puedan insertarse en el mundo laboral.

## 2.3 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

### 2.3.1. La Descripción y Análisis de Puestos<sup>3</sup>

Dentro del área de Talento Humano nacen términos que merecen una diferenciación conceptual a pesar de que estén estrechamente relacionados en sus objetivos:

- **Análisis de puestos de trabajo:** Es un proceso que forma parte de las tareas administrativas que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. Al realizar el análisis de puestos de trabajo se logra una mejor gestión por parte del talento humano ya que así se puede contratar el personal idóneo para cada puesto.
- **Descripción de puestos de trabajo:** Documento en donde se plasma luego del análisis respectivo la información obtenida, tales como las responsabilidades y deberes inherentes a cada puesto. Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para articular los perfiles de los contratados en el logro de los objetivos empresariales, esto quiere decir que hacen parte de la estrategia en la entidad.

El análisis y descripción de puestos son procedimientos que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo<sup>186</sup>, este análisis sirve de eje para el diseño de otro tipo de herramientas que nos permitirán mejorar la gestión del desarrollo del equipo humano de la institución, además de realizar una correcta selección de personal y reducir el riesgo de que una persona ocupe un puesto de trabajo en el que no pueda lograr los resultados esperados. Las funciones que el cargo exige permitirán crear un plan de

---

<sup>3</sup> Valle, Ramón (2008). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Barcelona-España: Pearson.

*inducción* en donde el supervisor pueda crear un entrenamiento acorde a las actividades que deberá desarrollar el empleado para el logro de los objetivos. El análisis y descripción de cargos es un procedimiento único que debe ser acoplado a cada organización en base a las variables más relevantes evitando desarrollar una herramienta compleja de difícil utilización.

Las metodologías a la hora de describir un puesto de trabajo dependen de los objetivos que se busque con la descripción: factores de éxito en el puesto de trabajo, requerimientos del puesto de trabajo, conocimientos necesarios, experiencia deseable, competencias, en fin el análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

Para la descripción de cargos se formulan preguntas claves así tenemos: el qué, el cómo, el cuándo y el porqué en donde se agrupan todos los elementos que conforman el trabajo y requisitos que debe cumplir el ocupante.

Para el análisis y descripción de cargos se utilizan varios métodos como por ejemplo: los cuestionarios, la entrevista y la observación directa del trabajador ejecutando su tarea.

En el momento de empezar con procesos de análisis y descripción de puestos estamos tecnificando a la empresa e iniciando la administración del talento humano dentro de la organización, ya que todo puesto incorporado en la institución debe ser evaluado con frecuencia así se concretan tareas y se realiza una correcta división entre departamentos.




### 2.3.2 Describir y Analizar Puestos

**Que es la Descripción de Cargos y para qué sirve: Ordoñez (2008):** La descripción de puestos es una herramienta que permite reunir en un solo documento relevante, las atribuciones, funciones y tareas de un cargo respondiendo claramente las interrogantes relacionadas con el cargo como son: qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace (p.40).

La gran utilidad de la descripción de cargos, está dada por que contribuye al diseño de diferentes herramientas de la administración de personal que derivan de ella, por ejemplo: Selección de Personal, Capacitación, Evaluación de cargos y Sistemas de Remuneraciones, Evaluación de desempeño, etc. de igual manera a través de su estudio se realizan acciones de Mejoramiento de Clima Laboral, Seguridad y Salud Ocupacional.

**Qué es el Análisis de puestos:** El objetivo del análisis de puestos es el de acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la empresa, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama, analizar las cargas de trabajo y establecer la relación de dependencia entre departamentos.

Debemos indicar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo mas no de las personas que lo desempeñan.

Los cargos o puestos no existen aisladamente por ello  para optimizar recursos como el tiempo será necesario estandarizar un procedimiento que permita establecer semejanzas y diferencias es decir marcar un patrón indicando con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto.

Para realizar este proceso se debe conocer la organización y su entorno al obtener este panorama general sobre la organización se: identifica el puesto (recurriendo a nómina y organigramas), elaboración de un cuestionario de

análisis de puesto( su principal objetivo es la identificación de labores) y la obtención de datos (Se debe escoger una técnica para la recolección de datos como la entrevista o la observación es la parte en donde el analista deberá desarrollar su creatividad con el fin de desarrollar un procedimiento óptimo de análisis de puestos).

La descripción y análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con los recursos humanos que son la base para el desarrollo de cualquier organización.

El conjunto de las fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa constituye el manual de funciones, documento con el que finaliza el proceso de análisis de puestos de trabajo.

### **2.3.3. Objetivos de la descripción y análisis de puestos<sup>4</sup>**

La descripción y análisis de puestos son una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano así entre sus múltiples objetivos tenemos:

- Base para la selección de personal, se especifican procedimientos para manejar con efectividad este proceso.
- Base para el reclutamiento de personal, ya que se puede llevar a cabo una entrevista en base a la información obtenida del análisis de puestos.
- Verifica el mérito funcional , pues se evalúa el desempeño conforme la especificación de tareas descritas en el análisis de puestos.
- Evita duplicidad de funciones al establecer claramente funciones.
- Sostenimiento de un buen nivel organizacional.

---

<sup>4</sup> Beatty, Richard (2005). *El Cuadro de Mando del Capital Humano*. Barcelona-España: Deusto S.A.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Tecnificación de la administración del talento humano y de la medición del trabajo para los individuos, la correcta estructuración de cargos requerirá ciertas actividades estableciendo requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito.
- Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como, es decir comprende con amplitud la importancia de su función.
- Sirve de apoyo en la legalidad de las prácticas de empleo estatales, ya que el análisis de puestos es usado como referencia para normar las relaciones de trabajo y la gestión de desempeño laboral.
- Evita problemas sociales, económicos y legales que plantean los salarios por la remuneración equitativa a los colaboradores.
- Los datos que se proporcionan acerca de la higiene y seguridad industrial ayudan a minimizar la peligrosidad e insalubridad inherentes a cada cargo.

#### 2.3.4 Etapas que intervienen en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos puede desarrollarse en base a las siguientes etapas:

- Planeación: En esta etapa se organiza minuciosamente todo el trabajo del análisis de puestos se crea un plan que se desarrollara mediante:
  - a) Determinación de cargos que van a describirse –se debe incluir las características del cargo-
  - b) Elaboración del organigrama – se incorpora el puesto a describir dentro del organigrama-

226

c) Elaboración del cronograma de trabajo – se especifica el periodo en el que se iniciará el análisis de puestos-

d) Elección de los métodos de análisis –dependiendo de la naturaleza y características del cargo-

e) Selección de factores de especificaciones: en base a dos criterios  
1.- Criterio de Generalidad: factores que están presentes en la totalidad de cargos

2.- Criterio de diversidad: abarca factores que deben variar según el cargo.

- Preparación: En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los materiales de trabajo. Esta etapa se compone de actividades como:

a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conforman el equipo de trabajo

b) Preparación del material de trabajo: publicidad para dar a conocer al personal de la organización el beneficio del análisis de puestos.

- Ejecución: En esta etapa se recolecta los datos relativos a cada uno de los cargos y se redacta el análisis. Este proceso se ejecuta mediante:

236

a) Recolección de datos: Luego de escogido el método y aplicado se obtiene la información del puesto, estos datos deben ser precisos es decir los analistas deben revisar esta información y no exagerar la dificultad o importancia del cargo

b) Presentación de la redacción provisional: La descripción provisional de cada puesto se entrega al supervisor inmediato para que las revise y apruebe.

c) Redacción definitiva del análisis: Una vez aprobado por el organismo o dirección responsable se oficializa en la institución.

### 2.3.5 Métodos para el análisis de puestos<sup>5</sup>

Para el análisis de puestos disponemos de varios métodos tales como:

#### A) LA ENTREVISTA:

Este método exige el mantenimiento de una conversación personal con el empleado normalmente en el mismo puesto de trabajo, para lo cual el analista emplea una lista de control (desarrollada con anterioridad), para conducir la discusión, toma apuntes y los encaja dentro de las distintas secciones de la descripción del puesto.

- **Ventajas de la técnica de la entrevista.**

- a. Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto
- b. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.
- c. Logra la participación libre y directa de los empleados.

- **Desventajas de la técnica de la entrevista.**

246

- a. Se deja de lado aspectos generales del puesto y se pone énfasis en los más comunes.
- b. El analista puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

---

<sup>5</sup> Gómez, Luis (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Inglaterra-Londres. Pearson.

- c. El personal pueden sentirse amenazado e incómodo y puede no aportar información adecuada y precisa.
- d. Se puede dar una concentración en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.


### **Tipos de Entrevista**

- a. **Entrevistas individuales** con cada empleado.
- b. **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- c. **Entrevistas con uno o más supervisores** que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

### **B) CUESTIONARIOS**

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio, lo llenan y lo devuelven al analista. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista.

#### ▪ **Ventajas de los cuestionarios**

- a. Reúnen gran cantidad de información.
- b. Son de bajo costo.
- c. Son expresión de los participantes y no  apuntes informales del analista.
- d. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel.

#### ▪ **Desventajas de los cuestionarios**

- a. Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.

- b. Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.
- c. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo.
- d. Se necesita prepararlos muy cuidadosamente.

### **C) OBSERVACIÓN**

El analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas, de vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo, durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

#### **▪ Ventajas de la observación**

- a. El analista se familiariza directamente con el trabajo
- b. El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo
- c. Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos
- d. Puede utilizarse independiente o conjuntamente con otros métodos.

#### **▪ Desventajas de la observación**

- a. Se limita a los puestos que requieren ciclos breves y repetitivos.
- b. El analista requiere de mucha paciencia para permanecer en el lugar, en silencio, mientras reúne los detalles de la situación.
- c. Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- d. Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.

## **D) MÉTODO MIXTO**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se debe tomar la decisión de combinarlos. Así por ejemplo se pueden combinar métodos como:

- a. Cuestionarios y observación directa.
- b. Cuestionario y entrevista.
- c. Bitácora y Observación.

## **E) MÉTODO DE LA BITÁCORA**

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o diario de sus actividades durante un período determinado.

### **▪ Ventajas de la bitácora**

- a. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo.
- b. Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- c. El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.

### **▪ Desventajas de la bitácora**

- a. El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- b. No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- c. Este método no brinda información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo.

276



### 2.3.6. Estructura del análisis de cargos

Castillo (2007), “La descripción de puestos es un detalle de las funciones que desempeña el ocupante del puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas funciones imponen a los ocupantes” (p. 29-32).

Basicamente es enumerar detalladamente las tareas diarias de cada trabajador.

Diversos autores hacen referencia a que el análisis de cargos se enfocara en cuatro áreas:

a) **Requisitos intelectuales.** Las exigencias del cargo:

- Instrucción básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Experiencia anterior.

b) **Requisitos físicos.** La cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos :

- Esfuerzo.
- Vista.
- Oído.
- Destreza o habilidad.

c) **Responsabilidades implícitas:** Responsabilidad exclusiva del ocupante del cargo.

- Personas.
- Patrimonio.
- Informaciones.
- Confidenciales.

**d) Condiciones de trabajo:** Son las condiciones físicas-ambientales del lugar donde se ejecuta la tarea.

- Riesgos del trabajo.
- Entorno de trabajo.

### **2.3.7. Empleo de la descripción de puestos y su vinculación con los Subsistemas de Talento Humano**

Al obtener la descripción de puestos formalmente aceptada su interacción con las diferentes áreas del Talento Humano son variadas:

#### **a) Descripción de puestos en el reclutamiento y selección de personal**

Las descripciones de puestos realizadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda del personal adecuado a cada cargo, analizando de esta manera si procederemos con un reclutamiento interno o será un reclutamiento externo. El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

#### **b) Descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra**

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos que atiendan tales necesidades, la comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

### **c) Descripciones de puesto en la evaluación del desempeño**

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades todo esto se da al indicar los objetivos y los niveles de eficiencia y eficacia.

### **d) Descripciones de puesto en la salud laboral**

La descripción de puestos recoge información sobre las condiciones ambientales, físicas, horarias en las que se desarrolla la actividad laboral, aportando detalles sobre los riesgos que se pueden ocasionar en el puesto de trabajo.

### **e) Descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación**

Se utiliza para asegurar igualdad de pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto.

## **2.4. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS EN LOS MANUALES DE FUNCIONES**

### **2.4.1 Definición de los Manuales.-**

306

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Para Ponce (2011) , se trata de un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y

uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa(p. 58-60.).

Es así como Graham Kellog indica que “Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Se define manual de funciones al instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas facilitando el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, son fundamentalmente, un instrumento de comunicación al indicar claramente funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

#### **2.4.2 Características de los Manuales**

Los manuales administrativos son documentos formales, su información no es modificable a menos que exista previa autorización. En estos manuales se brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas de la organización, un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones permitiendo su rápida ubicación en forma lógica. Su lenguaje es claro, son de fácil manejo redactados por especialistas quienes usan gráficos, tablas, ilustraciones, diagramas para ayudar a su comprensión.

Melinkoff (2002), “**Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso**” (p.30), su uso debe ser racional y adecuado por parte de los destinatarios, si dichos manuales son presentados en forma digital y su consulta puede llevarse a cabo por medios electrónicos pues esto permitirá ubicarlos con agilidad, mejorando su seguridad y optimizando costos.

En el momento de evaluar la aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de cada manual en las diferentes dependencias de la organización.

### **2.4.3 Importancia de los Manuales**

Los Manuales son herramientas de gestión, son instrumentos que permiten la consecución de la productividad en las organizaciones en todo nivel, además este tipo de documentos son necesarios en la actualidad porque todas las certificaciones de calidad como la ISO lo requieren, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales como: Evaluación del desempeño, plan de carrera, escala de salarios, etc.

Son documentos importantes que facilitan el aprendizaje, orientando la acción humana en cada uno de los departamentos administrativos que conforman la organización, unificando criterios y conocimientos en concordancia con la misión, visión y objetivos, convirtiéndose así en un documento independiente del manual de calidad pero complementario.

Al contar con un Manual se puede lograr realizar un control previo al detectar errores e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos. Ayuda a promover en todos los niveles y procesos de la organización, el cumplimiento de las políticas gerenciales, las leyes y reglamentos facilitando la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Ahora dentro de los diferentes tipos de manuales tenemos el manual de funciones éste debe estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional. El manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador especificando las tareas brindando un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Se logra con el Manual el conseguimiento de su intención que es la comunicativa y su eficacia como texto son verificables inmediatamente, porque las instrucciones no necesitan de la presencia del profesional, ya que pueden ser realizadas en cualquier momento con tan sólo la presencia del *texto*, lo más importante es que las personas involucradas en la comunicación buscan un mismo fin que es lograr una utilización óptima de los recursos el redactor del texto enuncia un procedimiento para que el usuario pueda obtener este fin, el usuario, por su parte, ejecuta ese procedimiento lográndose una interacción óptima entre ellos beneficiando a la empresa.

#### **2.4.4 Ventajas de los Manuales.**

- Facilita el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios.
- Establece las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

336

- Permite conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.

Si hablamos del manual de funciones entre las ventajas más importantes constan:

- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de desempeño.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

#### **2.4.5 Desventajas de los Manuales.**

- El manual debe ser actualizado periódicamente caso contrario pierde efectividad.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Si la organización es de volumen pequeño la utilidad de los Manuales es casi nula pues la comunicación es fluida y directa.
- Generalmente su contenido es incompleto.
- Es un elemento restrictivo de la iniciativa.

346

#### 2.4.6. Objetivos de los Manuales.-

Los manuales persiguen objetivos de carácter general, y de carácter particular.

Los objetivos de carácter general busca mantener pautas básicas de actuación a lo largo del tiempo, así:

- La información es común para todos ya que pone a disposición de sus integrantes un núcleo básico y ordenado de información, que en la medida que sea manejada por todos, facilita las comunicaciones y crea un lenguaje común en la organización.
- Uniformizar la actuación de todos los miembros de la organización en determinadas áreas.

Los objetivos particulares se vinculan a las necesidades concretas que se buscan satisfacer con la confección del manual.

- Desarrollo de un proceso de mejoramiento administrativo.
- Análisis de procedimientos vigentes y racionalización de los mismos.

#### 2.4.7. Justificación de los Manuales

Los Manuales Administrativos en cualquier organización son una necesidad de que las políticas internas sean respetadas es decir el Manual se convierte en un instrumento de conocimiento interno de la organización, precisando la estructura de funciones y áreas de la organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada actividad.

Esta herramienta es creada con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización.



### 2.4.8. Diferencia entre manual de funciones y manual de funciones por competencias laborales.

Empezaremos definiendo que es una competencia: Una competencia es una capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a diferentes tipos de situaciones es decir tener la capacidad para resolver problemas, al formarse en competencias, el proceso instructivo es de crecimiento (constructivo) y no de acumulación.

La mejor definición es "capacidad relacionada con la resolución de situaciones problemáticas. Ser competente "implica un grado de autonomía que permita la transferibilidad del saber a otros contextos y la posibilidad de poder seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida profesional, una competencia no es una cuestión de teoría y práctica sino de capacidad para resolver situaciones.

Un manual de funciones es un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen de forma detallada cada una de las actividades en cada uno de los cargos mientras que el manual de funciones basado en competencias contiene de igual manera la descripción de cada una de las actividades que posee cada cargo pero adicionalmente se enfoca en las competencias de cada colaborador es decir permite que se realice las funciones con mucha más precisión de acuerdo a la competencia laboral que posea el colaborador.

366

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo.

- **Competencias Básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos

conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

- **Competencias Conductuales:** Son aquellas conductas que explican desempeños destacados en el mundo del trabajo.
- **Competencias laborales:** La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

## 2.5 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS DENTRO DE LAS COMPETENCIAS

### 2.5.1. Introducción al Enfoque por Competencias.

Este tema es de relevante importancia pues en mundo globalizado y complejo de hoy el contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Esta globalización, desarrollo tecnológico y altas tasas de cambio demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación por lo que el talento humano se le demanda mayor exigencia de rendimiento acompañada por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Dutra, en Mertens, 1996).

La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación Mertens (1996), **“desde donde el enfoque por competencias emerge como una de las formas de resolver tales demandas ya que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas en las personas”** (p.45).

La utilización de un modelo de competencias ha demostrado ser útil especialmente porque implica la necesidad de establecer claramente las características de un trabajo y los conocimientos y habilidades de las personas para realizarlo.

Uno de los primeros pasos para la aplicación de esta metodología es establecer un diccionario de competencias mismo que sirve para expresar detalladamente los significados que incluye cada concepto, luego se priorizara aquellos cargos que tengan alto valor en relación a los planes estratégicos y a la estructura que llevará adelante esos planes , esta distinción original permitirá recomendar a que cargos sería conveniente realizar un estudio profundo y a cuales les bastaría con un estudio breve de competencias.

En ciertas ocasiones será importante agregar una visión de futuro sobre las competencias de los cargos claves. Por este motivo, puede llegar a requerirse agregar algunos pasos más para establecer cuáles serán las competencias que se requerirán a futuro en tales puestos, en este sentido podemos utilizar tres métodos:

- Estimaciones de competencias futuras por paneles expertos
- Extrapolación de competencias de otros cargos correlacionados al cargo futuro.
- Muestreo de empleados que realizan actualmente trabajos análogos en otras unidades de la organización.

-  
Alles(2010), manifiesta ***“que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios”***, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

### **2.5.2. Beneficios de la aplicación de las competencias en el ámbito laboral desde una visión global.-**

Es un hecho que el enfoque por competencias está ganando terreno a nivel mundial, la implementación de este sistema de gestión por competencias, permite obtener entre otros, los siguientes beneficios:

- **Optimización en el uso de los recursos.-** Si el trabajador conoce y sabe como hacer su trabajo de mejor forma utiliza los recursos en forma racional, esto permite a la organización mantener niveles de gasto adecuado y la opción de invertir en actividades rentables.
- **Recurso Humano altamente motivado.-** Ya que tiene la capacidad y la habilidad para desarrollar actividades aprovechando su potencial como ser humano, lo que le permite mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un elevado nivel de autoestima.
- **Resultados efectivos.-** Al desarrollar cada uno de los empleados sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo, es más factible obtener las metas planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.
- **Mayor rendimiento laboral.-** Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo.

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas. Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral saben que éste permite conjugar Competitividad con Empleabilidad y Desarrollo de las Personas.

Pero ¿Cómo pueden crecer los trabajadores en el contexto de un mercado de trabajo cada vez más flexible? Será prioritario acceder a información y capacitación a lo largo de la vida con el fin de reciclar sus conocimientos y destrezas para mantener su empleabilidad y mejorar su aporte a la competitividad de las empresas.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

¿Para que se utilizarían las competencias en el ámbito laboral? El enfoque de Competencias ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados y de los sistemas de intermediación laboral.

406

La Gestión por Competencias en la Gestión de Talento Humano sirve como un enfoque de management utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo requeridos para lograr la Misión y Objetivos organizacionales.

Esta Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa.

Las competencias laborales son una manera efectiva de enlazar el capital humano al sistema económico.

Así las competencias laborales aparecen como el nuevo paradigma propuesto de progreso y transformación económica para los países, esto se da ya que existen por lo menos tres razones que se vinculan con todas las experiencias que se han acercado a este enfoque en el escenario mundial. En primer lugar enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo centrando nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.

La segunda razón es que tras el enfoque de competencia laboral subyace la premisa de que, ante el actual panorama de disociación creciente entre crecimiento económico y creación de empleo, con la consiguiente secuela de desigualdad y exclusión, no sólo se trata de crear más puestos de trabajo, sino también mejores puestos de trabajo; y que la calidad y capacidad de cada ser humano es determinante para su empleabilidad y para la calidad del empleo al que aspira.



Y para finalizar el enfoque de competencias esta omnipresente en la sociedad internacional, bajo una multiplicidad de formas al enfocarse en el enfoque de competencias se imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él,

en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control.

En el largo plazo, las normas de competencia laboral se perfilan con un enorme potencial en el plano internacional, actuando como marco de referencia capaz de exhibir los planos de competitividad entre países sobre una base más sólida, eficiente, justa y equitativa que la que ha prevalecido hasta ahora. Ello contribuirá a que las decisiones sobre movimiento de capitales, flujos de inversión, relaciones comerciales y migraciones laborales, se realicen en base al conocimiento, reconocimiento y valoración de la calidad de los recursos humanos disponibles en determinado país en contraposición a decisiones tomadas exclusivamente a partir de bajos costos laborales y libre disponibilidad de recursos naturales. A nivel de cada país, se estimulará y elevará la conciencia sobre la necesidad de invertir en formación de capital humano como resorte fundamental de las ventajas comparativas en el mercado mundial.

La experiencia internacional indica que, en general, la instrumentación de la educación basada en competencia laboral es más costosa que otros enfoques de formación. Sin embargo, existe la expectativa que dichos costos sean compensados por los beneficios derivados del nuevo sistema, pese a que muchas de las mejoras esperadas, como la calidad en el desempeño o la reducción en la rotación de personal toman tiempo en manifestarse.

426

El desafío para este enfoque es proporcionar respuestas a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita la adaptación a las nuevas circunstancias.

### 2.5.3. Definiciones de Competencias<sup>6</sup>.

Se derivan algunas definiciones según el Diccionario de la Real Academia:

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Competencia:** El diccionario de la RAE la define como “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”

Pero la cuestión no es tanto conocer el significado exacto sino comprender la nueva lógica que implica. En plural, tener competencias significa “poseer ciertas características personales (conocimientos, habilidades, desempeño,” etc.) que conducen a un resultado, adaptándose a una situación concreta en un ambiente determinado.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Aptitud:** Para la RAE es la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad” y “Cualidad que hace que una persona sea apto, adecuado o acomodado para cierto fin.”

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Competente:** Persona que tiene las cualidades o conocimientos adecuados para hacer un trabajo o desempeñar una función.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Gestión:** Efecto de administrar, gestionar. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación, se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

---

<sup>6</sup> Fernández, Manuel (2008). Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Madrid-España: Díaz de Santos.



Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Idoneidad:** Adecuación que existe entre las características de una persona o cosa y la función, la actividad o el trabajo que debe desempeñar.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Conocimiento:** Entendimiento, inteligencia, razón natural, es decir es el conocimiento es información que un sujeto posee acerca de un tema.

#### 2.5.4 Elementos que componen una Competencia

Una competencia es un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo, entre estos elementos tenemos:

- **Conocimientos:** Es la información o grado de información que una persona tiene acerca de área específica.
- **Habilidades:** Es generalmente producto de la combinación de los conocimientos y la experiencia, es la facilidad o disposición para realizar una tarea física - mental con gran destreza.
- **Motivos:** Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización.
- **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas.
- **Autoconcepto:** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.

Es pertinente aclarar que cada competencia como se dijo anteriormente, tiene la combinación de todos los componentes descritos, pero siempre habrá uno de los componentes que será más trascendental dependiendo la competencia que buscamos.

### **2.5.5 Contenidos implicados en una Competencia.**

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia, el sentido de las competencias, aunque se determinan y miden en el desempeño, adquieren sentido, al influir y ser influidas por actitudes y valores.

#### **SABER**

Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

#### **SABER HACER**

Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

#### **SABER SER**

Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

#### **SABER ESTAR**

Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento.

Todos estos contenidos están muy relacionados con el rol profesional.

### **2.5.6 Gestión del Talento Humano por Competencias.**

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del talento humano.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento

del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Al realizar un modelo de gestión del talento humano por competencias, EL COLEGIO FISCAL JOSÉ DE LA CUADRA, delinea “un mapa de ruta”, de las características y comportamientos de sus miembros mismo que llevara al cumplimiento del plan estratégico que estará en concordancia con los valores y principios éticos de la empresa.

Si administramos al talento humano por competencias nos permite establecer de manera clara “el debe ser”, EL COLEGIO FISCAL JOSE DE LA CUADRA, tomando como base fundamental la visión, los objetivos, la misión lo que nos permitirá contar con normas, reglas para todos los miembros de la organización es decir que los niveles jerárquicos tendrán su autoridad dentro de sus campos de acción claramente definidos transformándose en líderes capaces de guiar a su equipo así los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento esto implica un proceso de cambio profundo de paradigmas y modalidades de comportamiento, normalizando un nuevo estilo en el quehacer cotidiano del Colegio Fiscal.

Ferreira (2007), indica que este planteamiento se articula posteriormente con ***“la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en***

***la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional'***(p. 66).

La competencia laboral es para cada individuo el elenco multifacético de competencias de que dispone para desempeñar satisfactoriamente funciones de empleo.

### **2.5.7 Objetivos de la Gestión del Talento Humano por Competencias.**

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La ruptura de la inercia de obstáculos que a la fecha han inhibido la dinamización de la formación y capacitación de su personal.
- La coordinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

Si se define y aplica correctamente, a través de la gestión de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Medio plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización, planteando un plan para adecuar el personal actual a las

476

características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por consiguiente, de la organización.

### **2.5.8 Análisis Funcional del Enfoque por Competencias**

La riqueza del tema permite reconocer que, más allá de las diferencias y variaciones, empieza a forjarse una base de entendimiento compartido en relación con los principios y valores que constituyen el eje central del enfoque de competencia laboral.

En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido, constituye una manera de recuperar la humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio. Las competencias han contribuido a comprender la necesidad de medir el rendimiento para poder gestionarlo. Lo que es importante tiene que medirse y esto también afecta a las personas, a sus capacidades y su desempeño.

La gestión por competencias ha realizado importantes aportaciones a la dirección de recursos humanos y, por tanto, a la mejora de la gestión en las empresas, en varios aspectos significativos. La clave según esta teoría está en identificar estas características (potenciales) en procesos como diseños de cargos, perfiles ocupacionales, reclutamiento de personal, selección, capacitación, gestión del desempeño, planes de carrera, y demás procesos a cargo del área de Talento Humano así no solo se logra mayores niveles de eficiencia en el desempeño del cargo sino que el responsable de este tendrá las características requeridas para realizarlo en forma exitosa.

El proceso de implementación de la Gestión por Competencias está asociada no solo con el tamaño de la organización sino con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de Talento Humano, lo que si podemos destacar es que si se implementa adecuadamente el concepto de Competencias los diferentes procesos si contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

### **2.5.9 Enfoque por competencias en el ámbito de la docencia.<sup>7</sup>**

El enfoque educativo que en la actualidad está en el centro de la política educativa ecuatoriana en sus diversos niveles hace que sea necesario que todo docente competencias son la orientación fundamental de diversos proyectos internacionales de educación como el proyecto Alfa Tuning Latinoamérica. Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, seguir este enfoque es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes, teniendo como punto de referencia la gestión de calidad. En lo social, se tienen las crecientes presiones para que la educación forme para la vida y para el trabajo con calidad, y trascienda el énfasis en lo teórico y la mera transmisión de la información, pues con la paulatina emergencia de la Sociedad del Conocimiento, lo más importante no es tener conocimientos sino saberlos buscar, procesar, analizar y aplicar con

---

<sup>7</sup> Hayes, Nicky (2006). *Dirección de Equipos de Trabajo*. Una estrategia para el éxito. Magallanes-Madrid: Thomson.

idoneidad. Con respecto a lo económico, ha crecido la demanda de las empresas a las instituciones educativas para que formen profesionales idóneos, de tal manera que esto les permita competir con otras empresas nacionales e internacionales para mantenerse y crecer.

La naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano tanto en las organizaciones educativas, como en las organizaciones sociales y en las organizaciones empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico. El enfoque de formación con base en competencias pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas, la capacidad de actuación, el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales.

Las competencias, entonces, significan calidad e idoneidad en el desempeño; protagonismo de los estudiantes, orientación de la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje y contextualización de la formación en competencias.

La necesidad de desarrollar una sociedad de aprendizaje ya es ampliamente aceptada, pero lo que no se ha reconocido es que una sociedad de aprendizaje no es gratis. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla, tanto para actuar en el medio laboral como para desenvolverse en los diferentes ámbitos en los que participa: la familia y la sociedad en general. Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación

para toda la vida, que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios. En consecuencia, el enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Pero, ser más competitivo no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. En tanto que la educación constituye el activo más valioso con el que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de existencia y convivencia social, la educación bajo el enfoque de competencia laboral busca facilitar a los individuos la adquisición de los conocimientos y habilidades que les permitan ser competentes para el desempeño de una determinada función productiva en distintos contextos de trabajo y, en este sentido, mejorar sus condiciones de ingreso y permanencia en el mercado laboral, así como responder a sus necesidades de desarrollo integral y de progreso personal.

## 2.6 MARCO CONCEPTUAL:

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Administración:** Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Análisis:** Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función o su significado.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Capital Humano:** Es una riqueza de la



que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Cargo:** El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Competencias:** Es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Conocimientos:** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

526

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Desempeño Laboral:** Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Destrezas**: Es la capacidad que tiene una persona para desarrollar un trabajo específico con óptimos resultados, incluyendo aquellas capacidades cognitivas innatas y adquiridas que constituyen su personalidad.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Educación**: Proceso de socialización de los individuos encaminado al desarrollo intelectual y ético de la persona.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Evaluación del desempeño**: Procedimiento mediante el cual se califica la actuación del trabajador teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Instituciones Educativas**: Son centros organizados con la finalidad de formar, de manera global, a los individuos cumpliendo con una función de interés público; la educación.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Habilidades**: Es el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Líder**: Se define a los líderes como las personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Manual**: Instrumento administrativo que

contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Mercado Laboral**: Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Misión**: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) lo que pretende hacer, y
- 3) el para quién lo va a hacer

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Multidisciplinario**: Actividad conjunta que ejercen muchas disciplinas para investigar un problema desde varias ópticas sin que sea necesaria su integración.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Necesidades**: Es la carencia de productos primarios imprescindibles para subsistir pueden ser de índole emocional, física, social o emocional.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Niveles Jerárquicos**: Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa. En una organización,

la jerarquía está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior con los niveles posteriores por debajo de ellos.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Paradigma:** El paradigma es un principio, una teoría o un conocimiento originado de la investigación en un campo científico. Una referencia inicial que servirá como modelo para futuras investigaciones.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Perfil de cargos por competencias:** Método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas con competencia de un empleado dentro de una institución.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Personal:** Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Procesos:** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Puesto de trabajo:** Lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Responsabilidades:** Hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral de los individuos.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Selección de personal:** Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Diccionario de la lengua española Real Academia Española. 22.<sup>a</sup> edición. Madrid: Espasa Calpe, 2001, dice: **Talento Humano:** Se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

## 2.7 MARCO LEGAL

El Colegio Nacional Fiscal “José de la Cuadra” es un establecimiento oficial, se encuentra en su total actividad educacional con todas las bases legales autorizadas y actualizadas según Resolución Ministerial N° 2813 de fecha 7 de agosto 2006.

566

### 2.7.1. PRESENTACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL FISCAL JOSÉ DE LA CUADRA



Fuente: Col. José de la Cuadra

Elaborado por: Andrea Caiza

#### 2.7.1.1 Situación Actual de la Institución.

El Colegio Fiscal “José de la Cuadra” es una entidad educativa de servicio social a la comunidad pues al ser un establecimiento fiscal no tiene costo alguno de pensión o matrícula para los estudiantes y padres de familia.

El Colegio “José de la Cuadra” en la actualidad tiene 1050 estudiantes; sus ingresos provienen del Estado cubriendo gastos operativos y administrativos, sin embargo es necesaria la adquisición de nuevos materiales mantenimiento y mejoras en la infraestructura del Colegio para mejorar las condiciones educativas de los estudiantes.

En la actualidad el colegio no cuenta con un departamento de talento humano así como no se cuenta con los respectivos manuales de funciones por competencias, se rige únicamente por la ley de expresión.

576

Al no existir un manual de funciones por competencias la carga o duplicidad de funciones es alta ya que no se realizan las actividades exclusivas relacionadas a cada cargo.

#### 2.7.2. Valores Institucionales.-

- RESPONSABILIDAD, cumpliendo sus obligaciones sujetándose a los procesos institucionales y sociales para bien propio, de la institución

y del país.

- INTEGRIDAD, ser profesionales coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen.
- RESPETO, como norma de convivencia social entre docentes, padres y alumnos.
- PARTICIPACIÓN, activa de padres, estudiantes y docentes para la consecución de objetivos educativos.
- IGUALDAD, ausencia total de discriminación ante docentes y estudiantes en lo que respecta a sus derechos.
- TOLERANCIA, capacidad de aceptar y respetar ideas y opiniones distintas de las propias.
- DISCIPLINA, como acto de respeto de la persona consigo misma del alumno hacia sus padres, que hacen todos los esfuerzos posibles por educar y formar a sus hijos; hacia sus compañeros, que tienen el derecho a aprender en un ambiente serio y tranquilo; hacia el profesor, que merece un ambiente adecuado para enseñar y promover el aprendizaje y, por último, hacia la propia verdad, que merece ser estudiada con orden, interés, tranquilidad y participación.

### **2.7.3 Identidad Institucional.- (Modelo Pedagógico)**

En el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” se emplea de manera práctica e innovadora el Modelo Pedagógico Constructivista<sup>58</sup> reafirmando en el conocimiento las Didácticas Innovadoras, métodos y técnicas. En este método se conjuga dinamismo, participación e interacción del alumno. Por estas consideraciones el Modelo Pedagógico a utilizarse es el método Constructivista, mismo que crea un aprendizaje receptivo o proceso de construcción y de autoconstrucción y no de absorción, dentro de los contenidos se tiene en cuenta la experiencia y el apoyo creativo (inteligencias múltiples) de los alumnos.

Esta estrategia pedagógica mantiene los aspectos cognitivos sociales y afectivos del comportamiento, es la construcción propia como resultado de la interacción. El ser humano construye los conocimientos mezclando los conocimientos previos y la relación con el medio que lo rodea día a día, es decir se considera al alumno poseedor de conocimientos sobre los cuales habrá de construir nuevos saberes.

En el constructivismo el maestro parte que sus alumnos tienen diferentes niveles de desarrollo intelectual y moral, pensamiento crítico o aceptación de lo que escuchan, así como que cada uno tiene diferentes formas de estudio, motivaciones y disposición para aprender.

De esta manera el cuerpo educativo del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” estriba su gran labor en encontrar las fórmulas que ayuden, al grupo en general y a todos y cada uno en particular, a construir su aprendizaje, enseñándoles a pensar, y a pensar sobre el pensar (metacognición). En un ambiente constructivista, se impulsa la autonomía e iniciativa del alumno, se busca utilizar fuentes primarias en conjunto con materiales físicos, interactivos y manipulables, y tiene como eje fundamental la indagación.

#### **2.7.4 Estructura y Funcionamiento**

##### **a. Aprobación y funcionamiento:**

Bachillerato Técnico en Comercio y Administración especialidad contabilidad mediante Acuerdo Ministerial N° 252 del 16 de abril 1999.

596

##### **b. Infraestructura y Equipamiento:**

En lo referente a infraestructura y equipamiento, cuenta con las siguientes instalaciones para:

1. Rectorado.
2. Vicerrectorado.
3. Inspección General.



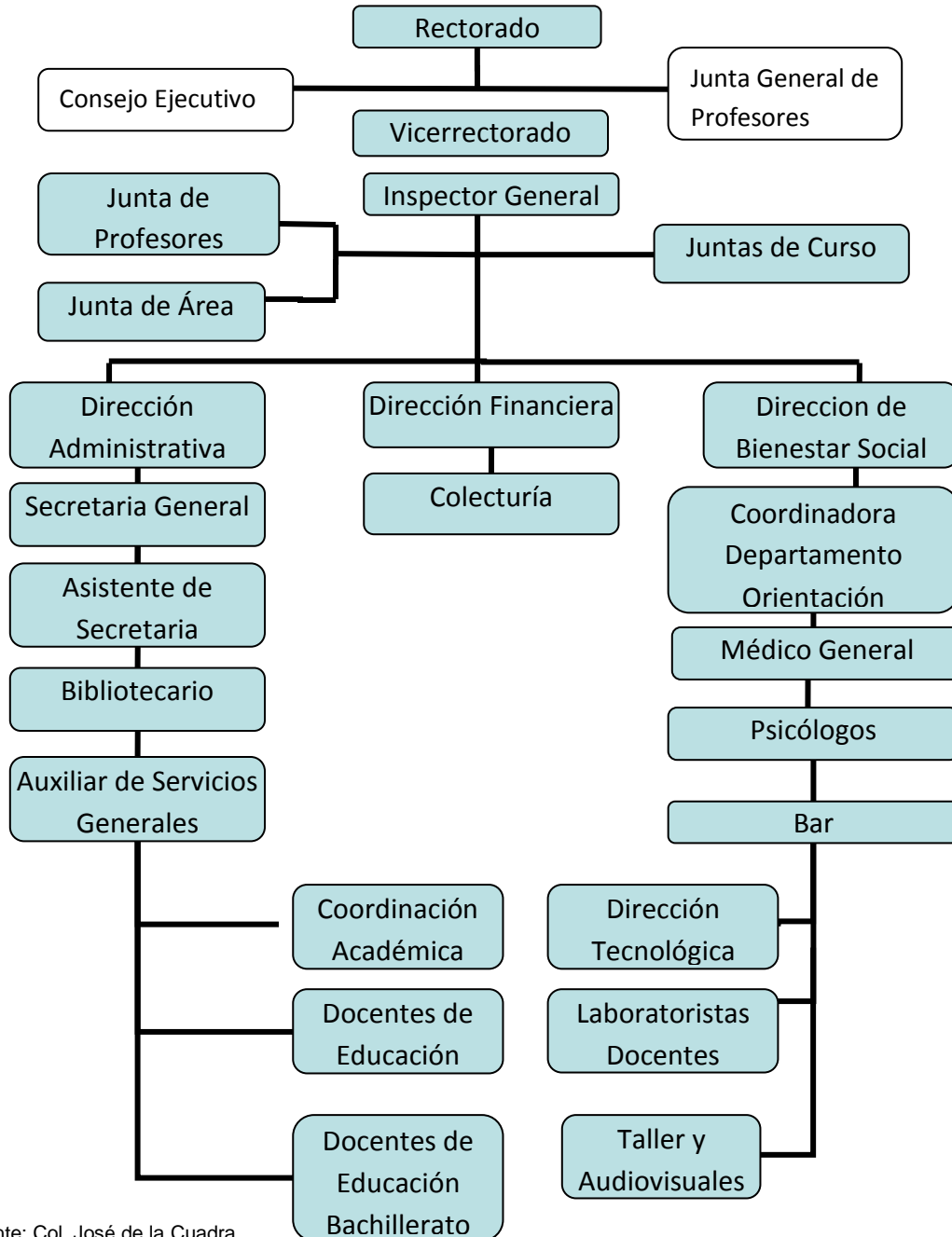
4. Secretaria.
5. Colecturía.
6. Departamento de Orientación.
7. Departamento Medico.
8. Sala de Computación.
9. Área de Educación Física.
10. Biblioteca.
11. Sala VIP- Laboratorio tipo Audiovisual.
12. Número de Aulas: 23.
13. Conserjería.
14. Bar.

**c. Autoridades.-**

La estructura administrativa del Plantel comprende las siguientes autoridades:

- Rectora: Msc. Mariana Lozano.
- Vicerrector: Dr. Juan Molina.
- Inspector General: Dr. Patricio Rojas.
- Honorable Consejo Ejecutivo.
- Junta General de Profesores.
- Junta de Directores de Área y Tutores Dirigentes.

## 2.8. Organigrama Estructural COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA”



Fuente: Col. José de la Cuadra

Elaborado por: Andrea Caiza

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

La propuesta de diseño se consolida en un tipo de investigación empírica o aplicada ya que en base a los aportes teóricos existentes sobre la descripción de funciones por competencias se busca confrontar la teoría con la realidad específica del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

Para el diseño del manual de funciones por Competencias para el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” se consideró el tipo de estudio de nivel descriptivo por lo que se desarrollará una descripción de la realidad actual del Colegio con la información recolectada, la total apertura por parte del Colegio para la revisión de documentos es clave para de este modo poder evaluar la situación actual y brindar mejoras para la adecuada administración del Talento Humano lo que implica además especificar condiciones importantes presentes en las funciones por competencias para la institución.

Tomando como condición el lugar y los recursos de donde se obtendrá la información dicha investigación será de tipo documental y de campo. La investigación documental se realizará en base a los documentos e informes propios de la institución educativa, mientras que la investigación de campo se la realizara en la infraestructura del colegio, lugar de donde provienen los actos y hechos objeto de nuestro análisis. Además constaran técnicas de campo como la encuesta con el fin de obtener información verídica y codificable que sirva de apoyo al proyecto.

Para elaborar la encuesta es necesaria la participación directa del Consejo

Educativo estipulados por el colegio, la encuesta será de respaldo para medir el nivel de satisfacción y determinar las posibilidades de utilizar una nueva herramienta en base a competencias, este método se realizó a todo el personal del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” dígase personal docente y administrativo.

### **3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Con el fin de analizar la problemática actual de la descripción de funciones por competencias mediante el proceso de recopilación de la información se aplicará el método Analítico- Sintético, posteriormente el método Deductivo- Inductivo será de ayuda pues a partir de la teoría existente de la problemática conseguiremos un enfoque particular de la situación actual del esquema de la descripción de funciones por competencias del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA:**

Tomando en cuenta que la técnica que se utilizará para la recolección de datos será aplicada a todo el personal docente y administrativo del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” los sujetos de estudio serán considerados universo o población; mismo que se encuentra conformado por 33 docentes y 7 personas administrativas, se realizará un análisis y diseño de cada cargo dicho documento será entregado para su difusión a cada uno de los puestos de trabajo, completando así el objetivo del proyecto emprendido un manual de funciones por Competencias para beneficio del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

**TABLA No.1**

**CUADRO DE CONFORMACION DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA”**



Orden Jerárquico	Cargo	#
1	RECTORA	1
2	VICERRECTOR	1
3	INSPECTOR GENERAL	1
4	SECRETARIA GENERAL	1
5	ASISTENTE DE SECRETARIA	1
6	BIBLIOTECARIO	1
7	CONSERJERÍA	2
8	COLECTURÍA	1
9	COORDINADOR DE ORIENTACION	1
10	MÉDICO GENERAL	1
11	DOCENTES DE EDUCACIÓN BASICA	15
12	DOCENTES DE EDUCACIÓN BACHILLERATO	12
13	LABORATORISTAS DOCENTES	1

Fuente: COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA”

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

**3.4.1 Técnicas para la recolección.-** Para la recolección de datos se aplicarán las siguientes técnicas:

- **Técnica de Campo.- (*Encuesta*)**

Para la elaboración del manual de funciones basado en competencias, se aplicara una encuesta ya que por su versatilidad para la recolección de datos nos brinda elementos sumamente valiosos sobre las características de la institución y su problemática actual así como las personas a quien se dirige.

- **Técnica Documental.**

Así mismo para la elaboración de un manual de funciones basado en competencias utilizaremos la técnica de investigación documental basada en fuentes de investigación de expertos sobre el tema y fuentes de investigación subidas a la red internet.

#### 3.4.2 Fuentes de información.

- **Fuentes de recolección primaria o de primera mano:** Esta fue la primera información recogida directamente mediante el contacto inmediato con los educadores y colaboradores de la institución así como revisión de documentos y apuntes originales existentes dentro del Colegio.
- **Fuentes de recolección secundaria:** Se analizó bibliografías y el estudio de aspectos de la histografía por acumular datos dispensados de cierto numero de fuentes primarias con el fin

de conocer acerca de los estudios realizados y sus cambios para obtener resultados esperados y beneficiosos, además de obtener información en la red internet para resolver de la manera adecuada la problemática de la institución.

### **3.4.3 Recolección de datos e información.**

Se precisa las técnicas e instrumentos utilizados para la respectiva obtención de información en el Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

**TÉCNICA:** Investigación Cuantitativa

**DETALLE:** Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información mediante un conjunto de preguntas sobre un tema determinado.

**INSTRUMENTO:**

- **ENCUESTA:** Se realizó una encuesta a los 40 colaboradores entre docentes y administrativos que conforman el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” con el fin de diagnosticar los problemas actuales que tienen con la descripción de funciones por competencias según Anexo B.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la encuesta aplicada a Docentes y Administrativos.

1. ¿Usted conoce las actividades específicas que debe cumplir dentro de la Institución?

#### Actividades específicas que debe cumplir

Cuadro 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	20%
NO	32	80%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

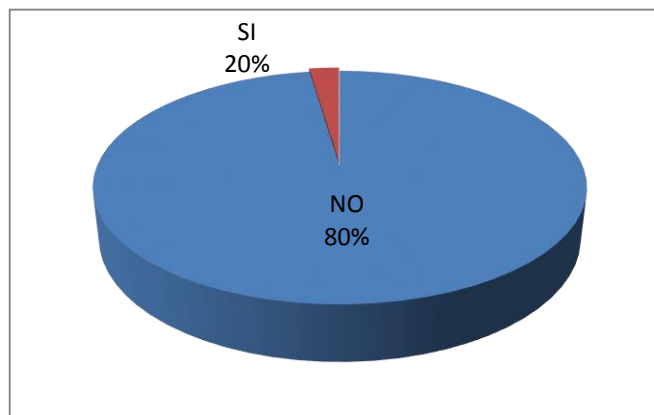


Gráfico 1

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

676

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas la mayoría respondió que no conocen las tareas exactas a realizar dentro del colegio; por lo que se hace necesario diseñar un manual de funciones por competencias permitiendo establecer las funciones asignadas específicamente a cada funcionario.



2. ¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja?

**Realiza funciones acorde a su título profesional**

Cuadro 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	15%
NO	34	85%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"  
 Elaborado por: Andrea Caiza

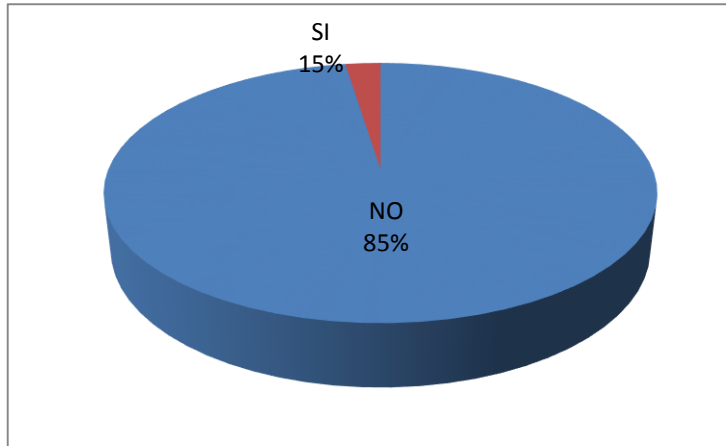


Gráfico 2

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"  
 Elaborado por: Andrea Caiza

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los encuestados responden que sus actividades no están relacionadas con su perfil profesional, por tanto el manual de funciones se convertirá en una herramienta que permita establecer el perfil requerido en base a las actividades a realizar dentro de la Institución.

3. ¿En su colegio existe un manual de funciones?

**Existe un manual de funciones**

Cuadro 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	40	100%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

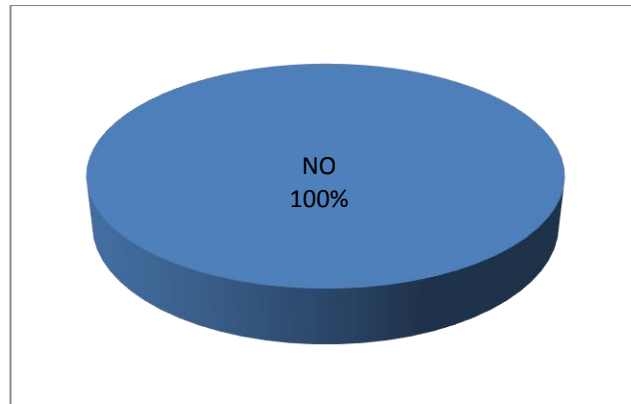


Gráfico 3

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De la población total indagada el 100% responden que no cuentan con un manual de funciones, así el diseño del manual de funciones propuesto será en beneficio del personal de la Unidad Educativa.

4. ¿Según su criterio estaría de acuerdo en que la institución educativa diseñe un manual de funciones por competencias?

**Esta de acuerdo que se diseñe un manual de funciones**

Cuadro 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	70%
NO	12	30%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

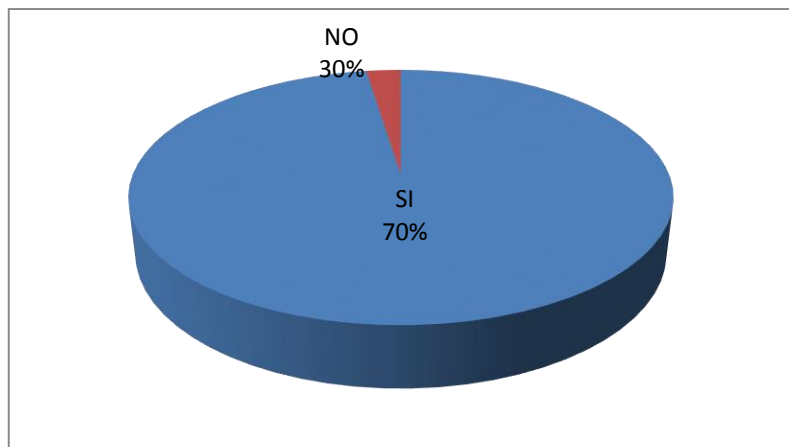


Gráfico 4

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

706

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El mayor porcentaje de encuestados están de acuerdo que se diseñe un manual de funciones por competencias, notándose que el presente estudio es necesario para el Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

5. ¿Cree usted que es necesario que el trabajador del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” conozca las funciones que debe desempeñar?

**Es necesario conocer las funciones que debe desempeñar**

Cuadro 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	88%
NO	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

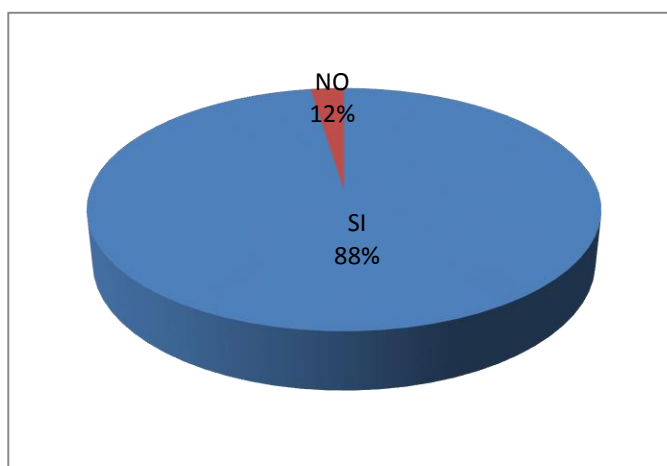


Gráfico 5

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”

Elaborado por: Andrea Caiza

716

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se observa en el cuadro anterior el mayor porcentaje de los funcionarios indica que es necesario conocer las funciones a desempeñar dentro de la Institución, así que el diseño de dicho manual establecerá funciones claras a cada cargo.

6. ¿Si Usted conoce que se ha diseñado un manual de funciones por competencias ejecutaría las tareas especificadas dentro de este manual?

**Al conocer del diseño del manual ejecutaría las funciones especificadas**

Cuadro 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	75%
NO	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

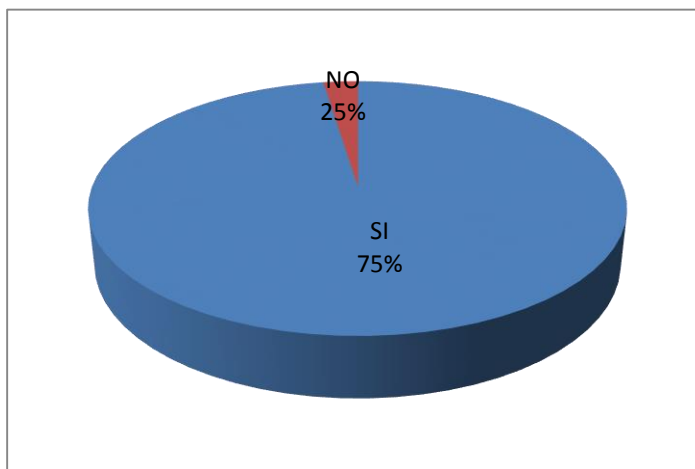


Gráfico 6

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Conforme el cuadro generado casi la totalidad de los encuestados afirma que si se diseña un manual de funciones por competencias en la institución acatarían las funciones establecidas en este manual, así que esta investigación en lo posterior podrá ser implementada en el Colegio siendo un aporte positivo a la Institución.

7. ¿Usted tiene funciones que no le competen realizar por no tener un manual de funciones en la institución?

**Realiza funciones que no le competen**

Cuadro 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	63%
NO	15	37%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”  
Elaborado por: Andrea Caiza

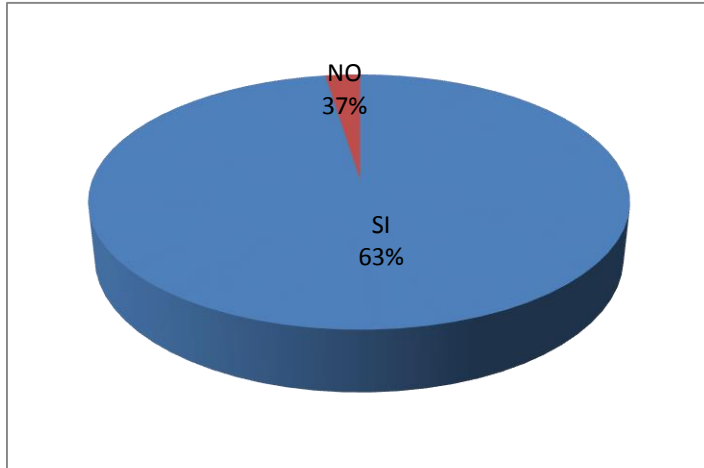


Gráfico 7

Fuente: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”  
Elaborado por: Andrea Caiza

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

736

De acuerdo a las encuestas realizadas la gran parte de los encuestados responde que realiza funciones que no le competen por no existir un manual de funciones, por tal razón dicho Manual de funciones propone solucionar este problema.

8. ¿Si existiera un manual de funciones el empleado mejoraría en el desempeño de actividades y cada cual realizaría las funciones que le corresponde?

**Al existir un manual de funciones el desempeño mejoraría**

Cuadro 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

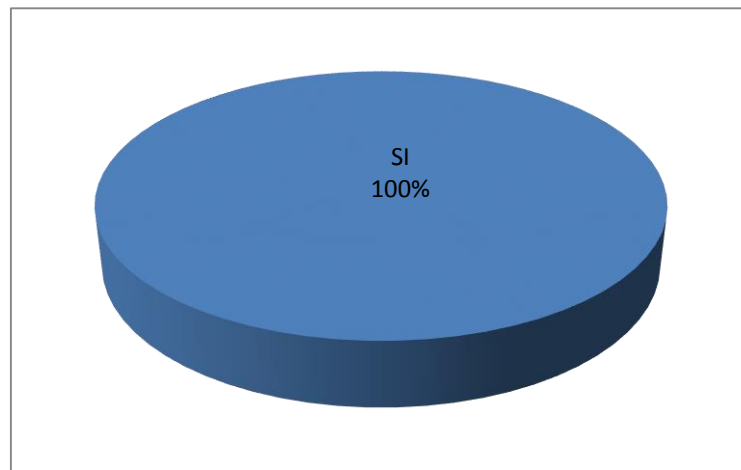


Gráfico 8

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

746

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se verifica en el cuadro anterior la totalidad de los encuestados considera que el manual de funciones por competencias les permitirá desempeñar tareas específicas asignadas a cada cargo, justificándose de esta manera el diseño del presente manual.

9. ¿Las funciones que Usted viene realizando, son realizadas también por otras personas a la misma vez?

**Las funciones suyas son realizadas por otra persona**

Cuadro 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	37%
CASI SIEMPRE	12	30%
A VECES	8	20%
CASI NUNCA	3	8%
NUNCA	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

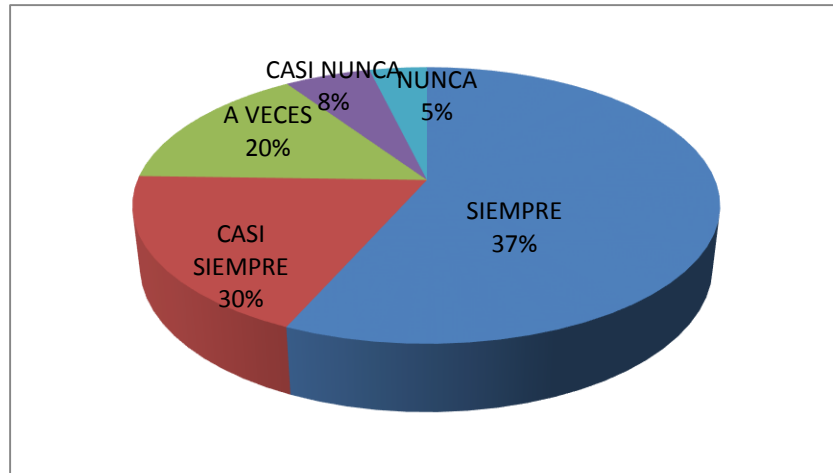


Grafico 9

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

756

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Si promediamos el total de los encuestados afirma que las funciones que le corresponden son realizadas también por otros compañeros a la vez, de tal manera que si contamos con un manual de funciones esta duplicidad de tareas se vea disminuida al establecer con claridad funciones para cada trabajador.



10. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones por competencias el personal tendría más claro cuáles son las funciones o actividades a desempeñar dentro de cada cargo?

**Al contar con un Manual de funciones se especificarían las funciones**

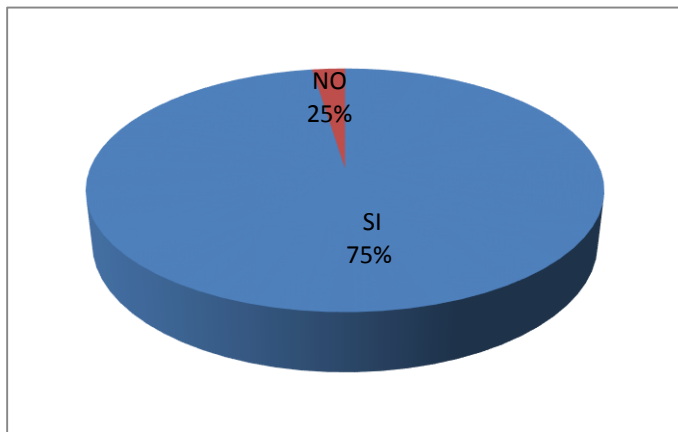
Cuadro 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	75%
NO	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza

Gráfico 10



Fuente: Colegio Fiscal "José de la Cuadra"

Elaborado por: Andrea Caiza


766

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los encuestados afirma que si es necesario diseñar un manual de funciones por competencias para que como funcionarios de la Institución tengan claro cuáles son sus funciones y poder desarrollarlas sin inconvenientes a cabalidad.

**TABLA No.2**

**TABLA GENERAL DE DATOS**

				
Nombre de la Institución: Colegio Fiscal “José de la Cuadra”				
#	Pregunta	Si	No	Total
1	¿Usted conoce las actividades específicas que debe cumplir dentro de la Institución?	8	32	40
2	¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja?	6	34	40
3	¿En su colegio existe un manual de funciones?	0	40	40
4	¿Según su criterio estaría de acuerdo en que la institución educativa diseñe un manual de funciones por competencias?	28	12	40
5	¿Cree usted que es necesario que el trabajador del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” conozca las funciones que debe desempeñar?	35	5	40
6	¿Si Usted conoce que se ha diseñado un manual de funciones por competencias ejecutaría	30	10	40

776

	las tareas especificadas dentro de este manual?			
7	¿Usted tiene funciones que no le competen realizar por no tener un manual de funciones en la institución?	25	15	<b>40</b>
8	¿Si existiera un manual de funciones el empleado mejoraría en el desempeño de actividades y cada cual realizaría las funciones que le corresponde?	40	0	<b>40</b>
9	¿Las funciones que Usted viene realizando, son realizadas también por otras personas a la misma vez?	38	2	<b>40</b>
10	¿Cree usted que al contar con un manual de funciones por competencias el personal tendría más claro cuáles son las funciones o actividades a desempeñar dentro de cada cargo?	30	10	<b>40</b>

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado: Dr. Juan Molina- Vicerrector

## 4.2 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Al haber aplicado la encuesta se obtendrá datos cuantitativos y cualitativos que serán interpretados mediante representaciones gráficas, diagramas y se realizará tabulaciones para una mayor comprensión de los resultados obtenidos con este instrumento, que serán remitidos al Colegio Fiscal “José de la Cuadra” teniendo presente los objetivos planteados inicialmente.

La información obtenida permitirá orientar el diseño de un Manual de funciones por Competencias para el personal docente y administrativo del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

## 4.3 DIAGNÓSTICO:

Luego de la encuesta elaborada al personal del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” se ha validado que es imperante e inevitable la implementación de un Manual de funciones por competencias haciendo valedero el proyecto a aplicar en dicha institución.

Los resultados reflejados en las tabulaciones de las encuestas aplicadas nos indican claramente que no existe un instrumento de descripción de funciones en base a competencias, proceso que permitirá desarrollar un adecuado desenvolvimiento en cada cargo a cada uno del personal docente y administrativo que labora en el Colegio.

Se muestra mucho interés por parte del personal quienes manifiestan que será de mucha utilidad contar con un Manual de funciones basado en competencias.

Como dato adicional tenemos que el personal de la Institución no contó con

un adecuado sistema de inducción capaz de brindar detalle de las funciones enfocadas a sus competencias para así cumplir a cabalidad cada una de sus actividades que se encuentra a su cargo bajo el perfil del puesto que maneja dentro de la institución educativa.

Después de lo descrito anteriormente es pertinente y necesario emprender acciones inmediatas como la asignación de funciones específicas en base a competencias por parte del consejo directivo y rectorado del Colegio, ya que el colegio no cuenta con un departamento de talento humano mismo que sería en encargado de realizar dichas tareas y procesos así como todos los beneficios del personal del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”.

## CAPÍTULO V

### FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.- “DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA”

#### 5.1 ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL FUNCIONES PARA EL COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA”:

##### 5.1.1 Introducción del manual:

El instrumento recomendado para el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” es un manual de funciones por Competencias la información necesaria ha sido adquirida durante el presente año a través de medios de información de primera y segunda mano tales como: entrevistas, encuestas y libros que cuentan información de la creación de la Institución.

Se debe indicar que dicho manual ha sido diseñado en base a lo analizado y a la actual carencia al momento de asignar funciones para cada cargo problema que posee la Institución, se ha tomando en cuenta fundamentos teóricos indicados en la elaboración de este proyecto.

##### 5.1.2 Presentación del manual:

El mundo se encuentra atravesando un acelerado proceso de transición, Ecuador y su Sociedad del Conocimiento –como nuevo desarrollo constitucional- no se queda atrás, por ello el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” es consciente de la formación del talento humano y el uso de conocimiento para solucionar problemas sociales y socioeconómicos. Implementando el manual de funciones por competencias se establecen las condiciones para influir en el objeto de servicio por parte del personal

docente y administrativo; cuya finalidad es la formación de los mejores profesionales en las diferentes áreas del conocimiento, dando así una respuesta a las nuevas exigencias educativas; preservando derechos legítimos de los usuarios del sistema de educación.

El Colegio Fiscal “José de la Cuadra” toma acciones encaminadas al mejoramiento de procesos administrativos y académicos.

Como eficaz respuesta de la institución se ha diseñado un manual de funciones por competencias en base a la reglamentación actual y vigilando normas, dicho instrumento pasa a ser un documento de consulta permanente, cuyo fin será el de orientar a todo el personal administrativo y docente acerca de la especificidad de cada una de sus funciones así como la descripción de cada cargo conformado por:

- Datos de identificación.
- Misión del cargo.
- Descripción de funciones.
- Perfil requerido y;
- Perfil por competencias.

Los factores que conforman el manual de funciones por competencias se los definen de la siguiente manera:

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

826

- **Nombre del cargo:** Es la denominación del cargo dentro del Colegio asignado según nombramiento y designación establecida por el Consejo Educativo así como políticas y demás disposiciones internas de la institución.
- **Nivel Funcional:** Es la diferenciación de un cargo respecto a cada denominación de empleo igual. No aplica cuando existe un

solo cargo de la misma denominación.

- **Jefe Inmediato:** Empleado que ejerce las funciones de dirección supervisión o coordinación del funcionario que debe calificar.
- **Número de cargos:** Es el número de cargos por nombre.

### **I.MISIÓN DEL CARGO:**

Es la razón de ser del puesto en un entorno organizativo dentro del Colegio.

### **II.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

Son las labores ejecutadas por cada colaborador en el ejercicio de sus funciones.

### **III.PERFIL REQUERIDO:**

Es la descripción clara de la formación académica, nivel de experiencia requerido, conocimientos específicos e idiomas necesarios establecidos por las normas internas de la institución para la ejecución del cargo.

### **IV.PERFIL POR COMPETENCIAS:**

Son las habilidades, comportamientos y actitudes que requiere un individuo para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficaz, las cuales son:

- **Competencias Técnicas:** Son destrezas más operativas del cargo.
- **Competencias Conductuales:** Son destrezas humanas propias del individuo.

#### **5.1.3.- Ámbito de aplicación del manual:**

Este manual de funciones será aplicable para todos los puestos que existen



en el Colegio Fiscal “José de la Cuadra”, tanto en el área administrativa como académica, será un instrumento que especificará cada una de las tareas de los colaboradores de la Institución, permitiendo un mejor desempeño en su labor cotidiana, dicho documento estará protegido por el Consejo Educativo de quienes dependerá poner en marcha la implementación y difusión del manual.

#### **5.1.4.- Propósito del manual:**

Este manual precisará las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, es decir el propósito de este manual será recopilar normas y lineamientos funcionales por competencias para cada cargo entregando así al Colegio Fiscal “José de la Cuadra” un instrumento valioso obteniendo orden en cada proceso Institucional.

#### **5.1.5.- Justificación del manual:**

El tema propuesto es meritorio ya que al ser aplicado a una Institución Educativa que pertenece al Estado y brinda sus servicios a la comunidad es necesario motivar y presentar cambios profundos para la implementación de procesos, formular estrategias organizacionales mejorando la calidad y eficiencia en su desempeño dentro del contexto laboral-educativo garantizando la excelencia de su misión.

Así pues el Manual de funciones por Competencias diseñado es totalmente justificable para su implantación, ya que desarrollará una cultura organizacional proceso que llevara al mejoramiento continuo generando: innovación, deseo de cambio, satisfacción, trabajo en equipo y visión común para lograr una administración eficiente sirviendo de referencia para otras

instituciones educativas del mismo nivel generando fortalezas y oportunidades para el Colegio.

#### **5.1.6.- Objetivo general del manual:**

El objetivo general de este manual de funciones y competencias es servir de orientación al interior del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” apoyando a la Gestión del Talento Humano en su organización, operatividad y funcionalidad mediante la correcta asignación de funciones a cada cargo, permitiendo que se cuente con una herramienta especializada y autorizada para su uso institucional.

#### **5.1.7.- Objetivos específicos del manual:**

- Hacer explícita la justificación de los cargos administrativos y académicos del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” en coherencia con las funciones y competencias con el fin de contribuir a la misión, visión y objetivos de la Institución.
- Elaborar un instrumento base para la gestión de procesos de talento humano como selección, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, entre otros.
- Generar en cada colaborador el compromiso de desempeño eficiente de su tarea, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Aportar una herramienta para facilitar y garantizar la gestión administrativa del Colegio en términos de transparencia, calidad, modernización y autocontrol.
- Identificar los factores de riesgo y las demandas ocupacionales de los cargos dentro del Colegio.

5.1.8.-

**TABLA No.3**

Cuadro de distribución de cargos por Nivel en el **COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA”**

DIRECCIÓN	CONFORMADO POR :	FUNCIÓN PRINCIPAL
GENERAL NIVEL DIRECTIVO ASESOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rectora</li> <li>*Vicerrector</li> <li>*Inspector General</li> </ul>	Mediante esta Dirección se gestiona el proceso de planeación estratégica del Colegio a través de la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo de la Institución y de cada una de las dependencias administrativas y académicas.
ADMINISTRATIVA NIVEL AUXILIAR O DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Secretaria General</li> <li>*Asistente de Secretaria</li> <li>* Bibliotecario</li> <li>* Aux. de Servicios Generales</li> </ul>	Esta Dirección maneja con autonomía cada uno de los procesos en las tareas de simple ejecución dentro de la Institución.
FINANCIERA NIVEL AUXILIAR O DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Colecturía</li> </ul>	Esta Dirección lleva un control organizado de las cuentas-finanzas del Colegio.
BIENESTAR SOCIAL NIVEL LINEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinación Dpto. Orientación</li> <li>* Medico General</li> </ul>	Esta Dirección permite la acción útil mediante la intervención preventiva y asistencial de algún problema psicológico o físico, para la mejora

<p><b>NIVEL AUXILIAR O DE APOYO</b></p>	<p>* Psicólogos</p>	<p>pedagógica y la participación de todos en la buena marcha de los procesos.</p>
<p>ACADÉMICA <b>NIVEL AUXILIAR O DE APOYO</b></p>	<p>* Docentes de Educación básica * Docentes de Educación bachillerato</p>	<p>Esta Dirección es el ente principal ya que se encarga del proceso enseñanza-aprendizaje impartiendo así sus conocimientos a las diferentes áreas del Colegio.</p>
<p>TECNOLÓGICA <b>NIVEL LINEAL U OPERATIVO</b></p>	<p>*Laboratorista Docente- (Sala de audiovisuales)</p>	<p>Esta Dirección apoya al estudiante en el aprendizaje teórico-práctico a fin de brindar técnicas operativas en las actividades de docencia e investigación.</p>

Fuente: Col. José de la Cuadra

Elaborado por: Andrea Caiza

## 5.2.- Descripción de las funciones por competencias de cada uno de los cargos actuales que posee el colegio fiscal “José de la Cuadra”

Para el diseño del siguiente Manual de funciones por Competencias para el Colegio Fiscal “José de la Cuadra” fue necesario establecer las competencias requeridas para la Institución en base a su misión y visión,

esta herramienta fue desarrollada con la autorización del Rectorado en unión con el Consejo Educativo.

A continuación se detalla el Diccionario de Competencias del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” que se encuentra según Anexo C, que nos servirá de punto de partida para la definición de las competencias que se utilizarán en la descripción de cada uno de los cargos que posee la mencionada Institución.

Es necesario indicar que el formato que se utilizó para la descripción de cada cargo se lo detalla según Anexo C.

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: RECTORA**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Rectora	
<b>Nivel funcional</b>	
DIRECTIVO- ASESOR	
Dirección General	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Consejo Educativo	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
<p><b>Asegurar, dirigir y coordinar la gestión académica para el buen funcionamiento Institucional orientada a la calidad y garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</b></p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p><b>1.- Convocar y presidir el Consejo Educativo.</b></p> <p><b>2.- Dirigir el proceso de planeación del Colegio, procurando la integración de todos los colaboradores velando por su cumplimiento y ejecución.</b></p> <p><b>3.- Aprobar los programas de gestión, los presupuestos anuales y los planes de desarrollo institucional.</b></p> <p><b>4.- Cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias y reglamentarias.</b></p> <p><b>5.- Mantener relaciones institucionales y concretar alianzas o convenios para el cumplimiento de objetivos en el ámbito nacional e internacional.</b></p> <p><b>6.- Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.</b></p> <p><b>7.- Oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones docentes.</b></p> <p><b>8.- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia.</b></p>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

<p><b>Formación Académica</b></p> <p>Título de cuarto nivel de Administración de Empresas</p>	
<p>Conocimientos específicos</p> <p><b>* Planificación y gestión por procesos Educativa</b></p> <p><b>* Planificación estratégica</b></p> <p><b>* Modelos pedagógicos</b></p> <p><b>Idiomas Necesarios</b></p> <p>Inglés</p> <p><b>Nivel de Experiencia</b></p> <p>7 - 10 años de experiencia específica</p> <p><b>Capacitación Requerida:</b></p> <p>Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)</p> <p>Relaciones Humanas</p>	
<p><b>* Normativa</b></p> <p><b>* Liderazgo Educativo</b></p>	

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS:**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Competencias Técnicas</b>	Planificación y Gestión por Procesos.	Analiza diferentes situaciones críticas vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la dirección futura, estableciendo adecuadas acciones de control.
	Dirección y Desarrollo Estratégico del personal	Capacidad de analizar propuestas de renovación de políticas, criterios y procedimientos conforme se hagan necesarios a la dinámica de los requerimientos de la institución en cuanto a talento humano se trata.

Competencias Técnicas	Toma de Decisiones	Capacidad en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática
	Evaluación de las decisiones tomadas	Establece criterios y métodos de evaluación del aprendizaje con base en el enfoque de competencias, y los comunica de manera clara a los docentes.
	Elaboración de proyectos de mejora continua	Crea y participa en comunidades de aprendizaje con el fin de mejorar su práctica educativa.
	Pensamiento estratégico	Percibe de cambios de entorno de la Institución, realizando con prontitud un análisis FODA de la situación.
Competencias Conductuales	Motivación de Logro	Incentiva a todo el personal docente a valorar la tarea bien hecha, orientando al equipo a la excelencia.
	Incentiva la Innovación	Enfatiza la importancia del cambio innovador y su impacto en la Institución.
	Liderazgo	Capacidad para provocar cambios en los docentes para instalar una cultura de mejoramiento permanente.



	Responsabilidad	Propositivo, reconocido por su autoexigencia.
--	-----------------	---

	Trabajo en equipo	Este proceso estricto permite ejecutar procesos para lograr objetivos institucionales comunes.
	Compromiso con la Institución	Es el sentimiento de identificación y el involucramiento del Rector con la Institución para compartir los objetivos organizacionales
	Orientación al Servicio	Demostrar gran interés por el usuario interno y externo para conocer sus necesidades y expectativas mejorando así la calidad educativa.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

**Condiciones del lugar de Trabajo**

Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio.

**Responsabilidades:**

Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones

Responsabilidad por personal a cargo

926

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Las bases para someter a concurso público de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Rector, serán fijadas por la Subsecretaria de Educación.

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: VICERRECTOR**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Vicerrector	
<b>Nivel funcional</b>	
DIRECTIVO-ASESOR	
Dirección General	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Rectora	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Supervisar y coordinar, de acuerdo con el Rector, las actividades de Docencia e Investigación, asesorando directamente al personal en el proceso.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Participar en la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico en coordinación con el Rectorado.</p> <p>2.- Establecer, conjuntamente con el Rector, los lineamientos generales de las políticas académicas del Colegio.</p> <p>3.- Asesorar al Rectorado en asuntos técnicos y administrativos, si se presenta alguna innovación académica.</p> <p>4.- Dirigir los procesos de comunicación de políticas, estrategias y normativas para controlar su cumplimiento en cada ámbito.</p> <p>5.- Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional.</p> <p>6.- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y oportuno aprovechamiento de los recursos necesarios para el buen desarrollo de sus labores.</p> <p>7.- Dirigir la planeación y programación de la administración de alumnos y profesores de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.</p> <p>8.- Diseñar e implantar acciones técnicas y administrativas en el campo curricular, recursos humanos y administrativos financieros.</p>	

<b>IV. PERFIL REQUERIDO:</b>		
<b>Formación Académica</b>		
Título de cuarto nivel en Administración de Empresas/Comercial, afines.		
Conocimientos específicos		
<b>Evaluación de Proyectos</b>		
<b>Procesos Educativos</b>		
<b>Normativa Educativa</b>		
<b>Liderazgo Educativo</b>		
<b>Mejoramiento Continuo</b>		
<b>Idiomas Necesarios</b>		
Ingles		
<b>Nivel de Experiencia</b>		
4-6 años de experiencia específica		
<b>Capacitación Requerida:</b>		
Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)		
Relaciones Humanas		
Metodologías de investigación		
<b>V. PERFIL POR COMPETENCIAS:</b>		
	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Competencias Técnicas</b>	Guía/Asesoramiento	Brinda orientación a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, desarrollando estrategias a corto, mediano y largo plazo, mecanismos de coordinación, verificando la información para el cumplimiento de diferentes proyectos y programas.

<b>Competencias Técnicas</b>	Orientación a resultados	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para mejorar la Institución.
	Monitoreo y Control	Es el seguimiento integral de subprocesos y elementos que determinan resultados dentro de planes, programas, proyectos de la Institución.
	Capacidad de análisis	Es la herramienta que permite el manejo de información realizando comparaciones y estableciendo prioridades para planificar acciones a seguir.
	Dirección de Personas	Actividad destinada a procurar armonía dentro de los ámbitos de trabajo para lograr el mayor grado de eficacia del personal docente y administrativo interna y externamente.
	Dinamismo	Es una causa eficiente para la búsqueda de una inspiración y de nuevos métodos para una dirección positiva
	Liderazgo	Gestión orientada a objetivos institucionales.
<b>Competencias Conductuales</b>	Comunicación Efectiva	Transmite de forma imparcial la información clara y concisamente
	Trabajo en Equipo	Habilidad muy importante para manejar al grupo con asertividad enfocándolos hacia la excelencia educativa.
	Interdisciplinariedad	Amplia capacidad de escucha, mente abierta y ansias de superación; ejercitar la paciencia, es un punto de partida
	Responsabilidad	Propositivo, reconocido por su auto exigencia.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio.**

Responsabilidades:

**Responsabilidad por personal a cargo**

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso público de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Vicerrector, serán fijadas por la Subsecretaria de Educación.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: INSPECTOR GENERAL**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Inspector General	
<b>Nivel funcional</b>	
DIRECTIVO- ASESOR	
Dirección General	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Vicerrector	1
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normas constantes concerniente a los estudiantes, manteniendo un nivel disciplinario óptimo conforme las exigencias de la Institución.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la institución.</p> <p>2.- Establecer y hacer cumplir los lineamientos educativos formativos al interior del colegio acorde a los distintos niveles.</p> <p>3.- Promover y conservar un buen clima organizacional, asegurando la sana convivencia de toda la comunidad educativa.</p> <p>4.- Solucionar los conflictos que se presenten por incumplimiento de normas.</p> <p>5.- Velar por una información fluida y oportuna entre todos los gestores educativos,</p> <p>6.- Asesorar a los docentes guías para su gestión con los padres de familia y/o representantes, a fin de ponerlos al tanto de la situación de sus hijos/as y/o representados, en asuntos tales como: atrasos, inasistencias o problemas disciplinarios.</p> <p>7.- Coordinar las actividades de mantenimiento de la infraestructura y mobiliario de todo el establecimiento, asegurando que los alumnos siempre cuenten con lugares en buenas condiciones.</p> <p>8.- Atender los requerimientos de la comunidad educativa y responder a los mismos de forma efectiva.</p>	
<b>IV. PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>Formación Académica</b>	
Título de cuarto nivel en Psicología Industrial, Administración.	

<p><b>Conocimientos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo Educativo</li> <li>* Relaciones Humanas</li> <li>* Modelos pedagógicos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Normativa Educativa</li> <li>* Atención al Cliente</li> </ul>		
<p><b>Idiomas Necesarios</b></p> <p>Español</p> <p><b>Nivel de Experiencia</b></p> <p>4 años de experiencia específica</p>		
<p><b>Capacitación Requerida:</b></p> <p>Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Técnicas efectivas de supervisión</p>		
<p><b>V. PERFIL POR COMPETENCIAS:</b></p>		
	<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Definición</b></p>
<p><b>Competencia Conductuales</b></p>	<p>Manejo de talento humano</p>	<p>Impulsa el trabajo en grupo mejorando procesos y relaciones interpersonales para potencializar el desarrollo de aptitudes.</p>
	<p>Planificación y Gestión</p>	<p>Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias.</p>
	<p>Creatividad</p>	<p>Mantener una mente abierta, dinámica y con capacidad de adaptarse a diferentes opiniones.</p>

	Manejo del tiempo	Logra una planificación adecuada del tiempo que contemple horas de estudio, cursado de asignaturas, alimentación, esparcimiento y descanso favoreciendo al estudiante.
	Compromiso Ético-Social	Capacidad para influir en la cultura del establecimiento actuando de en forma coherente con los valores Institucionales.
	Liderazgo Pedagógico	Motivar y comprender activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la Institución
	Asertividad	Expresa en forma oportuna y con honestidad lo piensa.
	Empatía	Entiende los estados de animo, sentimientos y problemas.
<b>Competencia Técnicas</b>	Control de Gestión	Guía la gestión Institucional hacia los objetivos de la misma.
	Comunicación Efectiva Intergrupala	Poseer una buena comunicación interpersonal e intergrupala es primordial para transmitir informacion institucional.
	Trabajo Estructurado	Realización de un proyecto mediante <sup>996</sup> pasos secuenciales derivados en una planificación coordinada con otros procesos.
	Trabajo en Equipo	Es alcanzar un objetivo por el grupo que siempre será superior al resultado alcanzado



**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo.**

Responsabilidades:

**Responsabilidad por personal y estudiantes a cargo**

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso público de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Inspector General, serán fijadas por la Subsecretaría de Educación.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: SECRETARIA GENERAL**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Secretaria General	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO	
Dirección Administrativa	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Vicerrector	1
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Velar por la adecuada conservación y custodia de la memoria institucional, garantizando la correcta aplicación del marco legal vigente en el campo educativo contribuyendo al compromiso del Colegio con el Estado.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Clasificar de forma ordenada los archivos del sistema de acuerdo con su carácter y tipo de proceso.</p> <p>2.- Elaborar las certificaciones, constancias y demás documentación solicitada por los usuarios.</p> <p>3.- Divulgar las decisiones de carácter académico y administrativo que le sean delegadas por las autoridades superiores de la Institución.</p> <p>4.- Solucionar los conflictos que se presenten por incumplimiento de normas.</p> <p>5.- Coordinar la elaboración y publicación de los boletines de Acuerdos y normas universitarias.</p> <p>6.- Generar informes y estadísticas para efectos de la toma de decisiones de orden administrativo, académico, pedagógico y financiero.</p> <p>7.- Participar como elemento de apoyo en el proceso de admisión.</p> <p>8.- Asesorar en el campo legal a todos los niveles de la institución educativa.</p>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de cuarto nivel en Administración o carreras afines.

**Conocimientos específicos**

\* Leyes, Normas y Reglamentos de educación

\* Reglamento interno

\* Proyectos

**Idiomas Necesarios**

Inglés

**Nivel de Experiencia**

5-6 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)

Profesionalismo Secretarial

Relaciones Humanas

Metodologías de investigación

Ortografía y Redacción

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS:**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Competencias Técnicas</b>	Asesoramiento	Visionario que evita errores mediante el desarrollo de programas, proyectos
	Orientación al logro	Esfuerzo personal emanada a la actitud grupal orientada a cumplir con los compromisos.

	Percepción de entorno	Analiza la manera de como un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la institución
	Fluidez en lingüística	Capacidad para expresarse con facilidad y espontaneidad. dejando claras las ideas Institucionales.
	Articulación de acciones	Identifica problemas generando alternativas de solución, evaluando las decisiones tomadas para la retroalimentación.
	Recopilación Organizativa	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
	Trabajo en Equipo	Crea y promueve un buen clima y espíritu de cooperación hacia el logro de los objetivos
	Habilidad Analítica practica	Habilidad necesaria para resolver problemas complejos utilizando varias fuentes de información.
	Pensamiento Lógico	Formula planes reúne y clasifica la información.
<b>Competencias Conductuales</b>	Construcción de relaciones	Promueve información verídica y oportuna al establecer relaciones interpersonales o grupales adecuadas.
	Proactivo	Desarrollar la capacidad de prever situaciones antes de que éstas ocurran definiendo estrategias.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo, mobiliario ergonómico, suficiente luz y aire.**

Responsabilidades:

**Apoyo en las distintas áreas del colegio.**

**Producir estadísticas para el buen manejo de actividades educativas**

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Secretaria General, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: ASISTENTE  
SECRETARIA GENERAL**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
ASISTENTE DE SECRETARIA	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO	
Dirección Administrativa	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Secretaria General	1
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
<p><b>Generar las condiciones para el desempeño eficiente de las funciones del Titular de la Secretaría General garantizando la continuidad de los procesos institucionales que respondan al desarrollo académico y pertinencia social del Colegio.</b></p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p><b>1.- Preparar y remitir, bajo cargo, la correspondencia ordenada por el Jefe Inmediato.</b></p> <p><b>2.- Conservar, custodiar y depurar los documentos destinados al archivo de acuerdo a las normas oficiales vigentes.</b></p> <p><b>3.- Transcribir a los órganos o personas que convenga los documentos oficiales emanados de los órganos superiores.</b></p> <p><b>4.- Mantener un archivo con las leyes . decretos, resoluciones y demás documentos oficiales del sector educación,</b></p> <p><b>5.- Dirigir, organizar y controlar las acciones de tramite documentario del plantel con diligencia, discreción y propiedad.</b></p> <p><b>6.- Recibir información respecto de las actividades académico-administrativas del personal a cargo de esta Secretaría.</b></p>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Estudiante últimos años en Administración, Comercial, o afines.

**Conocimientos específicos**

\* Reglamento interno

\* Leyes, Normas y Reglamentos de educación

\*Procesos Educativos

\*Comunicación

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

3 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)

Profesionalismo Secretarial

Relaciones Humanas

Ortografía y Redacción

Comunicación Organizacional

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS:**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Competencia Técnicas</b>	Organización y Planeación	Capacidad de fijar metas y prioridades para realizar una tarea.
	Definir sistemas	Establece un proceso sistemático para realizar una tarea con el fin de alcanzar un objetivo determinado.
	Expresión Oral	Comunica información oportunamente.

	Comprensión Oral y Escrita	Escucha y comprende los requerimientos del usuario interno y externo en el proceso de atención y solución de diferentes problemas.
	Recopilación y organización de la Información	Obtiene la máxima y mejor información de todas las fuentes posibles en forma habitual,
	Análisis de la Información	Emplea métodos y operaciones para el procesamiento de la información que posibilitan delimitar lo principal de lo superfluo.
	Trabajo en Equipo	Es alcanzar un objetivo por el grupo que siempre será superior al resultado alcanzado individualmente.
<b>Competencia Conductuales</b>	Juicio	Mantener un juicio razonado y muy sesudo con el fin de obrar de manera acertada,
	Habilidad Analítica Practica	Pensamiento originado a detalle y puesto en marcha para la innovación de planes
	Compromiso Ético	Guía su conducta por valores éticos que fortalecen la condición humana en lo personal e Institucional.
	Relaciones interpersonales	Mejora la comunicación en su área y las personas de la Institución.



**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo, mobiliario ergonómico, suficiente luz y aire.**

Responsabilidades: **Apoyo en las distintas áreas del colegio.**

**Información oportuna, legalidad de los registros institucionales.**

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Asistente de Secretaria, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: BIBLIOTECARIO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Bibliotecario	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO - Dirección	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Inspector General	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Resguardar la documentación asignada por la Institución así como la bibliografía propiedad de la misma, para apoyar a los estudiantes y docentes en general en sus necesidades de consulta poniendo a disposición archivos electrónicos, históricos y el acervo depositado.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Difundir, entre los maestros y los alumnos, materiales didácticos e información administrativa, pedagógica y cultural.</p> <p>2.- Atender el servicio de la biblioteca durante todo el horario escolar y en los días y horas que establezca el Rector.</p> <p>3.- Organizar técnicamente el catalogo de libros para el uso de los lectores y del carnet del control respectivo.</p> <p>4.- Colaborar en la promoción de la lectura como medio de información, entretenimiento y ocio.</p> <p>5.- Proponer al Rector las adquisiciones de libros y enseres para mejorar el servicio de la Biblioteca.</p> <p>6.- Llevar el registro en el que se inscribirá todo libro que ingrese anotando los datos de: fecha, autor, materia, precio y procedencia.</p> <p>7.- Responsabilizarse de la buena conservación del material bibliográfico y dar cuenta oportuna en caso de perdida o deterioro.</p>	

**IV. PERFIL  
REQUERIDO**

**Formación Académica**

Título de tercer nivel Sociales, Polivalente, Informática.

Conocimientos específicos

\* **Atención al Cliente**

\* **Planificación y Organización Técnica**

\* **Comunicación**

\* **Paquetes Informáticos**

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

3-4 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Computación – Paquetes Informáticos ( Word, Excel, Power Point)

Sistemas de Archivo

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS:**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	Guía/Asesoramiento	Ofrece ayuda individual o equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos programas y otros.
	Comprensión Oral y escucha activa	Escucha y comprende los requerimientos del usuario interno y externo en el proceso de atención.
	Iniciativa	Logra crear espacios y proyectos para la mejora del proceso educativo fomentando planes acorde a su área.
	Impacto e Influencia	Desarrolla relaciones intentando influir para lograr un plan o línea de acción para alcanzar los objetivos.

	Generación de ideas	Utilizar estrategias para optimizar los recursos humanos, materiales y económicos.
	Pensamiento Conceptual	Identifica modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias y complejas para crear un pensamiento creativo
	Destrezas científicas	Aplica varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución del problema planteado.
	Empatía	Escucha atentamente y comprende los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados
	Ética Profesional	Aplica y transmite los valores éticos y morales en el proyecto educativo demostrando entusiasmo en todas sus actividades.
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor.
	Disponibilidad	Mantiene una conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, tanto en diversidad de tareas como en el tiempo empleado.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo, suficiente luz y aire, así como contar con protecciones como mascarillas.**

Responsabilidades:

**Apoyo en las distintas áreas del colegio.**

**Información oportuna, legalidad de los registros institucionales.**

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Bibliotecario, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Auxiliar de Servicios Generales	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO- Dirección Administrativa	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Inspector General	1
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Vigila y mantiene limpia la Institución Educativa, velando por la buena conservación del mobiliario y enseres de las oficinas.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Abre y cierra la puerta principal y las demás puertas y ventanas del Colegio según normas establecidas.</p> <p>2.- Realiza operaciones sencillas y repetitivas, tales como fotocopias, ensobrar, archivar, encarpetar.</p> <p>3.- Atiende e informa al público, vigila y custodia la institución y hace guardar el orden.</p> <p>4.- Recepción y entrega de correspondencia y documentos que reciba para los ocupantes de la institución educativa.</p> <p>5.- Cuidados elementales de jardinería, tales como regar y limpieza del área ajardinada.</p>	

**IV. PERFIL  
REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de segundo nivel , bachiller en cualquier área.

Conocimientos específicos

\* **Gestión de Calidad**

\* **Comunicación Efectiva**

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

2 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Relaciones Humanas

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	<b>Competencia</b>	<b>Perfil</b>
	Generación de ideas	Utilizar estrategias para optimizar los recursos humanos, materiales y económicos en la ejecución de los programas, planes y proyectos.
	Organización del Tiempo	Optimización del tiempo para cumplir las metas establecidas.
	Mantenimiento de Equipos	Realiza funciones sobre equipos con el fin de que su funcionamiento sea el adecuado correctivo o preventivo.
	Gestión Activa	Comunica, planifica en forma óptima y pronta cualquier novedad registrada durante la realización de su trabajo.
	Identificación y solución de un problema	Identifica los problemas que impiden el desarrollo del Colegio además de generar alternativas a diferentes problemas.

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Responsabilidad	Reconocido por su autoexigencia mejorando la calidad.
	Orientación al Servicio	Se preocupa por realizar el trabajo teniendo en cuenta los requerimientos y las demandas de la Institución.
	Motivación	Se automotiva permanentemente para desarrollar todas sus tareas y actividades para cumplir con los objetivos institucionales
	Habilidades de Comunicación	Equilibra sus dudas, objetivos con las metas de los demás mediante una buena comunicación.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Areas por limpiar como aulas, sanitarios además de trasladar muebles y equipos de oficina.**

Responsabilidades:

Colaborar con las labores de jardinería y mantenimiento y reparacion del edificio

Supervisar la limpieza de las instalaciones

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

115

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Auxiliar de Servicios Generales, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector



**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: COLECTOR**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Colecturía	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO Dirección Financiera	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Consejo Educativo	1
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Centralizar todas las actividades económicas, realiza el proceso de control previo, recopilando toda la documentación de respaldo para ejecutar los gastos y mantiene actualizado los estados financieros para la toma de decisiones oportunas.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p><b>1.- Realiza el control de inventarios de activos fijos, bienes de control y suministros.</b></p> <p><b>2.- Aplicar los principios de contabilidad gubernamental para que constituya pautas básicas que guían el proceso contable para generar información, consistente, relevante, verificable y comprensible.</b></p> <p><b>3.- Resguarda toda la documentación financiera de manera ordenada.</b></p> <p><b>4.- Cumplir con las disposiciones de las autoridades de acuerdo a la competencia</b></p> <p><b>5.- Mantiene el archivo de los comprobantes de pago, ingresos, egresos, etc.</b></p> <p><b>6.- Ser responsable de los recursos económicos y bienes patrimoniales de la institución.</b></p>	
<b>IV. PERFIL REQUERIDO:</b>	
<b>Formación Académica</b>	
Título de tercer nivel en Finanzas, Auditoría.	

<p>Conocimientos específicos</p> <p><b>* Estadística</b></p> <p><b>Estratégica</b></p> <p><b>* Paquetes Informáticos</b></p> <p><b>* Gestión por Procesos</b></p> <p><b>Idiomas Necesarios</b></p> <p>Español</p> <p><b>Nivel de Experiencia</b></p> <p>3-4 años de experiencia específica</p> <p><b>Capacitación Requerida:</b></p> <p>Manejo Adecuado de Recursos</p> <p>Sistema Financiero Nacional</p> <p>Curso de Gestión Pública</p>	<p><b>* Planificación</b></p>
--	-------------------------------

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
	Manejo de decisiones	Cuestiona, evalúa y sintetiza con criterio variada información para resolver un problema en determinado proceso.
	Organización y Planeación	Capacidad de fijar metas y prioridades para realizar una tarea.
	Pensamiento Estratégico	Entiende e <sup>17</sup> interpreta el entorno visualizando el futuro elaborando un plan presente para ejecutarlo.
	Gestión Activa	Comunica, en forma óptima y pronta cualquier novedad registrada durante la realización de su trabajo.

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Ética Profesional	Aplica y transmite los valores éticos y morales dentro de su sistema y trabajo realizado demostrando entusiasmo en todas sus actividades
	Orientación a la Gestión de Calidad	Su trabajo se basa conforme las normas y estándares de calidad
	Responsabilidad	Reconocido por su autoexigencia mejorando la calidad .
	Compromiso con la Institución	Es el sentimiento de identificación cuidando así los intereses institucionales compartiendo los objetivos organizacionales.
	Integridad	Actúa siempre en base a la verdad sin influencias externas que pretendan dañar los ideales o planes a seguir
	Juicio	Mantiene un juicio razonado y muy sesudo con el fin de obrar de manera acertada,

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

Responsabilidades:

118

Cumplir con Leyes y reglamentos internos.

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Colector, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: COORDINADORA  
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Coordinadora del Departamento de orientación	
<b>Nivel funcional</b>	
LINEAL U OPERATIVO Dirección de Bienestar	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Inspector General	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Organiza mediante una adecuada orientación vocacional el seguimiento de carrera estudiantil y salud mental del alumnado para el correcto desarrollo bio-psico- social integral del estudiante.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Colaborar en la elaboración y ejecutar el plan anual de orientación</li> <li>2.- Planificar actividades motivacionales y preventivas relacionadas con problemas de comportamiento y rendimiento escolar de los estudiantes.</li> <li>3.- Proporcionar asistencia técnica, evaluar y realizar el seguimiento psicopedagógico de los estudiantes.</li> <li>4.- Elaborar respuestas educativas ajustadas a las peculiaridades y necesidades del alumnado.</li> <li>5.- Favorecer los procesos de maduración vocacional, y la orientación profesional y académica.</li> <li>6.- Participar en la elaboración y desarrollo de los programas de diversificación curricular.</li> <li>7.- Estructurar los paralelos de acuerdo al nivel de conocimientos de los estudiantes.</li> </ol>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de tercer nivel Psicología Clínica, y/o Licenciatura en Trabajo Social

Conocimientos específicos

\* **Orientación Vocacional**

**Planificación**

\* **Evaluación Psicológica**

\* **Modelos Técnicos Pedagógicos**

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

3-4 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Detección de problemas de aprendizaje

Programas de diversificación

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Manejo de talento humano	Impulsa el trabajo en grupo mejorando procesos y relaciones interpersonales para potencializar el desarrollo de aptitudes
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.
	Manejo del tiempo	Logra una planificación adecuada del tiempo que contemple horas de estudio, cursado de asignaturas, alimentación, esparcimiento y descanso favoreciendo al estudiante.

	Guía/Asesoramiento	Ofrece ayuda individual o equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos programas y otros.
	Manejo de talento humano	Impulsa el trabajo en grupo mejorando procesos y relaciones interpersonales para potencializar el desarrollo de aptitudes.
	Juicio	Mantiene un juicio razonado y muy sesudo con el fin de obrar de manera acertada
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Empatía	Escucha atentamente y comprende los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor.
	Integridad	Actúa siempre en base a la verdad sin influencias externas que pretendan dañar los ideales o planes a seguir.
	Motivación	Se automotiva permanentemente para desarrollar todas sus tareas y actividades para cumplir con los objetivos institucionales

	Impacto e Influencia	Desarrolla relaciones intentando influir para lograr un plan o línea de acción para alcanzar los objetivos.
<b>VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<p>Condiciones del lugar de Trabajo</p> <p><b>Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio</b></p> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <p>Colaborar con los tutores en la elaboración del consejo orientador.</p> <p>Adopción de medidas educativas específicas</p> <p style="text-align: center;"><b>PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p><b>Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Coordinadora Departamento de Orientacion, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores..</b></p>		
<p>Elaborado por: Andrea Caiza</p> <p>Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector</p>		

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: MÉDICO GENERAL**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Médico General	
<b>Nivel funcional</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Inspector General	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Contribuir a brindar servicios médicos preventivos y curativos para el mejor desarrollo de capacidades y disfrute de la vida estudiantil conforme procedimientos de asistencia médica.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Realiza consultas de Medicina General a estudiantes y personal de la Institución en general.</p> <p>2.- Lleva el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan en la Institución.</p> <p>3.- Cuidados y tratamiento médico de problemas propios o que comienzan en el ámbito escolar: por ej.: problemas psicosomáticos o físicos que interfieren en el desempeño escolar en los que el colegio puede actuar directamente.</p> <p>4.- Diagnosticar y prevenir tempranamente los trastornos en la conducta alimentaria.</p> <p>5.- Asiste casos de emergencia</p> <p>6.- Administra medicamentos conforme protocolos.</p> <p>7.- Diagnóstico de problemas propios de la salud y del desarrollo de los adolescentes, aspecto que no siempre preocupa al médico clínico.</p>	

123



**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de cuarto nivel Médico.

Conocimientos específicos

\* **Orientación Vocacional**

\* **Gestión de Calidad**

\* **Evaluación Psicológica**

\* **Gestión de Servicio**

**Idiomas Necesarios**

Inglés

**Nivel de Experiencia**

7 - 10 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Curso de Primeros Auxilios.

Programas anuales de Salud.

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
	Destrezas Científicas	Aplica varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución del problema planteado
	Monitoreo y Control	Es el <sup>124</sup> seguimiento integral de subprocesos y elementos que determinan resultados dentro de planes, programas, proyectos de la Institución.
	Toma de Decisiones	Capacidad en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Orientación al Servicio	Demostrar gran interés por el usuario interno y externo para conocer sus necesidades y expectativas mejorando así la calidad educativa.
	Ética Profesional	Aplica y transmite los valores éticos y morales dentro de su sistema y trabajo realizado demostrando entusiasmo en todas sus actividades.
	Impacto e Influencia	Desarrolla relaciones intentando influir para lograr un plan o línea de acción para alcanzar los objetivos.
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

**Responsabilidades:**

Realizar exámenes médicos legales a los estudiantes.

Pautar medicación, extender recetas.

125

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Medico General, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de laCuadra” Cargo: PSICÓLOGO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Psicólogo	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO Dirección de Bienestar Social	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Coordinadora Dpto. Orientación	2
<b>II. MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Contribuir al desarrollo social, cultural, educativo y psicológico de los estudiantes mediante la atención psico educativa formativa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Detectar y ayudar a solucionar problemas de aprendizaje, de enseñanza y conductuales.</p> <p>2.- Brinda orientación y consejo frente a problemática de tipo emocional.</p> <p>3.- Procurar y fomentar un ambiente propicio para que se dé el aprendizaje.</p> <p>4.- Participa en procesos formativos del trabajo docente mediante el desarrollo de estrategias didácticas que fomenten el aprendizaje significativo, contextualizado y aplicado a situaciones reales</p> <p>5.- Estimula a la creatividad, al interés, hacia los aspectos académico</p> <p>6.- Orienta sobre las estrategias que puede utilizar para solucionar los problemas que se presenten en las instituciones educativas y en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>7.- Procura dar una formación permanente y colectiva (talleres, diálogos) relacionados con lo que es la formación académica a todos los agentes educativos incluyendo a los padres de familia.</p> <p>8.- Detectar necesidades a nivel individual y grupal con el fin de plantear posibles soluciones.</p>	

**IV. PERFIL  
REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de tercer nivel Psicología Clínica.

Conocimientos específicos

- \* **Modelo Educativo**
- \* **Técnicas de Investigación Educativa**
- \* **Planificación estratégica**
- \* **Proyectos educativos**

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

4 - 5 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Coordinar las actividades del departamento.  
Organización de espacios e instalaciones

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Guía/Asesoramiento	Ofrece ayuda individual o equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos programas y otros.
	Monitoreo y Control	Identifica los problemas que impiden el desarrollo del Colegio además de generar alternativas a diferentes problemas
	Toma de Decisiones	Capacidad en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Manejo de Talento Humano	Impulsa el trabajo en grupo mejorando procesos y relaciones interpersonales para potencializar el desarrollo de aptitudes
	Orientación al Servicio	Demostrar gran interés por el usuario interno y externo para conocer sus necesidades y expectativas mejorando así la calidad educativa.
	Ética Profesional	Aplica y transmite los valores éticos y morales dentro de su sistema y trabajo realizado demostrando entusiasmo en todas sus actividades
	Impacto e Influencia	Desarrolla relaciones intentando influir para lograr un plan o línea de acción para alcanzar los objetivos.
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita.

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

128

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

**Responsabilidades:**

Cumplimiento del plan de actividades del departamento

Dar a conocer a los alumnos la información relativa a las actividades del departamento.

## **PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Psicólogo, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de la Cuadra” Cargo: DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Docente de Educación Básica
<b>Nivel funcional</b>	AUXILIAR O DE APOYO Dirección Académica
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Vicerrector	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Dirigir el proceso de enseñanza incluyendo las etapas de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo y de las actividades	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p>1.- Planificar la clase, preparando material didáctico que motive el desarrollo de un aprendizaje significativo</p> <p>2.- Participar activamente en la preparación, realización y evaluación del Proyecto Educativo de la Institución</p> <p>3.- Dialogar oportunamente con las Estudiantes y sus padres propendiendo hacia la educación integral.</p> <p>4.- Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje y realizar la retroalimentación en base a los resultados obtenidos.</p> <p>5.- Establecer una comunicación oportuna con la Coordinación Académica y de Núcleo que le permita gestionar en equipo las actividades y proyectos propuesto</p> <p>6.- Permanecer con las Estudiantes en actividades de clase durante el tiempo reglamentario evitando la salida de éstas a otra actividad no justificable</p> <p>7.- Llevar personalmente el proceso de las clases y las planillas de seguimiento de las Estudiantes</p> <p>8.- Gestionar proyectos de innovación pedagógica.</p>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**FORMACION ACADEMICA**

Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación

Conocimientos específicos

\* **Técnica de Clase**

\* **Planificación Curricular**

\* **Pedagogía**

\* **Proyectos Educativos**

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

3 - 4 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Herramientas pedagógicas

Formación docente

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.
	Toma de Decisiones	Capacidad en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática
	Gestión Activa	Utilizar estrategias para optimizar los recursos humanos, materiales y económicos <sup>131</sup> en la ejecución de los programas, planes y proyectos
	Liderazgo Pedagógico	Motivar y comprender activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la Institución
	Trabajo en Equipo	Es alcanzar un objetivo por el grupo que siempre será superior al resultado



<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Autoaprendizaje	Mantiene un procedimiento permanente de revisión y organización de la información actualizándola para su utilización.
	Compromiso con la Institución	Es el sentimiento de identificación cuidando así los intereses institucionales compartiendo los objetivos organizacionales.
	Motivación	Se automotiva permanentemente para desarrollar todas sus tareas y actividades para cumplir con los objetivos institucionales
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

**Responsabilidades:**

Planificación anticipada de la clase.

Responsabilidad social hacia los estudiantes.

132

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Docente de Educación Básica serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de la Cuadra” Cargo: DOCENTE DE EDUCACIÓN BACHILLERATO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Docente de Educación Bachillerato	
<b>Nivel funcional</b>	
AUXILIAR O DE APOYO	
Dirección Académica	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Vicerrector	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Dirigir el proceso de enseñanza incluyendo las etapas de diagnostico, planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo y de las actividades complementarias.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p><b>1.- Planificar la clase, preparando material didáctico que motive el desarrollo de un aprendizaje significativo</b></p> <p><b>2.- Participar activamente en la preparación, realización y evaluación del Proyecto Educativo de la Institución</b></p> <p><b>3.- Dialogar oportunamente con las Estudiantes y sus padres propendiendo hacia la educación integral.</b></p> <p><b>4.- Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje y realizar la retroalimentación en base a los resultados obtenidos.</b></p> <p><b>5.- Establecer una comunicación oportuna con la Coordinación Académica y de Núcleo que le permita gestionar en equipo las actividades y proyectos propuesto</b></p> <p><b>6.- Permanecer con las Estudiantes en actividades de clase durante el tiempo reglamentario evitando la salida de éstas a otra actividad no justificable</b></p> <p><b>7.- Llevar personalmente el proceso de las clases y las planillas de seguimiento de las Estudiantes</b></p> <p><b>8.- Gestionar proyectos de innovación pedagógica,</b></p>	

**IV. PERFIL REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de cuarto nivel en Ciencias de la Educación

Conocimientos específicos

\* **Orientación Vocacional**

\* **Planificación Curricular**

\* **Técnicas de Enseñanza**

\* **Evaluación de Aprendizaje**

\* **Pedagogía**

**Idiomas Necesarios**

Español- Ingles básico

**Nivel de Experiencia**

3 - 4 años de experiencia específica

**Capacitación Requerida:**

Herramientas pedagógicas

Formación docente

Asesoría Técnica Pedagógica

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
	Manejo de Talento Humano	Impulsa el trabajo en grupo mejorando procesos y relaciones interpersonales para potencializar el desarrollo de aptitudes
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación, anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.
	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Aplica métodos de enseñanza aprendizaje para transmitir conocimientos

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Destrezas Científicas	Aplica varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución del problema planteado.
	Liderazgo Pedagógico	Motivar y comprender activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la Institución
	Trabajo en Equipo	Es alcanzar un objetivo por el grupo que siempre será superior al resultado
	Identificación de consecuencias posteriores	Determinar como la Introducción de nuevas tecnologías pueden afectar los índices de rendimiento y calidad.
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita entendiendo el impacto con el Interlocutor.
	Liderazgo Pedagógico	Motivar y comprender activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la institución.

	Generación de Ideas	Utilizar estrategias para optimizar los recursos humanos, económicos en la ejecución de los programas, planes y proyectos
	Compromiso Institucional	Es el sentimiento de identificación institucional
	Motivación	Se automotiva para desarrollar todas sus tareas y actividades para cumplir con los objetivos institucionales

**VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

**Responsabilidades:**

Planificación anticipada de la clase.

Responsabilidad social hacia los estudiantes.

**PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

136

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Docente de Educación Bachillerato, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

**Colegio Fiscal “José de la Cuadra” Cargo: LABORATORISTA  
DOCENTE**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	
Laboratorista Docente	
<b>Nivel funcional</b>	
LINEAL U OPERATIVO	
Dirección Académica	
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Número de cargos</b>
Vicerrector	1
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
Complementar el proceso de enseñanza incluyendo las etapas de diagnostico, planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo y de las actividades complementarias en los laboratorios en general.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<p><b>1.- Planificar y coordinar el mantenimiento de los equipos, maquinas y herramientas de los laboratorios.</b></p> <p><b>2.- Asesorar y verificar la disposición física de las instalaciones de los laboratorios.</b></p> <p><b>3.- Organizar, dirigir y evaluar las actividades técnicas en el área del laboratorio</b></p> <p><b>4.- Vigilar el correcto funcionamiento de los equipos y materiales didácticos del área de laboratorios de investigación</b></p> <p><b>5.- Aplicar normas de seguridad e higiene industrial en el desarrollo de las actividades en los laboratorios.</b></p> <p><b>6.- Establecer procedimientos técnicos a emplearse recursos necesarios y criterios de evaluación para el desarrollo de las practicas del laboratorio</b></p> <p><b>7.- Llevar un control de la realización de las prácticas programadas</b></p>	

**IV. PERFIL  
REQUERIDO:**

**Formación Académica**

Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación

Conocimientos específicos

- \* Manejo de Laboratorios
- \* Paquetes Informáticos
- \* Mantenimiento de equipos

- \* Técnicas de evaluación
- \* Evaluación de Aprendizaje

**Capacitación Requerida:**

Herramientas pedagógicas

Formación docente

Asesoría Técnica Pedagógica

**Idiomas Necesarios**

Español

**Nivel de Experiencia**

3-4 años de experiencia específica

**V. PERFIL POR COMPETENCIAS**

	<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
	Mantenimiento de Equipos	Realiza funciones sobre equipos con el fin de que su funcionamiento sea el adecuado correctivo o preventivo
	Destrezas Científicas	Aplica <sup>138</sup> varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución del problema planteado.
	Planificación y Gestión	Elabora la planificación anticipada de los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias.

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	Manejo del Tiempo	Logra una planificación adecuada del tiempo que contemple horas de estudio, cursado de asignaturas, alimentación, esparcimiento y descanso favoreciendo al estudiante
	Orientación al servicio	Demostrar gran interés por el usuario interno y externo para conocer sus necesidades y expectativas mejorando así la calidad educativa.
	Autoaprendizaje	Mantiene un procedimiento permanente de revisión y organización de la información actualizándola para su utilización
	Orientación a la Gestión de Calidad	Su trabajo se basa conforme las normas y estándares de calidad
	Comunicación Interpersonal	Hace referencia al grado de precisión síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita entendiendo el impacto con el Interlocutor. <sup>139</sup>
	Motivación	Se automotiva permanentemente para desarrollar todas sus tareas y actividades para cumplir con los objetivos institucionales



## VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Condiciones del lugar de Trabajo

**Disponibilidad de elementos para el desarrollo del trabajo; lugar aireado y amplio**

**Responsabilidades:**

Planificación anticipada de la clase.

Responsabilidad social hacia los estudiantes.

### PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

**Las bases para someter a concurso interno de méritos a los candidatos para ocupar el cargo de Laboratorista Docente, serán fijadas por el Consejo Ejecutivo y la Junta General de Profesores.**

Elaborado por: Andrea Caiza

Revisado por : Dr. Juan Molina H. –Vicerrector

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Al haber finalizado la Tesis en el Colegio Fiscal “José de la Cuadra”, y haber desarrollado el manual de funciones por Competencias de todos los cargos existentes en el Colegio puedo aseverar las siguientes conclusiones:

- Al realizar un análisis en el Colegio Fiscal “José de la Cuadra”, se verificó que no cuenta el Colegio con un manual de funciones por Competencias para los cargos existentes dentro de la Institución, ocasionando la duplicidad de funciones o carga operativa produciendo así una desventaja en el desempeño laboral.
- Al contar con un manual de funciones por Competencias se genera una cultura organizacional caracterizada por su alto rendimiento y su eficacia en las tareas realizadas.
- Se observó que el manual de funciones es un documento versátil que permite actualizar las destrezas directamente proporcionales a las tareas esenciales de la Institución.
- Luego de haber evidenciado mediante las encuestas realizadas para el proyecto de la siguiente tesis claramente observamos que los colaboradores están conscientes que es necesario realizar un proceso por competencias con el único fin de mejorar el resultado en la práctica de sus funciones.
- Con la información alcanzada logramos saber a ciencia cierta cuales son las funciones reales en base al desempeño actual de cada puesto de trabajo.

## Recomendaciones

- Se recomienda que se considere el Manual de funciones por Competencias como un instrumento técnico destinado a apoyar la buena administración del talento humano basándose en sus competencias las cuales llevaran a buenos procesos de evaluación, capacitación, selección, desarrollo personal y profesional de todo el personal de la Institución en procura de un personal competente permitiendo mejorar la gestión académica.
- Se debe difundir el Manual de funciones por Competencias con el fin de que su uso sea de aplicación inmediata dentro del Colegio, al igual que sus políticas enmarcadas a un sistema adecuado del talento humano.
- Se debe apoyar por parte del Rectorado la propuesta de diseño del Manual de funciones por Competencias propuesto, así se obtendrá un compromiso renovado con la labor ejecutada que lleva cada docente, personal de apoyo y administrativo y llegar a un nivel de salario emocional en donde el colaborador tendrá un significado más completo de sí mismo como profesional.
- La propuesta de un Manual de funciones significa "modernización", esto también significa que se debe adaptar la mentalidad y acciones a los cambios que se presentan como los sintetizados en el presente trabajo de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA:

Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2000.

- Alles, Martha, Gestión por Competencias, El Diccionario, Granica, BuenosAires, 2005.
- Bower, G. y Hilgard, E. (1982). Teorías del Aprendizaje. Ed. Trillas. México, D.F
- Cardona, Pablo. Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano, Empresa Activa, 2002.  
Chiavenato, Idalberto. Administración a los Recursos Humanos. Colombia, 2008
- Dalzied, M., Fernández, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto, España, 1996.
- De la Vega R., “Reflexiones Críticas en torno a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, 1998.
- Hay Group, Folleto de Competencias ,2005.
- LevyLeboyer, C. Gestión de las Competencias., Barcelona: Gestión 2000.
- Mertens. L, Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, 1996.México, McGraw–Hill, 2001
- Pereda Santiago y Berrocal Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid, editorial centro de estudios Ramón Areces, s.a., 2001
- Roberto Follari.” Psicoanálisis y Sociedad: Crítica del dispositivo pedagógico”
- Schult, Duane., Psicología Industrial, tercera edición, Editorial Graw Hill

- Stiefel B. Marco, Competencias Básicas, Narcea, 2008.
- Trujillo S. Fernando, Experiencias Educativas en el Aprendizaje Cooperativo, Ed. Universitario, Granada, 2006.
- Vargas, F. “De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas”, Tomado del Boletín cintefor, N° 149 de Mayo-Agosto 2000.
- Zarifian, P. El Modelo de la Conferencia., Paris: Universidad de Marne-la-valle, 26th Agosto de 1998.

## BÚSQUEDAS EN LA FUENTE DEL INTERNET:

- La organización del talento humano. Recuperado el 10 de febrero del 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/>:
- Educación a distancia. Recuperado el 12 de febrero del 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n\\_a\\_distancia](http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_a_distancia)
- El talento humano y su conocimiento. Recuperado el 16 de febrero del 2014 , de [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo\\_j\\_delgado/competencias.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm)
- Gestión por Competencias. Recuperado el 17 de febrero del 2014, de [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm)
- El Recurso Humano. Recuperado el 17 de febrero el 2014, de <http://www.gestion.org/recursoshumanos/gestioncompetencias/5647/el-perfil-por-competencias/>
- Administración del Talento Humano. Recuperado el 22 de febrero 2014, de <http://laadministraciondepersonalyletalentohumano.bligoo.es/la-administracion-de-personal-su-definicion>
- Manuales Organizacionales –Concepto. Recuperado el 26 de febrero de 2014 de <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualesConceptoElImportancia>.

- Mercado Laboral y su influencia en el personal. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de <http://fantasticosth.blogspot.com/2010/09/definicion-de-mercado-laboral-y-sus.html>
- Qué es un lugar de trabajo, funciones. Recuperado el 14 de marzo 2014 de <http://www.management4free.com/es/definicion-de-funcion-y-descripcion-de-puesto>
- Docencia rol del ser humano en la sociedad. Recuperado el 14 de marzo 2014 de <http://es.thefreedictionary.com/docencia>
- Dinámica humana y la docencia formador de la sociedad? Recuperado el 14 de marzo de 2014 de [http://humanismointegral.com/zip\\_ob5/OB\\_66\\_DinamEduc.pdf](http://humanismointegral.com/zip_ob5/OB_66_DinamEduc.pdf)
- Competencias. Recuperado el 19 de marzo 2014 de <http://www.fib.upc.edu/eees/competencias.html>
- Gestión de los Recursos Humanos. Recuperado el 20 de marzo de 2014 de <http://www.slideshare.net/toniyooo/la-gestin-de-los-recursos-humanos>
- Diccionario de Competencias. Recuperado el 20 de marzo de <http://www.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario>
- Teoría de Competencias. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de

<http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

- Técnica del Talento Humano. Recuperado el 28 de marzo de 2014 de <http://www.sfp.gov.py/pdfs/ConcursosLlamados/JEM-AsistTecAdmSecGral.pdf>
- Formación de Competencias. Recuperado el 28 de marzo de 2014 de [http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf)



# ANEXOS

➤ **ANEXO A – FORMATO DE ENCUESTA PRELIMINAR AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA”:**

	<h2 style="margin: 0;">FORMATO DE ENCUESTA PRELIMINAR</h2>
---	--

Nombre del colaborador: _____	
Fecha: ___/___/___	Cargo al que aplica: _____

La encuesta presentada tiene como fin indicar como se ha realizado la descripción de funciones por competencias de cada cargo existente dentro del Colegio Fiscal “José de la Cuadra”; con el fin de proponer un Manual de funciones basado en competencias.

**1. ¿Conoce Usted que actividades debe cumplir de acuerdo al Manual de funciones de su institución?**

SI 
NO

Porque: \_\_\_\_\_

**2. ¿Las funciones que usted realiza están acorde con su título profesional y con el perfil que usted maneja?**

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

**3. ¿En su colegio existe un manual de funciones?**

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

**4. ¿Según su criterio estaría de acuerdo en que la institución educativa implemente un manual de funciones por competencias?**

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree usted que es necesario que el trabajador del Colegio Fiscal “José de la Cuadra” conozca las funciones que debe desempeñar?**

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

**6. ¿Existe en la institución un manual de funciones por competencias?**

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

**7. ¿Usted tiene funciones que no le competen realizar por no tener un manual de funciones en la institución?**

SI

NO

151

Porque: \_\_\_\_\_

**8. ¿Si existiera un manual de funciones la institución mejoraría en el desempeño de actividades y cada cual realizaría lo que le corresponde?**

SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_

**9. ¿Usted se encuentra a gusto en la institución por realizar lo que a usted le gusta, y no le invaden funciones en su quehacer diario?**

SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_

**10. ¿Cree usted que al implementar un manual de funciones por competencias el personal tendría mucho más claro cuáles son sus funciones o actividades de cada cargo?**

SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

➤ **ANEXO B - DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA”:**

Este diccionario de competencias fue basado conforme las actividades que desarrolla el Colegio y validado por las Autoridades de la Institución.

Grados consignados a las diferentes competencias de este diccionario:

A= Nivel Optimo de Competencia. Busca obtener beneficios a largo plazo, es un referente dentro de la organización en materia de logro de objetivos.

B= Nivel adecuado. Promueve la búsqueda de información sobre diferentes actividades sin considerar solucionar problemas latentes.

C= Nivel necesario. Su actitud es positiva y de total disponibilidad sin embargo no promueve correctivos

D= Nivel básico. La competencia esta desarrollada en su nivel mínimo.

COMPETENCIAS FUNCIONALES O TÉCNICAS	Grado	DEFINICIÓN
Dirección y Desarrollo Estratégico del Personal	A	Capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial del talento humano definir e implementar acciones de desarrollo para las personas
Guía /Asesoramiento	B	Gua y brinda sugerencias a los miembros de la institución para que tomen decisiones
Pensamiento estratégico	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.

Planificación y Gestión	C	Determina eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estimulando la acción e identificando los plazos
Generación de ideas	A	Generar varias formas o alternativas para desarrollar actividades, desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar proyectos
Monitoreo y Control	D	Evalúa cualitativamente la eficacia de determinado proceso.
Identificación de consecuencias posteriores	D	Establecer las consecuencias a corto, mediano, y largo plazo en la organización por un cambio en proyectos o planes.
Evaluación de las decisiones tomadas	D	Es la etapa final del proceso a manera de control de calidad para dar un juicio de valor sobre un sistema determinado.
Recopilación y organización de la Información	C	Organiza la información por niveles e importancia para su correcto uso.
Manejo de talento humano	A	La correcta planificación del talento humano, su motivación, plan de de <del>carre</del> era y desarrollo personal y profesional estimulara a mejor el desempeño laboral.
Pensamiento Lógico	C	Utiliza un análisis critico, lógico para identificar diferentes enfoques.
Habilidad Analítica practica	B	Identifica información significativa con datos relevantes para luego

		establecer su habilidad de analizar y establecer conexiones con datos cualitativos y cuantitativos.
Percepción de entorno	B	Determinar cuando ha ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o están por ocurrir.
Definir sistemas	B	Diseña sistemas, métodos y flujos de trabajo.
Mantenimiento de Equipos	D	Determina cuando y que tipo de mantenimiento requieren ciertos equipos.
Comprensión Oral y escucha activa	A	Escucha y comprende información o ideas presentadas en forma hablada de manera clara y comprensible.
Análisis de la Información	B	Es la lectura técnica en función de una necesidad informativa para conocer procesos, planes proyectos en gral. Información institucional.
Manejo del Tiempo	C	Determinar eficazmente las actividades estableciendo los plazos y los recursos requeridos.
Destrezas Científicas	D	Utilizar métodos científicos para analizar y solucionar problemas.
Estrategias de enseñanza aprendizaje	B	Utiliza diferentes métodos o técnicas en el proceso de enseñanza aprendizaje conforme a cada tema.
Elaboración de proyectos de mejora continua	C	Proyecto colaborativo de mejoramiento como una forma de aprendizaje institucional compartido para lograr mejoras significativas en los procesos internos mediante el uso de herramientas.




Capacidad de análisis	A	Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.
Dirección de Personas	B	Capacidad de negociar e innovar objetivos personales con los corporativos con una actitud positiva.
Orientación a Resultados	C	Capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para mejorar a la organización.
Fluidez lingüística	A	Capacidad de expresar con agilidad ideas, de una manera clara y entendible en el entorno lingüístico que le da sentido y significado a lo comunicado.
Articulación de acciones	C	Crear acciones en conjunto con otros procesos para amalgamarlos y obtener un resultado final
Recopilación Organizativa	B	Actividad que determina la cantidad y calidad de los datos obtenidos. orientando la búsqueda hacia datos concretos.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO</b>		<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación de servicio	B	Es el deseo de ayudar y servir a los demás.
Asertividad	B	Es la habilidad de expresar lo que necesitamos o pensamos

		de manera clara y firme sin agredir respetando derechos de otras personas.
Empatía	A	Capacidad de poder experimentar la realidad como la siente otra persona sin dejar de lado el propio marco de realidad.
Construcción de relaciones	A	Estructura y genera relaciones cordiales que promuevan un ambiente de trabajo bajo una relación de participación y colaboración en la organización.
Incentiva la Innovación	C	Actuar en forma adelantada por cuenta propia, formulando activamente nuevos planteamientos, ideas. proponiendo soluciones a posibles problemas.
Autoaprendizaje	C	Buscar asimilar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje potenciando su desarrollo profesional.
Compromiso con la Institución	B	Orientar su comportamiento en dirección a influir en el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
Liderazgo Pedagógico	B	Capacidad de motivar y comprometer a los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje

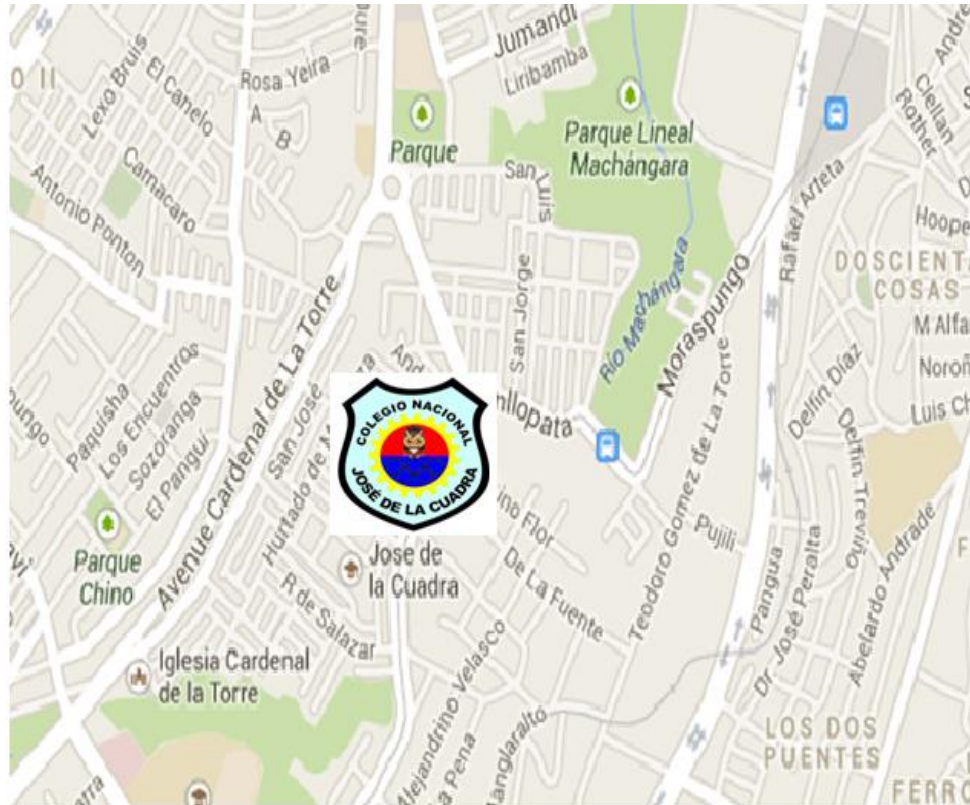
Habilidades de Comunicación	A	Capacidad que presenta un individuo para comunicarse verbalmente de manera clara y comprensible.
Ética profesional	A	Influir en la cultura del establecimiento y mantener un comportamiento basado en los valores del proyecto educativo,
Responsabilidad	A	Capacidad para cumplir con tareas y proyectos a cabalidad y a tiempo.
Motivación	B	Fuerzas internas que generan energía y vida para desempeñarse adecuadamente en la actividad que a uno le apasiona.

➤ **ANEXO C - FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE CADA CARGO POR COMPETENCIAS PARA EL CARDENAL DE LA TORRE:**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION:</b>	
Nombre del cargo	
Nivel funcional	
Jefe Inmediato	Número de cargos
<b>II. MISION DEL CARGO:</b>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<b>IV. PERFIL REQUERIDO:</b>	
Formación Académica	
Conocimientos específicos	

<b>Idiomas Necesarios</b>	
<b>Nivel de Experiencia</b>	
<b>Capacitación Requerida</b>	
<b>V. PERFIL POR COMPETENCIAS:</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>	
<b>VI. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>Condición del lugar de Trabajo</b>	
<b>Responsabilidades</b>	
<b>PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	

➤ **ANEXO D – GRAFICO SITUACIONAL DEL COLEGIO FISCAL “JOSE DE LA CUADRA”**



[www.ecuador-local.com](http://www.ecuador-local.com)

➤ **ANEXO E – FOTOGRAFÍAS DEL COLEGIO FISCAL “JOSÉ DE LA CUADRA”**

**AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN**



**VICERRECTOR**



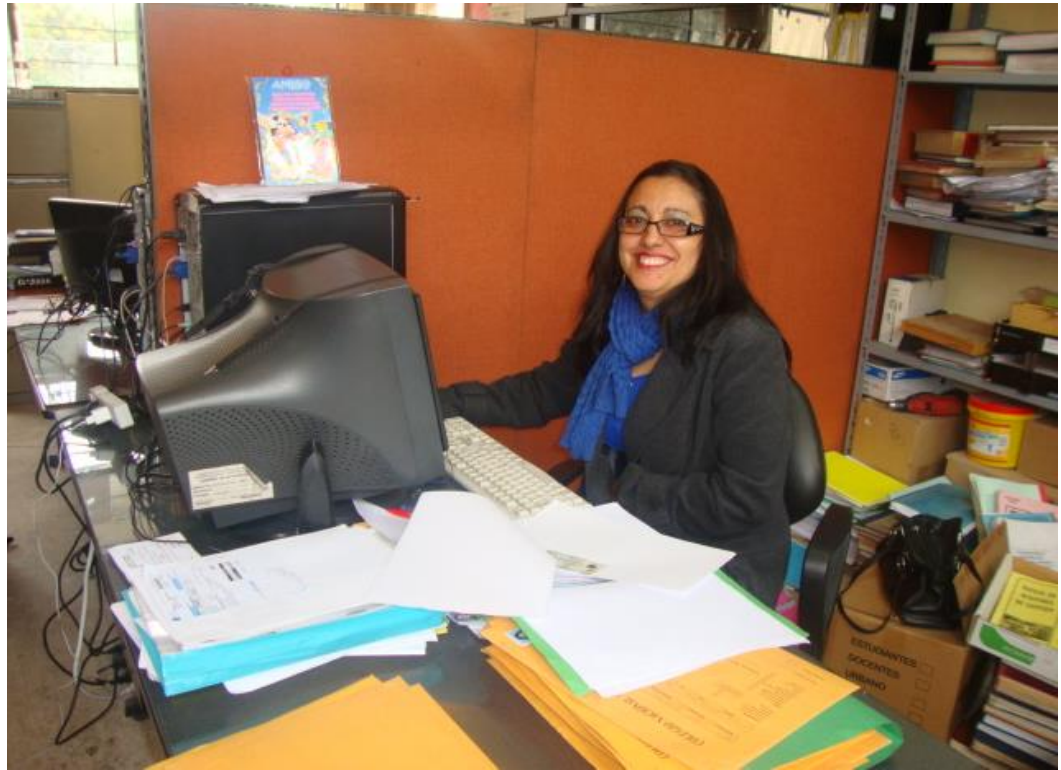


**INSPECTOR GENERAL**



**SECRETARIA GENERAL**





**COLECTORA**





**COORDINADORA DOBE**





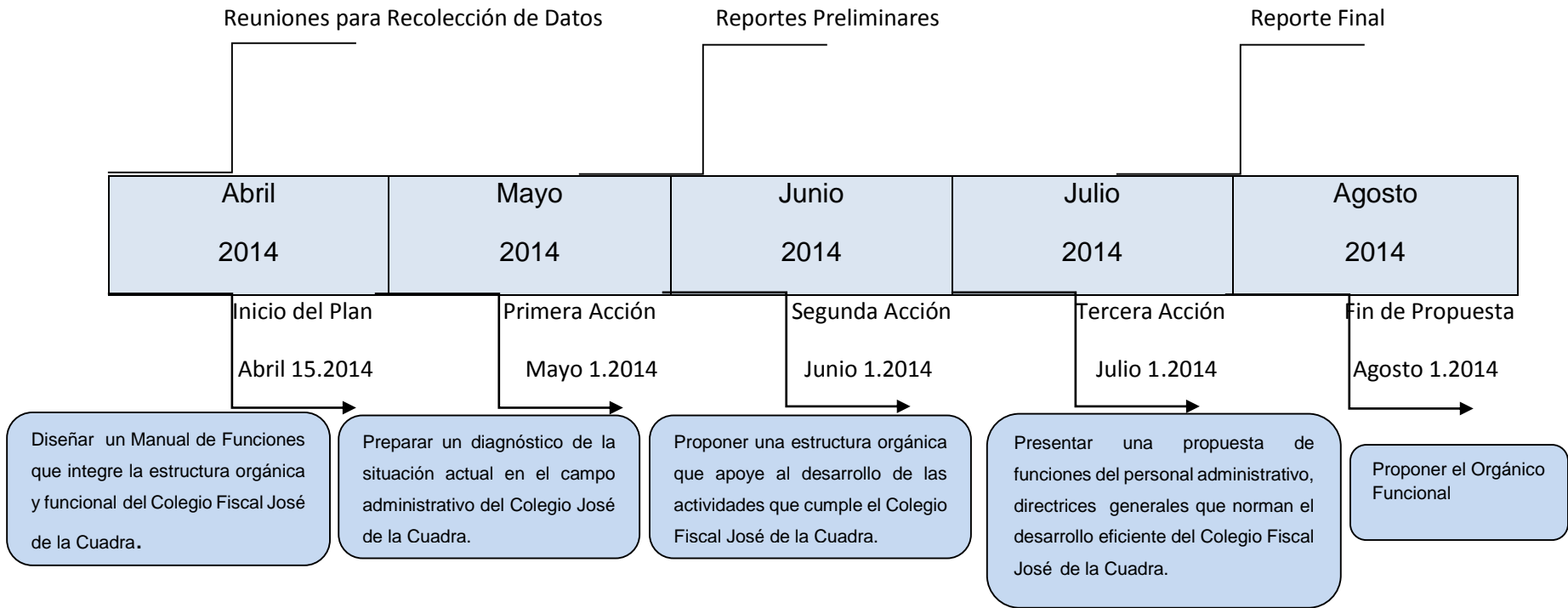
**AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES**



**SALA DE AUDIOVISUALES**



➤ **Anexo F- Plan de Trabajo**



Investigaciones Previas respecto a Talento Humano.

Investigaciones Previas respecto a Manuales Funcionales.

Fuente: Andrea Caiza