

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA: Licenciatura en Ciencias de la Educación



TEMA:

**MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA POR
COMPETENCIAS EN EL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL
CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “CUMBRES DEL SABER”.**

Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de
Licenciada en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA

AUTORA: GARCIA CASTAÑEDA DIANA CAROLINA

TUTORA: Dra. PATRICIA CAMPANA VARGAS

Quito, Junio 2012

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la GARCIA CASTAÑEDA DIANA CAROLINA para optar el Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA cuyo título es: **MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “CUMBRES DEL SABER”**.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los veinte días del mes de enero del 2012.

MSc. Patricia Campana
TUTORA DEL SED-UTE

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo Diana Carolina García Castañeda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o certificación profesional, y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Diana García Castañeda

DEDICATORIA

Me es tan difícil expresar con palabras el amor infinito hacia mis padres que son quienes me han impulsado a seguir con la educación y formación de mi persona, sus sabios consejos son el motor de mi vida, estos son los motivos para que con mucho cariño les dedique el presente trabajo.

Diana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de compartir experiencias nuevas con gente de tan buena voluntad, que me han permitido terminar este nuevo semestre con éxito y visión de futuro.

A mi Maestra de la Asignatura de proyecto educativo de investigación, Doctora Nelly María Campaña Vargas, que durante esta fase ha compartido sus experiencias y conocimientos en la formación académica de mi persona.

Gracias desde el fondo de mi corazón que solo puedo pronunciar esta frase tan sencilla pero que llena mi alma de sentimientos gratos.

Diana

INDICE

CARATULA	<i>i</i>
CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	1
DECLARACIÓN DE AUTORIA	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE DE CUADROS	9
INDICE DE TABLAS	10
CARATULA	11
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	14
1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 ALCANCE DEL PROBLEMA	16
1.4. OBJETIVOS	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.5. JUSTIFICACIÓN	17
CAPITULO II	18
MARCO TEORICO	18
2.1. INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
2.1. MANUALES	19
2.1.4. CLASES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	20
2.1.4.1. COMUNICACIÓN INTERNA	20
2.1.4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA	20
2.1.4.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE	20
2.1.4.4. TIPOS	20
2.1.4.4.1. COMUNICACIÓN ASCENDENTE	20
2.1.4.4.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL	21
2.1.4.4.3. COMUNICACIÓN DIAGONAL:	21
2.2.¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?	21

2.2.1. COMPETENCIA	22
2.2.2. DIMENSIONES DEL APRENDER	23
2.2.3. COMPETENCIAS DEL SER	24
2.2.4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	24
2.2.5. CLASES DE COMPETENCIAS	25
2.2.5.1. LAS COMPETENCIAS BÁSICAS	25
2.2.5.2. LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	25
2.2.5.3. LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES	26
2.2.5.4. COMPETENCIAS LABORALES	27
2.2.5.5. La articulación entre aprendizajes: dónde y cómo se aprenden las competencias	29
2.2.6. ¿CÓMO DEFINIR EL PERFIL POR COMPETENCIA?	31
2.2.6.1. PERFIL PERSONAL	31
2.2.6.2. REQUERIMIENTOS PERSONALES	32
2.2.6.3. REQUERIMIENTOS CURRICULARES	33
2.2.6.4. PERFIL PROFESIONAL	33
2.2.7. Diagrama de procesos y los organigramas	34
2.2.7.1. Finalidad del organigrama	35
2.2.7.2. Ventajas del organigrama	35
2.2.7.3 Desventajas del organigrama	36
2.2.7.4. Contenido del organigrama	37
2.2.7.5. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama	37
2.2.7.6. La jerarquía	38
2.2.7.7. Organigrama estructural	39
2.2.7.8. Organigrama funcional	41
2.2.8. COMUNICACIÓN EFECTIVA	41
2.2.8.1. Comunicación efectiva en el sector educativo	43
2.2.8.2. Técnicas de comunicación eficaz	44
2.2.8.3. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.	44
2.2.8.4. Elementos que facilitan la escucha activa:	45
2.2.8.5. Elementos a evitar en la escucha activa:	45

2.2.9. FUNCIONES GERENCIALES	46
2.2.10. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	47
2.2.11. LA TOMA DE DECISIONES	47
2.2.12 EL LIDERAZGO GERENCIAL	50
2.2.13. MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA CONCEPTO DE MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA	52
2.3. CONFORMACION DEL MANUAL DE FUNCIONES	55
2.3. FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL	55
2.3.1. ANTECEDENTES	55
2.4. HIPÓTESIS	59
2.5. VARIABLES	59
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: RELACIONES DE PROCESOS	59
2.5.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN	59
2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN EFECTIVA	60
2.5.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN	60
2.5.3. VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS	60
2.5.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN	60
2.5.4. VARIABLE DEPENDIENTE: MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA	60
2.5.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN	60
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	61
CAPITULO III:	63
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1. METODOLOGÍA	63
3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
CAPITULO IV	680
CAPITULO V	80
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	79
CAPITULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. CONCLUSIONES	80
5.2. RECOMENDACIONES	82

CAPITULO VI	83
PROPUESTA	83
6.1. Tema: MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA DEL NIVEL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER	83
6.2. Presentación:	83
6.3 Objetivos	84
6.3.1 General	84
6.3.2. Específicos	84
6.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	84
6.4.1. Identificación:	84
6.4.1. Prólogo y/o Introducción	85
6.4.2. Objetivos de los Procedimientos	85
Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos:	85
ACTIVIDADES	86
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA	86
Descripción de Puestos:	86
Identificación de Soluciones	87
6.5.4 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	88
6.6 DESARROLLO DEL MANUAL	89
PROLOGO	91
OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL	91
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL	91
DEL FLUJO Y REFLUJO DE COMUNICACIONES	107
COMUNICACIÓN DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	107
COMUNICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	108
CANALES DE COMUNICACIÓN:	109
RECEPCIÓN Y ENVÍO DE LAS COMUNICACIONES	109
IMPLEMENTACIÓN.	110
BIBLIOGRAFÍA	112
WEBGRAFÍA	114
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Competencia _____	23
Dimensiones del saber _____	23
Competencias del Ser _____	24
Competencias organizacionales _____	24
Organigrama estructural _____	40
Organigrama funcional. _____	41
Actividades que realiza en el puesto de trabajo _____	67
Funciones secundarias que realizan los estudiantes. _____	69
La utilización de un manual de funciones y de convivencia. _____	70
El proceso de control en la Institución educativa. _____	71
La supervisión dentro del puesto de trabajo _____	72
Los cargos sobre su responsabilidad. _____	73
Aplicación de indicadores. _____	74
Tipos de indicadores. _____	75
Rendición de informes. _____	76
Puestos a su cargo. _____	77
La importancia de implementar un manual de funciones y procedimientos. _____	78
Organico Estructural. _____	92
Organico estructural del nivel administrativo auxiliar. _____	95
Diagrama Estructural de la segunda autoridad institucional. _____	100
Organigrama estructural de comisiones del centro educativo “Cumbres del Saber. _____	104

INDICE DE TABLAS

Operacionalización de variables _____	62
Población y Muestra _____	65
MATRIZ 1 _____	88
MATRIZ 2 _____	88
MATRIZ 3 _____	88
DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER _____	93
COLECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER _____	95
SECRETARIA DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER _____	97
AUXILIAR DE SERVICIOS DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER _____	99
CONCEJO TECNICO DEL CENTRO EDUCATIVO “ CUMBRES DEL SABER” _____	101
JUNTA DE DIRECTIVOS Y PROFESORES DEL CENTRO EDUCATIVO “CUMBRES DEL SABER” _____	102
COMISIÓN PEDAGÓGICA DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER _____	104
COMISIÓN SOCIO CULTURAL DEL CENTRO EDUCATIVO “CUMBRES DEL SABER” _____	105
COMISIÓN LABOR EN LA COMUNIDAD DEL CENTRO EDUCATIVO “CUMBRES DEL SABER” _____	106
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO _____	111

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA: Licenciatura en Ciencias de la Educación**

**MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA POR COMPETENCIAS EN
EL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO
PARTICULAR “CUMBRES DEL SABER”.**

AUTORA: GARCIA CASTAÑEDA DIANA CAROLINA

TUTORA: Dra. NELLY MARIA CAMPANA VARGAS

Fecha: Quito 2012

RESUMEN

El presente trabajo se basó en el desarrollo de competencias funcionales y conductuales dentro de las normas de desempeño y convivencia en el campo administrativo del Centro educativo “Cumbres del Saber”. De allí que este documento recopila diversos criterios y estilos de comportamiento que deben tenerse en cuenta para lograr la formación integral de los y las estudiantes, la armonía de toda la comunidad educativa, se refleja en la participación de sus miembros en forma decidida a la búsqueda de ser los mejores, orientándose de esta manera hacia el desarrollo eficiente de quienes la conforman, permitiendo así la optimización de los procesos administrativos correspondientes a la evaluación y planificación del cumplimiento de la misión y visión de la Institución, basados en la cooperación de los entes educativos y democratizadores en el proceso de enseñanza - aprendizaje. La revisión y verificación de los indicadores de desempeño, permitirán supervisar el trabajo de sus actores y tomar disposiciones correctivas al momento de necesitarse, evitando de esta manera la dualidad de actividades y procesos sancionadores que se ejecutaban en forma vertical, La flexibilidad y horizontalidad en la toma de decisiones conllevan a la comunicación eficaz, el ambiente mejora las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. El fin que persigue el informe es el de servir como herramienta informativa que contribuya al mejoramiento de la distribución de funciones a cada uno de los integrantes de la Institución relacionándose la parte administrativa con la formativa. En la elaboración y ejecución del manual de funciones y convivencia juegan un papel importantísimo la comunidad educativa, pues los estamentos que la componen deben estar de acuerdo con todo lo que en él se plantea, para así trabajar conjuntamente en pos de la formación y crecimiento no sólo de los niñas y niños , sino de todo el contexto educativo.

**DESCRIPTORES: MANUAL DE FUNCIONES - CONVIVENCIA
COMPETENCIAS ADMINISTRATIVO.**

INTRODUCCIÓN

La Administración y Planeación educativa se encarga de manejar al factor humano con el fin de organizar, controlar, vincular, mantener y desarrollar al mismo dentro de una organización. Su importancia se basa en la necesidad de satisfacer los requerimientos de todos los empleados a través de la orientación y desarrollo, así como del apoyo técnico de la administración para crear un clima laboral agradable y que impulse a la productividad en el servicio que se brinda a la comunidad.

Una herramienta que forma parte del proceso de Administración y Planeación educativa es el Manual de Funciones y Convivencia por Competencias en el Sector Administrativo, instrumento cuyo Análisis de Funciones permite definir las funciones generales del cargo, su propósito, las relaciones de dependencia entre las unidades de la institución y las competencias conductuales y funcionales requeridas para el desempeño de una función determinada.

El presente trabajo muestra el diseño y la implementación de la mencionada herramienta dentro de la Unidad Educativa “Cumbres del Saber”. Con ello se nos permitirá definir la estructura de la empresa y determinar las actividades de cada cargo según las necesidades de la misma.

El Capítulo I de nuestro trabajo se centra en el problema de la investigación. Se define el desconocimiento de las funciones específicas y actividades por competencias dentro de la Institución “Cumbres del Saber”.

En el Capítulo II hacemos uso de fuentes teóricas para fundamentar nuestra investigación. Definimos teóricamente las nociones más destacables a nivel de Competencia. En una segunda parte se trata de definir el perfil de la organización en estudio con el fin de emparejar la realidad con la teoría.

El Capítulo III abarca la Metodología de Investigación, se definen todas aquellas herramientas que nos han servido para llevar a cabo un trabajo sistemático y organizado.

En el Capítulo IV se proponen el Análisis y la Interpretación de Resultados, específicamente de las encuestas realizadas al personal docente y administrativo de la Institución. El análisis cualitativo – cuantitativo hace posible la consecuente especificación del Capítulo V donde se manifiestan las conclusiones y recomendaciones de la Investigación.

La propuesta consta en el Capítulo VI de nuestro trabajo. En este capítulo se propone, en un primer momento, el bosquejo de un Manual de Funciones y Convivencia del nivel Administrativo en el Centro Educativo Cumbres del Saber, para luego aplicarlo y diseñarlo con la información de la Institución. También se reitera la necesidad de la aplicabilidad de la herramienta y su implementación

Finalmente, se pone a consideración la Bibliografía emparejada a la Investigación y los Anexos, dentro de los que constan un modelo de encuesta y el registro gráfico.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La Unidad Educativa “CUDES” preocupada por mejorar el ambiente de trabajo, su organización y administración, es consciente que desde sus inicios no cuenta con los manuales de funciones y convivencia por competencias se lo realiza por descripciones de los Supervisores que no se enfocan en un modelo pedagógico actual sino en la copia de algunos países que están transformando a la educación y que utilizan proyectos de pruebas que no son totalmente comprobada su eficacia, lo cual implica que los cargos administrativos, de planta de profesores y de servicios no tienen claramente definida sus funciones por competencias , pero empíricamente cada uno de ellos conoce el proceso de su labor dentro de la institución, no existen elementos de medición y de evaluación del trabajo equitativo. Se hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales de funciones y convivencia representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de la organización, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción de ellos en nuevos puesto y logrando que los mismos cumplan con eficiencia las labores propuestas dentro de sus cargos.

En este sentido la Unidad Educativa “CUDES” con visión futurista, está en la búsqueda constante de mejorar cada día su administración como manifiesta su Director el Licenciado Enrique García a quien hace pocos meses le entregaron la administración. El carácter patrimonial de la institución nunca ha visto la necesidad de implementar documentos de

alta gerencia por lo que se ha dado mayor importancia a la rendimiento de acuerdo a sus ganancias, hoy en día la Unidad Educativa busca una transformación y con la ayuda de quienes colaboran con ella se ve la necesidad de ir ordenando cada uno de los elementos que lo constituyen es por eso que se ha solicitado el inicio de estos cambios desarrollando un manual de convivencia y funciones por competencias que le permitan conocer las mismas y sus respectivos canales de comunicación entre cada uno de ellos y delegar funciones en el caso de ausencia de alguno de ellos y así no permitir que los estudiantes tenga un retroceso en ese día.

Son sus miembros quienes manifiesten las funciones que cumplen cada uno de ellos dentro de cada departamento y ayudaran a la completa realización de este manual como una herramienta de mejoramiento institucional.

La ausencia del manual de funciones y de convivencia no ha sido notada por parte de los empleados, excepto por aquellos que trabajan en el área administrativa, ya que se observa la dualidad de funciones de algunos empleados que conllevaba a culparse uno a otro por los desfases en los proyectos a cumplirse o errores en los mismos. Es así que por sugerencias del área de administrativa se determinó las funciones específicas de cada uno de ellos evitando mal entendidos y contribuyendo a un ambiente laboral de armonía.

Ada Francis Salazar en su libro estructuras organizativas pública que el manual de funciones y de convivencia “es una herramienta que logra facilitar no solo el conocimiento sino también delimitar el campo de acción de todas las personas dentro de la institución. No se debe depender de conocimientos empíricos o de memoria para mantener una institución andando”. En otro párrafo manifiesta la necesidad de contar con otros documentos que conjuguen el accionar total de la institución.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática anteriormente descrita podría generar lo siguiente:

Desconocimiento de las funciones específicas o actividades dentro de la institución por competencias, ya que, no se cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica y competitiva de las actividades, procesos y comunicación en cada uno de los departamentos llenándose de trabajo a quien dirige la misma.

A raíz de la problemática se enfocan la siguiente interrogante:

¿El manual de funciones y convivencia por competencias influye en las relaciones de procesos y de comunicación del personal de la Unidad Educativa “CUDES” de la ciudad de Quito?

1.3 ALCANCE DEL PROBLEMA

El presente proyecto se circunscribió en la Unidad Educativa “CUDES” y sus recursos humanos, localizados en la ciudad de Quito, así como la utilización de la Legislación Educativa, la ley y Reglamentos de la Educación del Ecuador y el modelo por competencias.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar el manual funciones y convivencia por competencias para la Unidad Educativa “CUDES”, mediante la aplicación de herramientas técnico-administrativas para normalizar las actividades y procedimientos que existen dentro de la institución educativa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Actualizar la estructura organizacional de tal forma que se pueda visualizar los departamentos más importantes de la organización y los niveles de responsabilidad y autoridad

- ❖ Realizar la descripción y análisis de todos los cargos de los departamentos que conforman la Unidad educativa “CUDES”.

- ❖ Diseñar y elaborar el manual de funciones de la Unidad Educativa para el mejoramiento de la estabilidad organizacional.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La documentación del manual de funciones y de convivencia por competencias será una herramienta para la administración educativa de la institución, con el fin de tomar decisiones como reestructuración organizacional de funciones variaciones en la creación de nuevos cargos y sobre todo será el documento que permita clarificar el manejo administrativo del recurso humano de la Unidad educativa “Cumbres del Saber”.

El manual de funciones instrumento técnico administrativo fundamental para la administración en varios aspectos a saber cómo: Conocer la distribución de funciones y responsabilidades por cargos, evita la duplicidad de funciones, permite la valoración de cargos, etc.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es favorable, puesto que a través de la misma se diseñan cursos de acción que permiten el alcance de los objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado; destacando el hecho de que la planificación es una etapa mecánica prediseñada en función a un análisis racional y sistemático.

Dentro de los procesos administrativos existen limitaciones LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS que deben tomarse en cuenta al efectuarla; algunas de ellas son mencionadas a continuación:

- No se puede contar con la información ni con los datos precisos en relación con el futuro.
- Siempre deben referirse a las actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo.
- Los planes se deben juzgar a la luz de las relaciones de trabajo que existen.
- Siempre se deben tomar en consideración cuales serán las modificaciones que puedan afectar por medios tanto sociales como económicos, así como de cualquier índole.
- Por muchas razones no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática.

2.1.1. MANUALES

Son instrumentos en los que se concentran las políticas, reglas, instructivos o información general que sirve para orientar y uniformar la conducta del grupo humano integrante de la empresa.

En otra definición se lo puede mencionar a Sara García que resume como “Funciones y responsabilidades en cada área de la empresa, conjuntamente con la jerarquización de las mismas”

Los manuales se clasifican en:

2.1.1.1 Manuales de Políticas

Como su nombre lo indica, reúnen las diversas políticas aplicables en la empresa, clasificándolas en generales, de personal, de producción, etc.

2.1.1.2. Manuales de operación

Son los que contienen todo el procedimiento que debe seguir un empleado para ejecutar determinada tarea.

2.1.3.3. Manuales Departamentales: Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento específico. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

2.1.3.4. Manuales del Empleado o de Bienvenida: Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

2.1.3.5. Manuales de Organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización; en ocasiones contienen adicionalmente una síntesis de las

descripciones de puestos y de las reglas de coordinación interdepartamental.

2.1.4. CLASES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

2.1.4.1. COMUNICACIÓN INTERNA: Actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

2.1.4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA: Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos.

2.1.4.3. COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, Va del superior al subordinado

2.1.4.4. TIPOS

- instrucciones de trabajo
- explicación razonada del trabajo
- información sobre procedimientos y prácticas organizacionales
- Retro-comunicación al subordinado respecto a la ejecución
- Información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

2.1.4.4.1. COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Por otro lado, la gente tiende a compartir solamente las buenas noticias con sus supervisores y a eliminar las malas noticias, porque:

- Quieren parecer competentes.
- Desconfían de su jefe.

- Temen a que el jefe castigue al mensajero.
- Creen que ayudan a sus jefes si lo protegen de sus problemas.

2.1.4.4.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL: Es la comunicación que fluye entre funciones. Producción, Mercadeo, Finanzas, etc.

2.1.4.4.3. COMUNICACIÓN DIAGONAL: Cruza distintas funciones y niveles de una organización.

2.2.¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

- Competencia es la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos (Manual de Educación en Salud basada en Competencias, OPS-OMS, 2001)
- Competencia profesional es la operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad (Mertens, 1996)
- Competencia laboral es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto de trabajo dado (CINTERFOR,1996)
- Capacidad de resolver problemas seleccionando, aplicando y ajustando los conocimientos para afrontar problemas en contextos estables (Schon, 1987)
- Grado de utilización de los conocimientos, habilidades y el buen juicio asociados a la profesión, en todas las situaciones que se pueden confrontar de la práctica profesional (Kane, 1992)
- La competencia “es un saber hacer, sobre algo, con determinadas

actitudes” (González y Sánchez,2003)

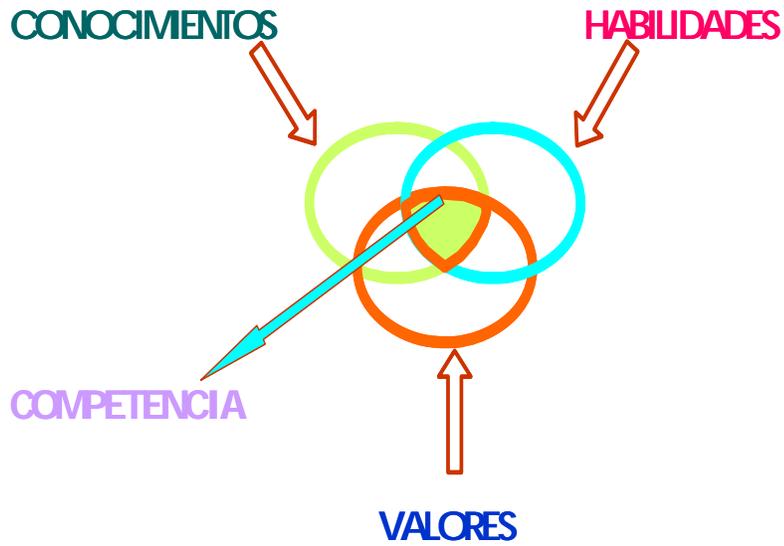
- Es el resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto de elementos sustentados a partir de conocimientos, habilidades y valores, que se manifiestan a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados. Forgas (Cuba)
- La competencia laboral es una expectativa del desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado. Agustín Ibarra (México)
- Una competencia es un punto de convergencia de varios elementos que no son exclusivos de ella. María del Carmen Malpica (México)
- Es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Obviamente incorporada la idea del juicio. Andrew Gonczi (Australia).

2.2.1. COMPETENCIA

Es un conjunto de conocimientos, habilidades y valores para la acción, que se manifiestan a través de un desempeño personal, estudiantil, profesional y social efectivo, en la solución de los problemas de su entorno inmediato y mediato, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados¹.

¹ ALVARADO OYARCE, Otoniel. **Gerencia y marketing educativo**. Pág. 63

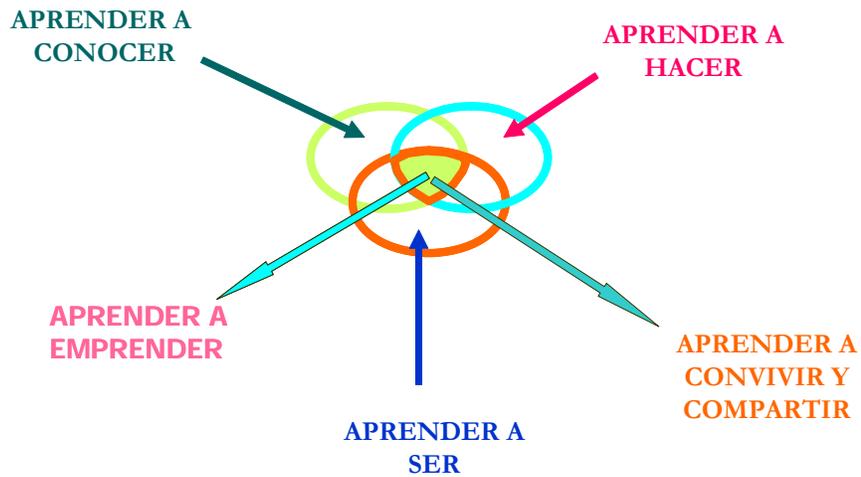
FIGURA 1: Competencia



FUENTE: Piaget, Jean. Constructivismo en el aula, Paidós

2.2.2. DIMENSIONES DEL APRENDER

Figura 2: Dimensiones del saber

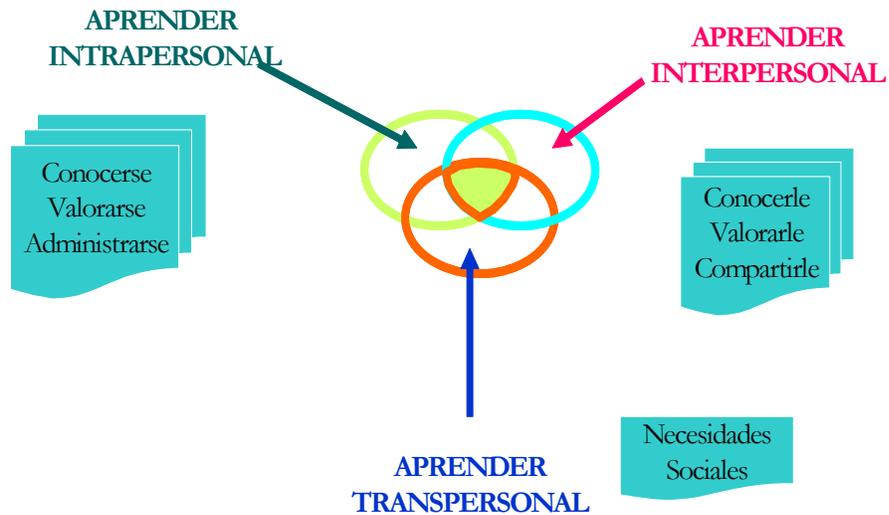


FUENTE: Piaget, Jean. Constructivismo en el aula, Paidós

2.2.3. COMPETENCIAS DEL SER

Figura 3: Competencias del Ser

FUENTE: Investigación bibliográfica



FUENTE: Piaget, Jean. Constructivismo en el aula, Paidós

2.2.4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Figura 4: Competencias organizacionales



FUENTE: Piaget, Jean. Constructivismo en el aula, Paidós

2.2.5. CLASES DE COMPETENCIAS

Las competencias laborales generales que se promueven en toda Institución sea urbana, rural, académica y técnica, pública y privada; según el énfasis que hace sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico o si se refiere a las competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio. Haciendo énfasis a lo indicado anteriormente Elisa Ester Valdés Pérez cita lo siguiente: “Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo Qué hacer, Cuánto sabe, Porqué lo sabe, Cómo lo aplica y Cómo se comporta en su puesto de trabajo... y en todo ello, además, dimensionando en qué medida”

2.2.5.1. LAS COMPETENCIAS BÁSICAS

- Son aquellos saberes, habilidades y conocimientos que sirven de basamento para la adquisición de conocimientos y habilidades específicas.
- Se denominan en algunos casos competencias fundamentales o esenciales
- En general se consideran competencias básicas a las relacionadas con la comunicación y con la matemática.
- En algunos casos se incorporan en esta categoría aquellas competencias relacionadas con la capacidad de resolver problemas, de interactuar con otros, o de tomar decisiones.

2.2.5.2. LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Son aquellas que especializan a las personas en una profesión o campo ocupacional determinado y específico.

2.2.5.3. LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- También llamadas genéricas.
- Son aquellos saberes y habilidades que atraviesan distintas ocupaciones en un mismo campo profesional.
- El INTECAP Las define como “aquellos comportamientos comunes a diversas funciones productivas, pero correspondientes a las posiciones ocupacionales, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.
- Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

El establecimiento de niveles de competencias es importante fundamentalmente a los efectos de la evaluación y la acreditación, ya que permite conocer en qué grado de desarrollo del perfil se encuentran las personas, y cómo orientarse para mejorarlo.

En general la diferenciación por niveles responde a determinados criterios como:

- Grado de complejidad de la tarea a realizar
- Dificultad para el aprendizaje
- Grado de autonomía requerido para su realización

2.2.5.4. COMPETENCIAS LABORALES

En estos tiempos es difícil participar en un debate sobre formación para el trabajo sin que surja la palabra “competencias” como una varita mágica que soluciona los problemas y cuestionamientos que el cambio de la tecnología y la globalización económica han impuesto a las antiguas maneras de vincular las calificaciones con la formación profesional.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y

obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal.

Cuando se entra en este tema desde el mundo del trabajo, y particularmente desde el empleo, en mercados de trabajo difíciles con niveles altos de desempleo, se pueden distinguir dos niveles de competencias: a) Las competencias de empleos, o sea aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder reciclarse siguiendo los cambios. Estas pueden resumirse en habilidades básicas tales como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (como capacidad de resolución de problemas), capacidad de pensar (abstraer características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. b) Se agregan a las anteriores otras relacionadas al uso de recursos (tales como trabajo, dinero, tiempo, materiales y equipos) para lograr objetivos; las competencias interpersonales (trabajo en grupo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural); competencias de comunicación (identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros). Finalmente se señalan competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados); competencias tecnológicas (conocimiento y uso de tecnologías usuales) (SCANS, 1992).²

La capacitación específica se construye sobre esta base de competencias adquiridas en la escolaridad formal y la experiencia. La formación profesional entonces debe estar focalizada en familias específicas de ocupaciones en el mundo del trabajo integrando las competencias como

² *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills.*

comportamientos efectivos con las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas ocupacionales, el uso del equipamiento y la tecnología, y el aprendizaje organizacional de las empresas y mercados. Las competencias no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos de la persona del trabajador; incorporan entonces elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única.

2.2.5.5. La articulación entre aprendizajes: dónde y cómo se aprenden las competencias

Algunos autores (Castro y Carvalho, 1988; Ropé y Tanguy, 1994) señalan “Que no basta con una formación profesional de algunos meses, ni una formación especializada de varios años pero focalizada en una sola ocupación o familia de ocupaciones, sino que el tipo de competencias requeridas exigen una formación prolongada en la educación formal, nueve o diez años de escolaridad que además de las habilidades básicas, den una capacidad de captar el mundo que los rodea, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observan, y actuar en consecuencia”.

Para ello es necesaria no una memorización sin sentido de asignaturas paralelas, ni siquiera la adquisición de habilidades relativamente mecánicas, sino saberes transversales capaces de ser actualizados en la vida cotidiana, que se demuestran en la capacidad de resolución de problemas de índole diversa de aquellos aprendidos en la sala de clase. Un ejemplo de esto es la transformación del sistema educativo francés a fines de los años ochenta, que se basó en el pasaje de una formación y evaluación basadas en disciplinas a otras basadas en competencias verificables a través de su utilización en una situación dada.

Pero si bien lo anterior es suficiente para aquellas que llamábamos competencias generales básicas, cuando se habla de competencias más específicas, otro tipo de formación es necesario. Fernández Gonzales

habla sobre la formación modular “que permite acumular el aprendizaje de habilidades concretas en tareas específicas, adquiridas en distintos tiempos y a través de cursos de menor duración que los antiguos programas vocacionales”. Es importante, en este sentido, la alternancia entre períodos de trabajo y períodos de aprendizaje escolar, sean sistemáticos como en el sistema dual, sean organizados por el propio protagonista a partir de su balance de competencias.

Además, hay una gama de competencias que tienen que ver fundamentalmente con la aprehensión de la realidad y la actuación sobre ella, que sólo se logran en el ejercicio de la vida laboral. La experiencia en el trabajo es el vehículo clave para estos aprendizajes. Las pasantías, cuando la experiencia laboral es variada y está acompañada por una reflexión educativa, es un excelente vehículo para la adquisición de estas competencias.

Fernández Gonzales continúa explicando su teoría modular y en la misma indica que hay algo que aparece claramente cuando uno se aproxima al mundo real del trabajo y a las dificultades y logros de los trabajadores: las trayectorias técnico-profesionales son historias de vida en contextos cambiantes, que articulan saberes provenientes de distintos orígenes. Esta evidencia conduce a dos reflexiones en torno a la planificación de la educación y de la formación; la primera se refiere a que una trayectoria técnico profesional no puede ser diseñada exclusivamente desde un gabinete educativo, y menos desde un currículum rígido o modular en cuya confección sólo haya participado la escuela. Sólo a partir de esas historias y de los balances de competencias señalados anteriormente y teniendo como contrapartida los lugares de trabajo y las organizaciones empleadoras, se puede pensar en el apoyo educativo a una formación continua. La segunda reflexión alude a que detallar minuciosamente las actividades de una ocupación y las competencias requeridas, no siempre es aproximarse a la realidad concreta. Las competencias incluyen

conocimientos “indefinibles” que se aprenden en la experiencia social y laboral, que no pueden ser transmitidos en un ámbito escolar.

2.2.6. ¿CÓMO DEFINIR EL PERFIL POR COMPETENCIA?

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema como lo indica Martha Alicia Alles en su libro selección por competencias pág. 27,

“Lo más importante está en recolectar la información sobre la selección del cargo a disponer, cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas de las competencias dominantes”.

Sobre el mismo tema en libros electrónicos de la pág. web [http://www.cepeu.edu.py/LIBROS ELECTRONICOS 4/gc.pdf](http://www.cepeu.edu.py/LIBROS_ELECTRONICOS_4/gc.pdf). Se indica que “en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Lo difícil se encuentra el momento de la gestión de una empresa que se desarrolla y se desenvuelve en el ámbito de conseguir la eficiencia total de su empleado y lo considera como un ser integral”.

Con lo anterior se puede concluir que el aporte que le brindamos a la educación de calidad es considerar desde lo más simple a lo más complejo el desarrollo de las funciones con cada uno de sus procesos que tiene a cargo cada uno de sus empleados, no se puede dejar de considerar las habilidades que demuestran lo mismo durante su desenvolvimiento laboral

2.2.6.1. PERFIL PERSONAL

Es el conjunto de características físicas, síquicas, morales, sociales que le definen a un individuo como tal, las mismas que han sido adquiridas poco a poco a lo largo de la vida y enriqueciendo conforme avanza la

edad cronológica de cada uno. Investigadores en este campo han señalado que existen diferentes tipos de perfil, así:

Al perfil, también se lo considera como el “conjunto de metas especiales interiores y características formales exteriores de una persona, adquirida a través de las experiencias positivas y negativas desde el ingreso a su vida profesional y a lo largo de toda su carrera. Teniendo como elementos de su formación factores externos e internos”. MEC

- Externos: Educación, entorno, familia, economía, política y cultura.
- Internos: Sociológicos, biológicos, psicológicos.

2.2.6.2. REQUERIMIENTOS PERSONALES

Son aquellas aptitudes innatas y otras adquiridas, que pueden ser mejoradas a través del proceso educativo; Ej. Respeto, puntualidad, responsabilidad, dinamismo, buenas relaciones humanas, etc.

Si bien es cierto dentro de los requerimientos personales se vuelve irrelevante la flexibilidad a los cambios si se debe exigir el nivel de trascendencia a la competencia la capacidad de gestión llegando a lo ideal la toma de decisiones.

Sobre este punto el autor J. Rodríguez (2003) en su introducción manifiesta que “el constructivismo es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Partiendo exclusivamente de los estándares y requerimientos a cumplir en cada una de los parámetros mencionadas”.

Ante esto como Docente se ve la necesidad de formación de los estudiantes considerando las habilidades que ellos presentan y

desarrollándolas para su posterior desenvolvimiento en la inserción laboral.

2.2.6.3. REQUERIMIENTOS CURRICULARES

Según Quesada Martínez en su libro hacia los nuevos retos de la gestión empresarial

“Son aquellos conocimientos humanísticos, científicos, técnicos y empresariales, que permiten el desarrollo de actitudes y destrezas, garantizando el desempeño en una profesión”.

Se puede concluir que: Perfil, es el conjunto de características, internas y externas que debe poseer todo ser humano para desenvolverse eficazmente como, persona, estudiante y profesional.

- Las características esenciales de un perfil son científicas y personales.
- Las necesidades, los intereses, ideales, aptitudes y motivaciones son los factores que desempeñan un papel importante dentro de un perfil.
- La elaboración de un perfil exige un desarrollo de competencias, las mismas que varían según el tipo de perfil que se quiere establecer.

2.2.6.4. PERFIL PROFESIONAL

En el campo ocupacional, se lo considera al puesto de trabajo de un campo definido, en el que existen funciones asignadas a un puesto específico.

Un perfil profesional según lo que manifiesta Gestopolis en su página Web

“Es el conjunto de competencias que un profesional, está en capacidad de desarrollar en el ejercicio de una profesión”. Un perfil esta completo cuando se define requerimientos personales y curriculares.

En una definición que encontramos en el MEC, se indica que Perfil Profesional es, “el conjunto de tareas típicas que un profesional está en capacidad de desarrollar en el ejercicio de una profesión”. Se indica que, un perfil está bien definido, cuando se determina también, los requerimientos personales y curriculares. En un perfil profesional necesariamente se encuentran tareas principales y complementarias, las mismas que son caracterizadas cuando se realiza el análisis de la investigación del campo ocupacional.

2.2.7. Diagrama de procesos y los organigramas

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción practica. Para el Hay Group/McBer

“Es de vital importancia su uso para la administración educativa ya que a través de ellos se puede visualizar, la estructura y función de la institución”.

Si consideramos al organigrama como lo definió el diccionario empresarial Larousse “Es la grafica que presenta la organización de la empresa”. Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.

- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relativa dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

2.2.7.1. Finalidad del organigrama

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la institución con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la institución, debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - a) Los cargos existentes en la institución.
 - b) Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - c) Como la autoridad se les asigna a los mismos.

2.2.7.2. Ventajas del organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (leener, 1959)
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la institución, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (leener)
- Muestra quien depende de quién (leener)

- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía (leener)
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (leener)
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra a la organización (Melinkoff)

2.2.7.3 Desventajas del organigrama

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con status.

2.2.7.4. Contenido del organigrama

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

2.2.7.5. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

- **Líneas llenas sin interrupciones:** son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- **Las líneas llenas verticales:** indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea llena cae la parte media y encima del recuadro indica mando.
- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
- **Líneas de puntos o discontinuas:** son aquellas que indican relación coordinación y relaciones funcionales.
- **Figura geométrica con un recuadro:** indica condición especial o autónoma.
- Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

- **Las líneas con zigzagueos:** al final y una flecha indican a continuación de la estructura.
- **Los círculos colocados en espacios especiales** del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

2.2.7.6. La jerarquía

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como lo indica S. Cabezas (2006)

“El status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa”, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de su institución.

S. Cabezas define cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el rango.
2. La jerarquía del rango.
3. La jerarquía dada por la capacidad.
4. La jerarquía dada por la numeración.

- **La jerarquía del rango:**

Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a los labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en los organizadores militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

- **La jerarquía dada por la capacidad:**

Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente calificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

- **La jerarquía dada por la numeración:**

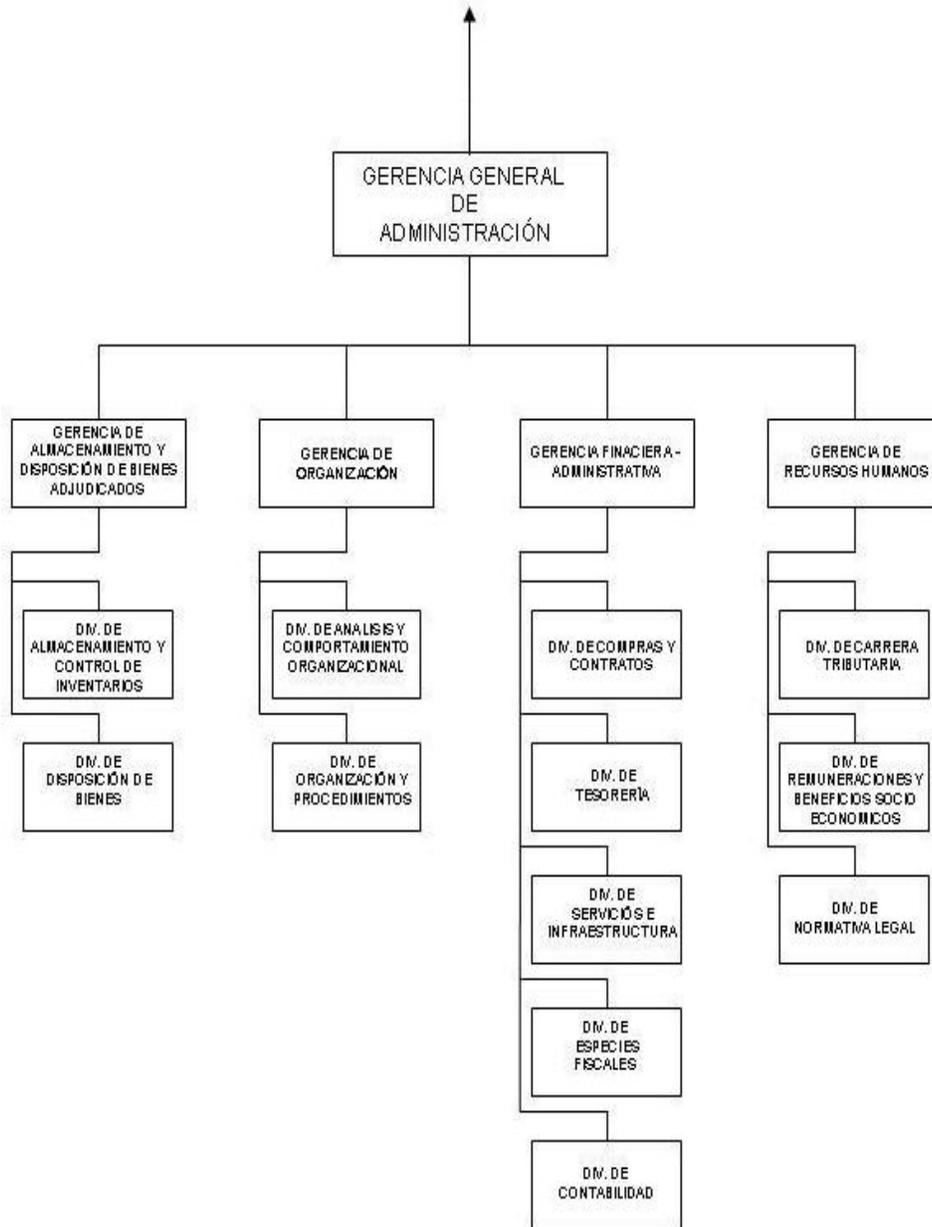
Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, gran sumo, por el rendimiento del individuo.

La jerarquía de un empleado en una institución se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización.

2.2.7.7. Organigrama estructural

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución y refleja de forma esquemática la descripción de las unidades administrativas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos, líneas de mando y canales de comunicación.

Fig. 5. Organigrama estructural

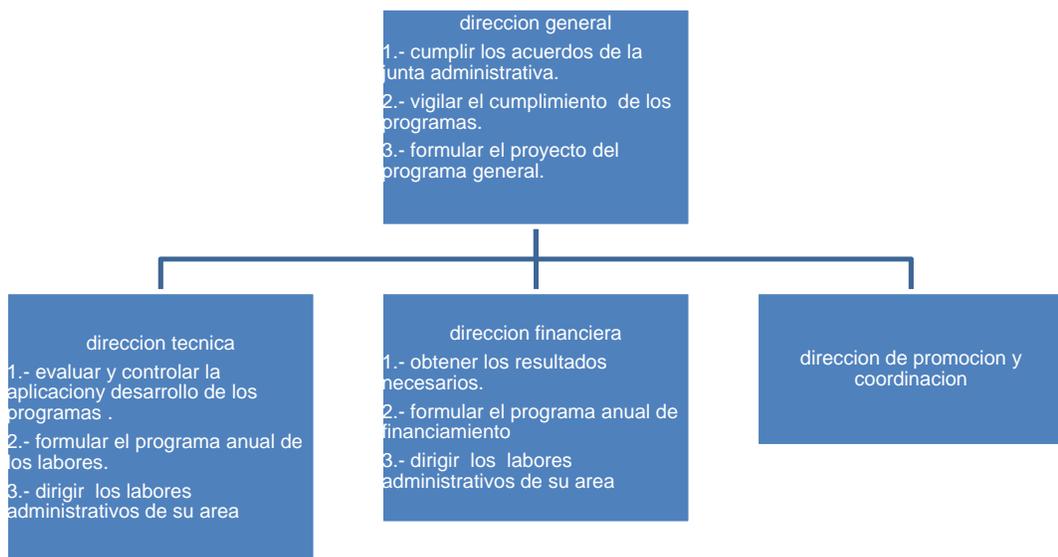


FUENTE: Diana García

2.2.7.8. Organigrama funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

Fig. 6. Organigrama funcional.



FUENTE: Diana Gracia

2.2.8. COMUNICACIÓN EFECTIVA

“Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...Muchas personas sufren

*por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros."*³

La comunicación efectiva se la ve como la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

También tenemos que la comunicación efectiva es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz"⁴.

Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabra y significados sin ser consciente de las dinámicas subyacente.

A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

³ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>

⁴ Fernández González (2006) "conocimiento técnico inteligente", pág32

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a los que realmente buscamos.

La comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir para dar y recibir. Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de nuestra comunicación.

Y hablamos de calidad cuando nos referimos a que estamos llamados a compartir con las otras personas no solamente las cosas que hacemos durante el día y lo que hemos aprendido, sino ir más al fondo de nosotros mismos.

El que verdaderamente quiere comunicarse sabe escuchar, inclusive el silencio, porque éste también forma parte de la comunicación. Un oído abierto es el único signo fidedigno de un corazón abierto. Y escuchar constituye el noventa por ciento de una buena comunicación, porque todos necesitamos desesperadamente que se nos escuche.

Ésta también constituye un elemento fundamental en toda la vida social. Si se la suprime en un grupo, éste dejará de existir como tal.

2.2.8.1. Comunicación efectiva en el sector educativo

Debemos tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización, que en nuestro caso sería la biblioteca que estemos

administrando o trabajando. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. Todos debemos contar con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización, empresa, biblioteca o cualquier lugar de trabajo que representemos.

2.2.8.2. Técnicas de comunicación eficaz

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a peogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

- **La escucha activa:** Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

2.2.8.3. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras

que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

2.2.8.4. Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

2.2.8.5. Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".

- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.
- **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

2.2.9. FUNCIONES GERENCIALES

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

- La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

- El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

2.2.10. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

2.2.11. LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación.

¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

Organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección.

¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva?

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.

- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- *Información y conocimiento más completo*
- *Incremento de la aceptación de una solución*
- *Incremento de la legitimidad*

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen

un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

2.2.12 EL LIDERAZGO GERENCIAL

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líderes lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- *Fijar el rumbo.* Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.
- Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.
- *Demostrar carácter personal.* Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "*credibilidad*" y encierra

a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una *imagen* positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

- *Movilizar la dedicación individual.* Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.
- *Engendrar capacidad organizacional.* La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio

2.2.13. MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA CONCEPTO DE MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA

El Manual de Funciones y de Convivencia es una herramienta de trabajo que permite conocer el funcionamiento interno de una institución en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a la determinación de responsabilidades en la ejecución de actividades mismas que sirven para analizar o revisar los procedimientos de un sistema de Recursos Humanos pudiendo así simplificar tareas, optimizar tiempos y delegar autoridad de una manera sencilla sin incurrir en la repetición de labores.

2.2.13.1. CONFORMACION DEL MANUAL DE FUNCIONES

Un Manual de Funciones se encuentra compuesto por los elementos que se mencionan a continuación:

Identificación: Para poder realizar un Manual de Funciones por Competencias se deben identificar aspectos como:

- Logotipo de la institución
- Denominación de los cargos.
- Departamento de dependencia.
- Lugar y fecha de elaboración del Manual de Funciones.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Índice de Contenido: Se refiere a la relación existente entre los capítulos y páginas que forman parte del documento. Es decir el índice de contenido permitirá encontrar fácilmente la posición de un contenido dentro de un documento, como es el caso del Manual de Funciones y de convivencia.

Prólogo y/o Introducción: Es una exposición breve del documento en la cual se resume el contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia del mismo. Así mismo posee especificaciones con respecto a lo que es la revisión y actualización del Manual de Funciones, este puede incluir además un mensaje de la autoridad de la organización.

Objetivos de los Procedimientos: Se realiza una explicación de la finalidad que persigue el Manual de Funciones, así como el cumplimiento de los procesos que han sido establecidos.

Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos:

- **Responsables:** Son los encargados de intervenir directamente en los procedimientos que se llevan a cabo en la organización.
- **Políticas o Normas de Operación:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- **Concepto:** Son términos técnicos utilizados durante los procedimientos, mismos que por su significado o grado de especialización requieren de una mayor profundización de su definición para que el Manual a desarrollar sea más accesible para el usuario de este.
- **Procedimiento:** Es la descripción de las operaciones que se presenta de manera escrita detallando cada uno de los procesos de manera narrativa y secuencial explicando en qué consisten, como, cuando, donde, con qué y en cuanto tiempo se hacen, señalando al mismo tiempo los responsables de llevarlas a cabo.

- **Diagramas de Flujo:** Son representaciones gráficas en las cuales se plasman los procedimientos de la organización, se muestran los departamentos, cargos y responsables de cada operación.
- **Glosario de Términos:** Es un listado de conceptos técnicos relacionados con el contenido del Manual establecido.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Es la etapa en la cual se realiza un estudio crítico de los grupos de datos recolectados para conocer sus características y comportamiento tomando en cuenta aspectos como la naturaleza, relación, interdependencia o interacción y ambiente para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Para este estudio se pueden seguir los siguientes pasos:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Para ampliar el enfoque del análisis de datos se debe adoptar una actitud interrogativa, es decir formular sistemáticamente seis preguntas fundamentales orientadas a la realización de un Manual de Funciones y de convivencia por Competencias:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?

- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Estas preguntas fundamentales permitirán obtener respuestas claras y precisas que darán la pauta para formular el manual mencionado y marcaran las medidas de mejoramiento administrativo

2.3. FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL

Contiene, además de la definición de la Institución, los principios y fundamentos que orientan la acción educativa propia: una reseña histórica del origen del desarrollo de una Institución Educativa, el Acta Funcional, la declaración de la misión, visión y los valores institucionales; una descripción general de las funciones sustantivas y el modelo pedagógico implícito en la experiencia educativa de la Escuela.

“La condición fundamental de un proyecto educativo es su inspiración filosófica y su finalidad.

Las inspiración filosófica define los principios sustentadores y su fuente de sentido; la finalidad marca la meta y el camino del proceso educativo”

(Estatutos Universidad Medellín 2010)

2.3.1. ANTECEDENTES

La necesidad de contar con una institución educativa de acuerdo a los requerimientos de la comunidad Lucha de los Pobres, ubicada al sur oriente de la ciudad de Quito, fue uno de los pasos claves para crear este centro educativo. La licenciada Estrellita Castañeda se propone en iniciar y gestionar la creación de la institución dirigiéndose a la Dirección Provincial de Pichincha y luego de presentar la documentación requerida y con su análisis respectivo con Acuerdo Ministerial # 091 del 8 de septiembre del 2003 se crea el Pre básico, con acuerdo ministerial #096 DEL 23 DE Septiembre del 2003 se crea el jardín de infantes (Primer año de Educación Básica), con resolución # 060 del 27 de agosto del mismo

año se crea el Segundo año de Educación Básica en la Cooperativa Lucha de los Pobres Manzana AC lote 11, Institución con Régimen Sierra, jornada matutina; clase común, sostenimiento particular los Supervisores Provinciales de Educación de Pichincha que aprueban la creación de esta institución Educativa son : Licenciada Bernarda Macías para Prebásica, Licenciado César Ramírez de la primaria y como propietaria Licenciada Estrellita Castañeda, después de realizar un exhaustivo análisis de posibles nombres para el Centro educativo se llega a la conclusión de denominarlo “Cumbres de saber” con las Siglas “CUDES”, Cariño, unión, dulzura eficacia y solidaridad, constando así con acuerdo ministerial del 28 de Octubre del 2003. Iniciándose a receptor matriculas a partir del día lunes 3 de septiembre del 2003 y contando en ese entonces para el pre kínder 14 estudiantes, Primer año de Educación Básica 21 niños para Segundo de Básica 11 niños, en total matriculados 46 niños el personal Docente queda conformado como Director profesor el Licenciado Francisco García, pre kínder Profesora Graciela Salazar, Primero de Básica profesora Miriam Santillán, de Inglés y Computación profesor Enrique García.

Hoy en día la institución es denominada Unidad Educativa por contar con todos los niveles de Educación su estructuración administrativa ha crecido y es necesario establecer nuevos mecanismos de ayuda en la administración de la misma. La idea de los resultados organizacionales ha sido una temática firme a lo largo del camino de la historia administrativa, comenzando por las civilizaciones antiguas, modernas y contemporáneas. Es por esta razón que es muy importante analizar y diagnosticar la situación en que una institución educativa se encuentra para establecer el modelo de gestión administrativo que satisfaga las exigencias particulares de cada organización de forma consistente, sin olvidar que a todo empleado se le debe proveer de seguridad, protección y atención en el desempeño de su trabajo, una de las teorías que se caracterizaba por el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr así la eficiencia y la

eficacia en las funciones básicas de cualquier organización es la teoría clásica, la cual mostró énfasis en que la estructura organizacional se interrelacione entre los diferentes niveles de la empresa y que esta se caracterice por una división del trabajo y una especialización de las funciones que complementan el concepto de la administración o los principios generales de la misma como procedimientos universales aplicados a cualquier tipo de organización compuesto por cuatro etapas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar,

Pero no podemos olvidar el análisis de las organizaciones desde el punto de vista de la teoría estructuralista la cual enfatiza en un enfoque múltiple y globalizante tanto para la organización formal (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) como para la informal (definidas para una tarea específica emergente o transitoria), permitiendo la relación entre los diferentes niveles jerárquicos y comenzando a hablar de unos objetivos organizacionales que representan las intenciones de las instituciones de alcanzar la eficacia y eficiencia , generándose un nuevo concepto de organización donde se puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas y un nuevo concepto de hombre organizacional), flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio, con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones.

Son muy importantes dentro del proceso de gestión administrativa las funciones de los empleados deduciendo de los mismos los principios fundamentales de la práctica administrativa, la cual conlleva a la necesidad de conocer y profundizar en los aspectos relacionados con la dirección de las personas dentro de las organizaciones.

Para los autores en la teoría neoclásica fue muy importante enfatizar en las funciones que todo administrador debe cumplir como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control que a su vez conforman el proceso

administrativo, mostrándonos también como un buen administrador debe conocer todos los aspectos técnicos y específicos de su trabajo facilitando el logro de los objetivos de los colaboradores y de la organización mediante una serie de actividades como: "establecimiento de planes y directrices, selección de personal, coordinación y control de operaciones y evaluación de resultados para el logro de objetivos, que son realmente comunes".

El camino de la historia administrativa fue un enlace muy significativo para administración moderna ya que muchas organizaciones, ante las nuevas características del entorno se ven obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mundo competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, el cual exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad, introduciéndose así un nuevo concepto la reingeniería la cual tiene como objeto principal el proceso y no la institución.

Es allí donde nace la reingeniería de personal es un nuevo enfoque administrativo cuyo objetivo son las funciones no las organizaciones pero esta busca la revisión fundamental y el rediseño de las funciones para alcanzar un mejor rendimiento en cuanto a costos, calidad, servicio y rapidez, cuestionando puntos muy básicos, como se realizan las tareas actualmente, por qué se realizan de esa manera, concentrándose en los logros a alcanzar y cuál es la manera óptima de lograrlos buscando el cómo trabajar mejor, Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la unidad educativa.

Pero si queremos alcanzar todos estos logros no debemos dejar de lado la calidad total donde se hace necesario la participación de todos los trabajadores de la organización para poder mejorar en el desarrollo, diseño, y servicios que ofrece una organización. Esta estrategia decisiva en la gestión

moderna gerencia, se da con el fin de hacerle frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno y a la competencia, porque hoy en día las empresas tienen que competir no sólo con las instituciones públicas donde el gobierno entrega la mayor cantidad de beneficios a los educandos sino que se presenta una competencia en la creación de escuelas en mismo sector cada vez mayor que observan a la educación no con su fin de educar sino de convertirle en una empresa debido a la globalización. Es por esto que las instituciones privadas de carácter educativo deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una educación de calidad mayor para poder ser competitivos.

La elaboración y desarrollo de este manual se encamina a definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la unidad educativa Cumbres del Saber.

2.4. HIPÓTESIS

El Manual de funciones y convivencia por competencias mejorará las relaciones por procesos y comunicación en el ámbito administrativo del Centro Educativo cumbres del Saber.

2.5. VARIABLES

2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: RELACIONES DE PROCESOS

2.5.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la

administración. Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN EFECTIVA

2.5.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. La importancia de la comunicación efectiva radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad organizacional. Además, es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional

2.5.3. VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS

2.5.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Competencia es un conjunto de conocimiento, habilidades y valores que se manifiestan a través de un desempeño eficiente, en la solución de problemas

2.5.4. VARIABLE DEPENDIENTE: MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA

2.5.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recogen en una toma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que

sea fácil de entender y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta sin temor a errores.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “CUMBRES DEL SABER”.

El Manual de funciones y convivencia por competencias mejorará las relaciones por procesos y comunicación en el ámbito administrativo del Centro Educativo cumbres del Saber.

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS			TÉCNICA
			A	B	C	
2.1. Manual de funciones y convivencia por competencias Un manual es una recopilación en forma de texto, que recogen en una toma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta sin temor a errores.	2.1.1 Manual	2.1.1.1 Manuales de Políticas	3	1	1	La encuesta Instrumento: El cuestionario
		2.1.1.2. Manuales de operación	10	2	2	
		2.1.1.3 Manuales de organización	8	4	7	
2.2 Relaciones por procesos en el área administrativa Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.	2.2.1. Organigrama estructural	2.2.1.1 Dirección por objetivos	1	3	6	La encuesta Instrumento: El cuestionario
		2.2.1.2 Gestión de cargos	2	5	9	
		2.2.1.3 Gestión de políticas	5	6	7	
2.3 Comunicación efectiva Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.	2.3.1 Comunicación efectiva en el sector educativo	2.3.1.1. Liderazgo gerencial	4	8	5	La encuesta Instrumento: El cuestionario
		2.3.1.2 Comunicación interna	7	9	8	
		2.3.1.3 Comunicación descendente	9	10	10	

FUENTE: Diana García

CAPITULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación requirió del apoyo de ciertos métodos que contribuyeron a lograr los objetivos propuestos. De acuerdo a la naturaleza y características del objeto de investigación se creyó pertinente hacer uso de los siguientes métodos:

Método Inductivo, que permitió mediante la aplicación de instrumentos, en este caso de la encuesta, conocer y determinar las funciones que desempeñan el personal Administrativo del Centro Educativo Cumbres del Saber.

Método Analítico – Sintético, para la comprensión de datos empíricos que se recuperaron con la aplicación de los instrumentos de investigación y para la discusión de los elementos que determinaron la formulación de las conclusiones a las que se llegó luego del proceso investigativo ejecutado.

Método Inductivo – Deductivo, que ha servido para el estudio de la relación de las variables

Método Descriptivo, que ha permitido presentar adecuadamente los resultados y fundamentar las conclusiones.

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se propone conocer los problemas del Universo y de la naturaleza, científicos, técnicos, sociales, económicos, educativos, profesionales, etc., para solucionarlos a través de un análisis y estudio profundo utilizando métodos, procedimientos. La presente investigación

tiene un enfoque cuali – cuantitativo, fundamentado en un proyecto de intervención con el apoyo de especialistas en administración educativa, tanto públicos como privados. La investigación también se fundamenta en bibliografías y documentos especializados.

La presente investigación es de tipo correlacional, porque propone dos variables:

- Independientes: Relaciones de procesos de los siguientes métodos:
- Comunicación efectiva
- Competencias
- Dependientes: Manual de funciones y convivencia

Para nuestra investigación hemos utilizado:

La Investigación de campo: Que es la que se realiza en lugares indeterminados donde se encuentran los sujetos u objetos de la investigación.

Puede emplearse casos como el estudio de comunidades, costumbres, documentos, estudios comparativos, casuales; análisis de casos.

La Investigación aplicada o de proyecto factible: Es la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. La mayor parte de investigaciones son aplicadas.

La Investigación Bibliográfica: Es la que se realiza en lugares determinados para la búsqueda de información.

La Investigación Cualitativa:

La Investigación Cuantitativa

Determinación de técnicas: Se utilizará la observación participante con la respectiva guía y una encuesta con su respectivo cuestionario, sometido a prueba en el momento oportuno. Se utilizará también la técnica de análisis de opiniones con la respectiva categorización.

Todas las técnicas a utilizarse, en cuanto a instrumentos se acompañan en los anexos correspondientes y serán aplicados a los 9 docentes y 1 auxiliar de servicios generales.

3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Como se trabajará con el personal Administrativo no es necesario aplicar la fórmula de muestra. Se trabajará con toda la población porque esta no supera los cincuenta docentes.

Tabla Nº 2.- Población y Muestra

PERSONAL ADMINISTRATIVO	TOTAL
DIRECTOR	1
SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO	0
SECRETARIA	0
COMISIÓN PEDAGÓGICA	2
COMISIÓN SOCIAL	2
COMISIÓN CULTURAL	2
COMISIÓN DEPORTIVA	2
PERSONAL AUXILIAR	1
TOTAL	10

FUENTE: Secretaría CUDES

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de investigación utilizados en éste trabajo son:

Encuesta; es una técnica destinada a recopilar información, que consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación escritas a los miembros de la sociedad.

Consta de un cuestionario que nos permitirán medir a una o más variables, donde se incluirá los siguientes datos:

En la parte superior se hará constar los siguientes elementos: nombre de la institución responsable de la investigación, Título de la encuesta, el objetivo u objetivos que se pretenden cumplir con la encuesta, las instrucciones de carácter general y de manera particular las específicas, datos de información del encuestado, no es necesario incluir nombres y apellidos.

Luego aparecen las preguntas o cuestionario propiamente dicho, que constituye el contenido de la encuesta. Al final del formato se reservará un espacio para las observaciones.

- Descripción del instrumento En nuestro caso se encuentra estructurada por diez preguntas, tres de carácter abierto y siete cerradas.
- Entrevista, es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado. Es la técnica destinada a obtener información mediante un conjunto de preguntas formuladas a través de la interrelación verbal entre dos o más personas.

- La entrevista es uno de los procedimientos más flexibles con que cuenta el investigador porque permite sobre la marcha ir corrigiendo ciertos errores y además asegurar la validez de las respuestas mediante aclaraciones o replanteamiento de las preguntas.

Para planificar la entrevista debemos tener presente que ésta, debe estar en función de un problema de investigación de unos objetivos e hipótesis previamente establecidos a los que debe responder la información.

Al diseñar el formulario de entrevista conviene hacer constar los siguientes elementos: identificación de la institución desde la cual se realiza la investigación, el título del instrumento que debe ser breve y reflejar su contenido, los datos informativos del entrevistado, el cuestionario de preguntas.

DISPOSITIVOS MECÁNICOS estos son:

La cámara fotográfica que resulta de fácil manejo y ayuda en la reconstrucción de lo observado y para ilustrar la investigación.

La grabadora sirve para registrar textualmente conversaciones efectuadas durante las entrevistas.

La computadora que nos ha permitido acceder a la información y transcribir el informe final.

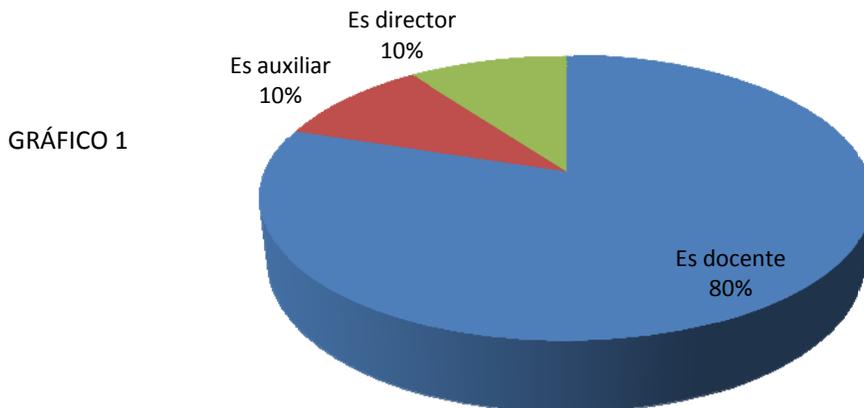
CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

CUADRO 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es docente	8	80%
Es auxiliar	1	10%
Es director	1	10%
TOTAL	10	100%



FUENTE: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Fig. 4.1. Representación porcentual de las actividades que realiza en su trabajo

Análisis: De las 10 personas que trabajan en el Centro Educativo, el 80 % realiza actividades de docencia, en sus respectivas grados, el 10 % corresponde al auxiliar de servicios generales y el otro 10% corresponde a la dirección.

Interpretación: De acuerdo a la pregunta realizada se determina que en cada puesto de trabajo cumplen la función predeterminada.

2.- ¿Cuáles son sus funciones secundarias dentro de la institución?

CUADRO 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Exclusivamente trabajan en el aula	4	40%
Ayuda cuando un grado esta sin maestro	2	20%
Apoya al director cuando está ausente	3	30%
Cuida a los niños que no salgan de la escuela	1	10%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”
Elaborado por: Diana García

Fig. 4.2. Representación porcentual de las funciones secundarias que realizan los estudiantes.

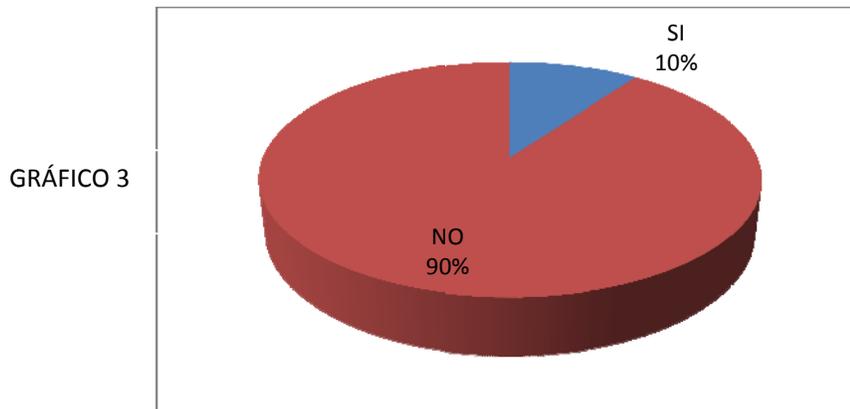
Análisis: De los 10 encuestados que constituyen en la muestra, el 40% se dedica a trabajar exclusivamente en sus grados, el 20% ayuda en los grados que están solos, el 30% ayuda al director en funciones exclusivas y el 10% cuida a los niños que no salgan de la Institución.

Interpretación: Con las respuestas obtenidas la mayoría de docentes demuestran no tener claras sus funciones secundarias, evidenciando la falta de solidaridad entre compañeros docentes.

3.- ¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un manual de funciones y de convivencia?

CUADRO 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Elaborado por: Diana García

Fig. 4.3. Representación porcentual sobre la utilización de un manual de funciones y de convivencia.

Análisis: De los 10 encuestados que constituyen la muestra el 90% no utiliza un manual de funciones y convivencia, y solo el 10 % si lo utiliza.

Interpretación: De acuerdo a la pregunta se llega a determinar la urgencia de contar con un manual de funciones y de convivencia debidamente estructurado, así como también su adecuada socialización.

4.- ¿Dentro del puesto que usted desempeña existe algún proceso de control?

CUADRO 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

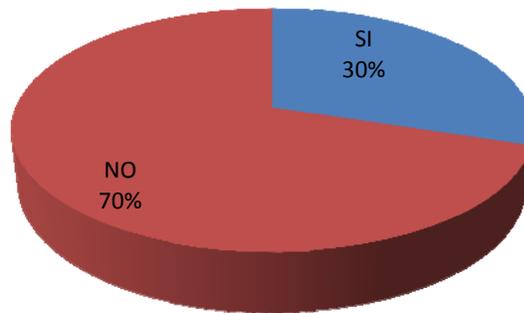


GRÁFICO 4

Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Elaborado por: Diana García

Fig. 4.4. Representación porcentual sobre el proceso de control en la Institución educativa.

Análisis: De la muestra obtenida el 70% manifiesta que no hay proceso de control sobre las funciones que desempeñan, y el 30 % dice lo contrario.

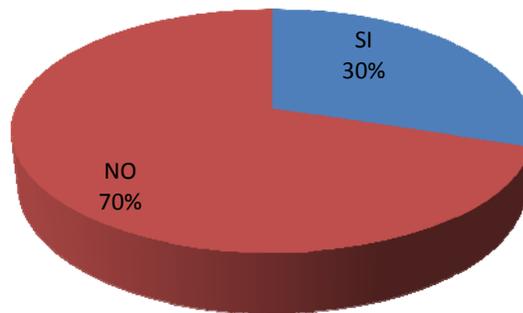
Interpretación: Es evidente que dentro de la Escuela se requiere un documento en donde existan un debido control sobre las funciones que desempeñan todos sus integrantes.

5.- ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?

CUADRO 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 5



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Elaborado por: Diana García

Fig. 4.5. Representación porcentual de la supervisión dentro del puesto de trabajo

Análisis: El 70% de los encuestados no son supervisados, el 30% dicen ser supervisados.

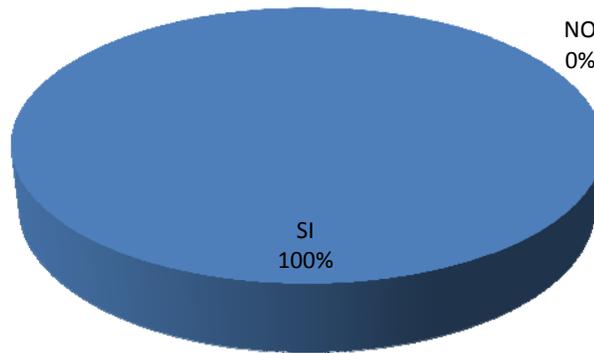
Interpretación: De acuerdo a la pregunta se llega a determinar la imperiosa necesidad de una correcta supervisión

6.- ¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajos su responsabilidad?

CUADRO 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 6



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Elaborado por: Diana García

Fig. 4.6. Representación porcentual sobre los cargos sobre su responsabilidad.

Análisis: El 90% de los encuestados no tiene cargos bajo su responsabilidad, solo el 10% lo tiene.

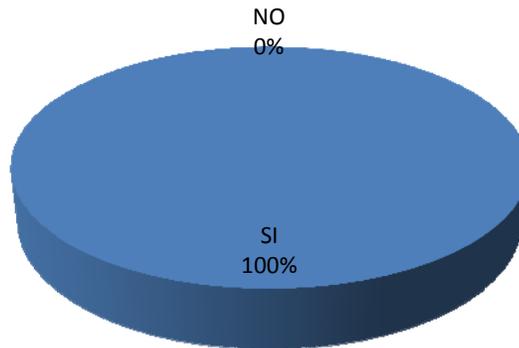
Interpretación: Según los resultados arrojados una sola persona tiene cargos bajo su responsabilidad, como son: los docentes y el auxiliar de servicios debido a que es el Director. Por lo tanto urge contar con un orgánico funcional que se ponga en práctica y se respete.

7.- ¿Existe algún tipo de indicadores que se aplique a su puesto de trabajo?

CUADRO 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

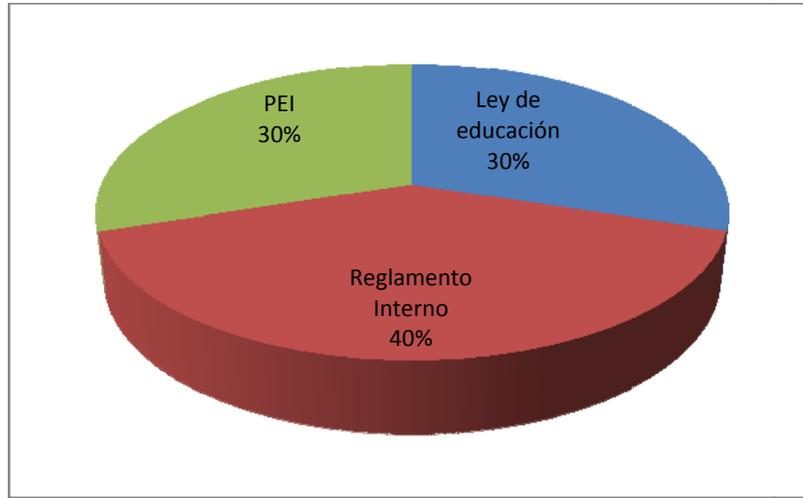
GRÁFICO 7



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”
Elaborado por: Diana García

Fig. 4.7. Representación porcentual de aplicación de indicadores.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ley de educación	3	30%
Reglamento Interno	4	40%
PEI	3	30%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”

Elaborado por: Diana García

Fig. 4.7.1. Representación porcentual de tipos de indicadores.

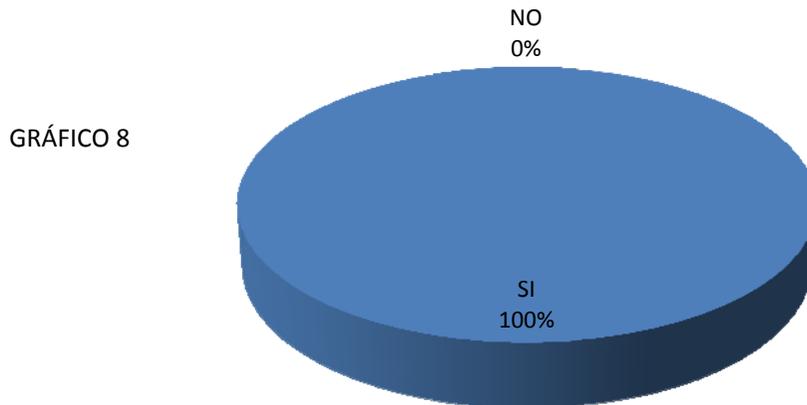
Análisis: El 100% de los encuestados dicen tener indicadores que aplican en su puesto de trabajo de los cuales el 10% manifiesta que sus indicadores los plantea el Reglamento interno de la institución, el 30% la Ley de Educación y el otro 30% el PEI.

Interpretación: Todos los encuestados manifestaron que si existen indicadores para aplicar en sus puestos de trabajo, conocen sobre la Ley de Educación, el Reglamento Interno y del PEI, pero ninguno menciona el manual de funciones y convivencia, Herramienta de gran importancia, que sirve de indicador para aplicar en los puestos de trabajo.

8.- ¿Presenta usted algún tipo de informes acerca de su puesto de trabajo?

CUADRO 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”
Elaborado por: Diana García

Fig. 4.8. Representación porcentual de rendición de informes.

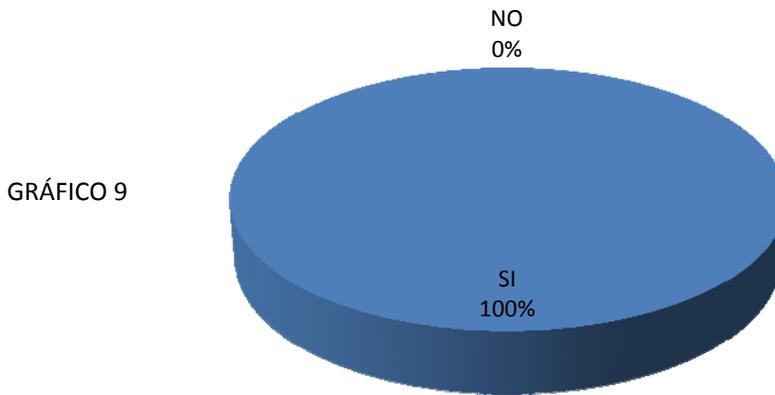
Análisis: De las 10 personas encuestadas el 50% rinden un informe de sus funciones, el otro 50% no lo hacen.

Interpretación: Solo la mitad del personal que labora en el Centro Educativo “Cumbres del saber” rinden informe laboral, el resto lo hace verbalmente lo que evidencia la falta de normas que rijan el buen funcionamiento de la Institución, una de ellas es presentar informes por lo menos trimestralmente de las labores educativas.

9.- ¿Cuántas personas tiene a cargo usted dentro de su puesto de trabajo?

CUADRO 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NINGUNA	9	90%
A 9	1	10%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”
Elaborado por: Diana García

Fig. 4.9. Representación porcentual de puestos a su cargo

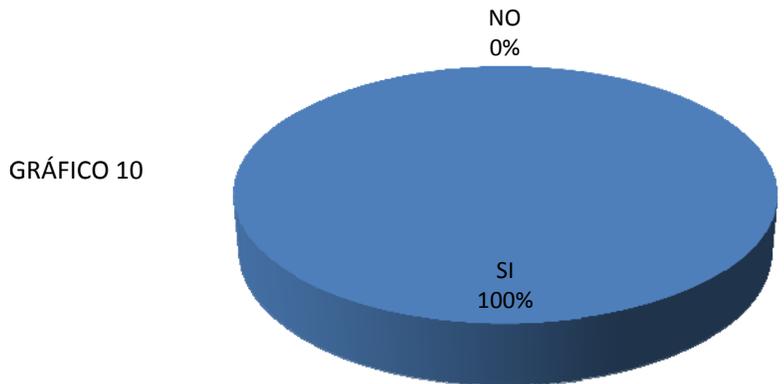
Análisis: El 90% de los encuestados no tiene ninguna persona a su cargo, y el 10% tiene a su cargo 8 docentes y 1 administrativo.

Interpretación: El Director es la única persona que tiene trabajadores a su cargo, he aquí la de adquirir un manual y que el Director lo socialice.

10.- ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de funciones y procedimientos dentro de la Institución?

CUADRO 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta realizada al personal docente y administrativo del Centro Educativo “Cumbres del Saber”
Elaborado por: Diana García

Fig. 4.10. Representación porcentual de la importancia de implementar un manual de funciones y procedimientos.

Análisis: El 100% de las personas encuestadas cree que es muy importante la implementación de un manual de funciones y convivencia.

Interpretación: Todas las personas que trabajan en el área docente y administrativa del Centro Educativo “Cumbres del Saber” llegan a la conclusión de que es muy importante implementar un manual de funciones y convivencia, para trabajar en base a parámetros claramente establecidos y cumplir eficientemente las labores educativas que se desarrollaran en el ambiente de sana convivencia, cada quien ocupando el lugar que le corresponde.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

El Manual de funciones y convivencia por competencias mejorará las relaciones por procesos y comunicación en el ámbito administrativo del Centro Educativo Cumbres del Saber.

Con los resultados obtenidos se llega a precisar, que el Cumbres del Saber, no cuenta con un Manual de funciones y convivencia por competencias, que regule las actividades educativas, cada integrante del quehacer educativo cumple funciones sin involucrarse convenientemente, muchos de ellos realizan actividades que no es de su competencia.

Por lo tanto, la adquisición y puesta en marcha de un Manual de Funciones y Convivencia por competencias, va a mejorar las relaciones de procesos y comunicación en el ámbito administrativo del Centro Educativo Cumbres del Saber.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada, se evidencia que el personal docente no cumple eficazmente con su labor dentro del aula desempeñando funciones que no les competen, debido a que no tienen claras sus funciones.
- Con los resultados obtenidos de la encuesta efectuada se llegó a la conclusión de contar emergentemente con un manual de funciones y de convivencia para que todos los involucrados en el quehacer educativo de ésta institución sepan trabajar bajo normas y reglamentos que efectivicen el proceso educativo que se imparte en la misma.
- Con la visión realizada a través de la encuesta se descubrió que la institución educativa cuenta con una sola persona que dirige la misma sin contar con el apoyo completo de los estamentos de un centro de calidad; por lo tanto se requiere contar con un orgánico estructural debidamente elaborado.
- Debido a que toda escuela bien organizada cuenta con reglamentos y normas que deben ser cumplidas y respetadas por toda la comunidad educativa que trabaja en ella, es necesario que el personal rinda un informe de su labor adecuadamente hacia la autoridad respectiva.
- Realizada la investigación, el análisis y la interpretación de resultados, se comprobó la necesidad de realizar un Manual de Funciones y de Convivencia, para una comunicación efectiva en el

campo Administrativo del sector administrativo de la Unidad Educativa Cumbres del Saber.

- Basada en la nueva política implantada por el actual gobierno a través del Ministerio de Educación (en lo referente a los contratos de los nuevos docentes), en la Propuesta Curricular de la Educación Básica, cuyo eje transversal rector es el BUEN VIVIR; es necesario contar con un documento en donde consten claramente las funciones del Personal Administrativo para llegar a una Convivencia pacífica con el resto de actores de la Comunidad Educativa Cumbres del Saber.
- La socialización del presente Manual ayudará a un eficaz desempeño institucional, siendo la parte administrativa la base fundamental de donde se recibirá el apoyo permanente para el cumplimiento de las funciones de todos quienes conforman el CUDES.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la autoridad educativa del CUDES la implementación del Manual de Funciones y de Convivencia, documento de gran importancia para el conocimiento de las funciones que debe cumplir el personal administrativo, así como practicar normas de una convivencia pacífica.
- Se requiere que los canales de una comunicación efectiva estén abiertos entre (todos): el sector Administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia para la puesta en marcha de Manual de Funciones y de Convivencia y que todo el trabajo realizado tenga sus frutos plasmados en el mejor desempeño administrativo de la Institución educativa
- Es necesario continuar con la política del Ministerio de Educación a través de la Propuesta Curricular, que todo guía a crear un ambiente saludable, un Sumak Kawsay⁵. La socialización y la puesta en práctica de este documento, encontrará tierra fértil para que a la postre dará frutos, en donde los beneficiarios directos son los estudiantes.

⁵ Buen Vivir

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema: MANUAL DE FUNCIONES Y CONVIVENCIA DEL NIVEL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

6.2. Presentación:

El Manual de Funciones y de Convivencia es una herramienta de trabajo que permite conocer el funcionamiento interno de una institución en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a la determinación de responsabilidades en la ejecución de actividades mismas que sirven para analizar o revisar los procedimientos de un sistema de Recursos Humanos es así simplificar tareas, optimizar tiempos y delegar autoridad de una manera sencilla sin incurrir en la repetición de labores.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos educativos que nos hemos puesto, se produce el presente “Manual de Funciones y Convivencia” procurando plasmar en él los ideales y modos propios de la institución y esperando que el respecto a este instrumento sirva de referencia común para obrar con quienes conforman la trilogía educativa, de esta forma y manteniendo el debido nivel académico que los caracteriza, lograremos construir el ambiente de convivencia sana, exigente y alegre que permita la formación integral de los estudiantes, padres interesados e involucrados adecuadamente en el proceso de formación de sus hijos y un personal dispuesto a dar lo mejor de sí para lograrlo, todos unidos por los altos ideales que identifican a la comunidad educativa.

6.3 Objetivos

6.3.1 General

Elaborar un manual de funciones y convivencia del Centro Educativo Cumbres del Saber que permita a sus miembros su desarrollo integral a través de una comunicación efectiva entre todos los actores del proceso educativo

6.3.2. Específicos

- Determinar las funciones del personal administrativo
- Identificar normas de convivencia
- Desarrollar organigramas estructurales del proceso de autoridad
- Mejorar los canales de comunicación
- Proponer un cronograma de implementación del manual.

6.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CONFORMACION DEL MANUAL DE FUNCIONES

Un Manual de Funciones se encuentra compuesto por los elementos que se mencionan a continuación:

6.4.1. Identificación: Para poder realizar un Manual de Funciones por Competencias se deben identificar aspectos como:

- Logotipo de la institución
- Denominación de los cargos.
- Departamento de dependencia.
- Lugar y fecha de elaboración del Manual de Funciones.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Índice de Contenido: Se refiere a la relación existente entre los capítulo y páginas que forman parte del documento. Es decir el índice de contenido permitirá encontrar fácilmente la posición de un contenido dentro de un documento, como es el caso del Manual de Funciones y de convivencia.

6.4.1. Prólogo y/o Introducción: Es una exposición breve del documento en la cual se resume el contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia del mismo. Así mismo posee especificaciones con respecto a lo que es la revisión y actualización del Manual de Funciones, este puede incluir además un mensaje de la autoridad de la organización.

6.4.2. Objetivos de los Procedimientos: Se realiza una explicación de la finalidad que persigue el Manual de Funciones y Convivencia así como el cumplimiento de los procesos que han sido establecidos.

Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos:

- **Responsables:** Son los encargados de intervenir directamente en los procedimientos que se llevan a cabo en la organización.
- **Políticas o Normas de Operación:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- **Concepto:** Son términos técnicos utilizados durante los procedimientos, mismos que por su significado o grado de especialización requieren de una mayor profundización de su definición para que el Manual a desarrollar sea más accesible para el usuario de este.

- **Procedimiento:** Es la descripción de las operaciones que se presenta de manera escrita detallando cada uno de los procesos de manera narrativa y secuencial explicando en qué consisten, como, cuando, donde, con qué y en cuanto tiempo se hacen, señalando al mismo tiempo los responsables de llevarlas a cabo.
- **Diagramas de Flujo:** Son representaciones gráficas en las cuales se plasman los procedimientos de la organización, se muestran los departamentos, cargos y responsables de cada operación.
- **Glosario de Términos:** Es un listado de conceptos técnicos relacionados con el contenido del Manual establecido.

ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y DE CONVIVENCIA

Descripción de Puestos:

Descripción de puestos es un proceso que consiste en enlistar las tareas o atribuciones que forman parte del desenvolvimiento en un cargo y su objetivo. Para poder describir un puesto o cargo es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

- 6.4.2.1. Codificación:** Para poder identificar el área y el cargo de cada perfil es útil implementar una codificación alfanumérica tal como se muestra a continuación:

CSA-001

Donde las 2 primeras letras representan Al Centro Educativo Cumbres del Saber, las dos siguientes al área que pertenece el cargo y finalmente los 2 últimos dígitos servirán para la identificación.

- 6.4.2.2. Objetivo del Cargo:** Se refiere al propósito que posee el cargo dentro de la Escuela.
- 6.4.2.3. Funciones del Cargo:** Es el conjunto de tareas o atribuciones asignadas al ocupante de un cargo, mismo que debe realizar estas actividades de manera sistemática y reiterada.
- 6.4.2.4. Identificación y marco de relación del Cargo:** Es el análisis de las relaciones establecidas entre cargos:
- 6.4.2.5. Jefe Inmediato:** El cargo se encuentra bajo la supervisión de
- 6.4.2.6. Personas a cargo:** Personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Aprobación del Manual de Funciones

El Manual de Funciones posterior a su realización por una persona responsable debe ser aprobado por el Consejo Técnico de la Institución luego de ser presentado, para posteriormente poder aplicar los lineamientos expresos en dicho documento.

IDENTIFICACION DE SOLUCIONES

- 6.4.2.7.** Como alternativa al desarrollo de este trabajo se ha visto la necesidad de elaborar un documento en el que consta los

perfiles de cargos por competencias para que permita la correcta evolución del manual de funciones dentro del Centro Educativo Cumbres del Saber.

- 6.4.2.8. Contratar personal: especializado según los perfiles por competencias y con los servicios que ofrece la Escuela

6.5.4: DOCUMENTACION DEL PROCESO

MATRIZ 1

LOGO DE LA INSTITUCIÓN	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	
Código:	
Departamento:	
Objetivo del Cargo:	
Funciones del Cargo:	
Jefe Inmediato:	
Personas a Cargo:	

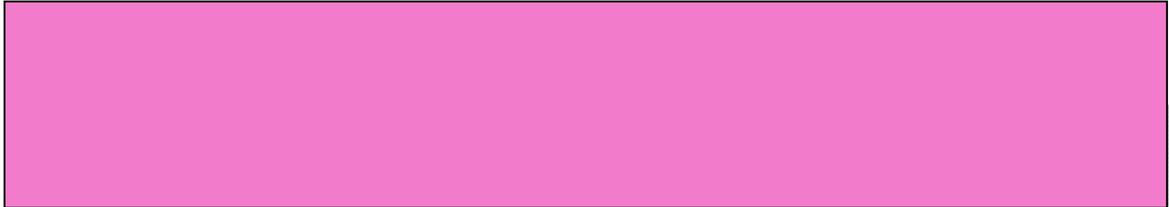
MATRIZ 2

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales

MATRIZ 3

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	
Entrenamiento:	
Experiencia:	

6.6. DESARROLLO DEL MANUAL



REALIZADO POR:
DIANA CAROLINA GARCÍA CASTAÑEDA

PRÓLOGO

El presente documento, pretende constituirse en el punto de partida para repotenciar los vínculos de jerarquía y roles de funciones que desempeña cada uno de los miembros del Centro Educativo Cumbres del Saber de la ciudad de Quito. Una de las principales causas del desarrollo del presente documento es consecuencia del crecimiento que va tomando la Escuela, favoreciendo el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación a los mismos.

El Centro Educativo Cumbres del Saber en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades. No existe un diseño formal de las funciones se basan en algunos de los casos en la Legislación educativa ecuatoriana que se distorsiona de fuente a fuente en su forma de interpretar, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente.

Este trabajo involucra la implementación de un Manual de funciones para todo el personal del Centro Educativo Cumbres del Saber, siendo éste el pilar fundamental de la organización educativa hacia el consumidor en este caso Padres de Familia y estudiantes mejorando la calidad, posicionándose de la competitividad permanente a la que hoy en día se enfrenta la Unidades Educativas Particulares y proyectándose al futuro.

Comienzo este trabajo con los objetivos, el organigrama estructural, y las funciones de cada uno de los departamentos que conforman el Nivel administrativo del Centro Educativo Cumbres del Saber.

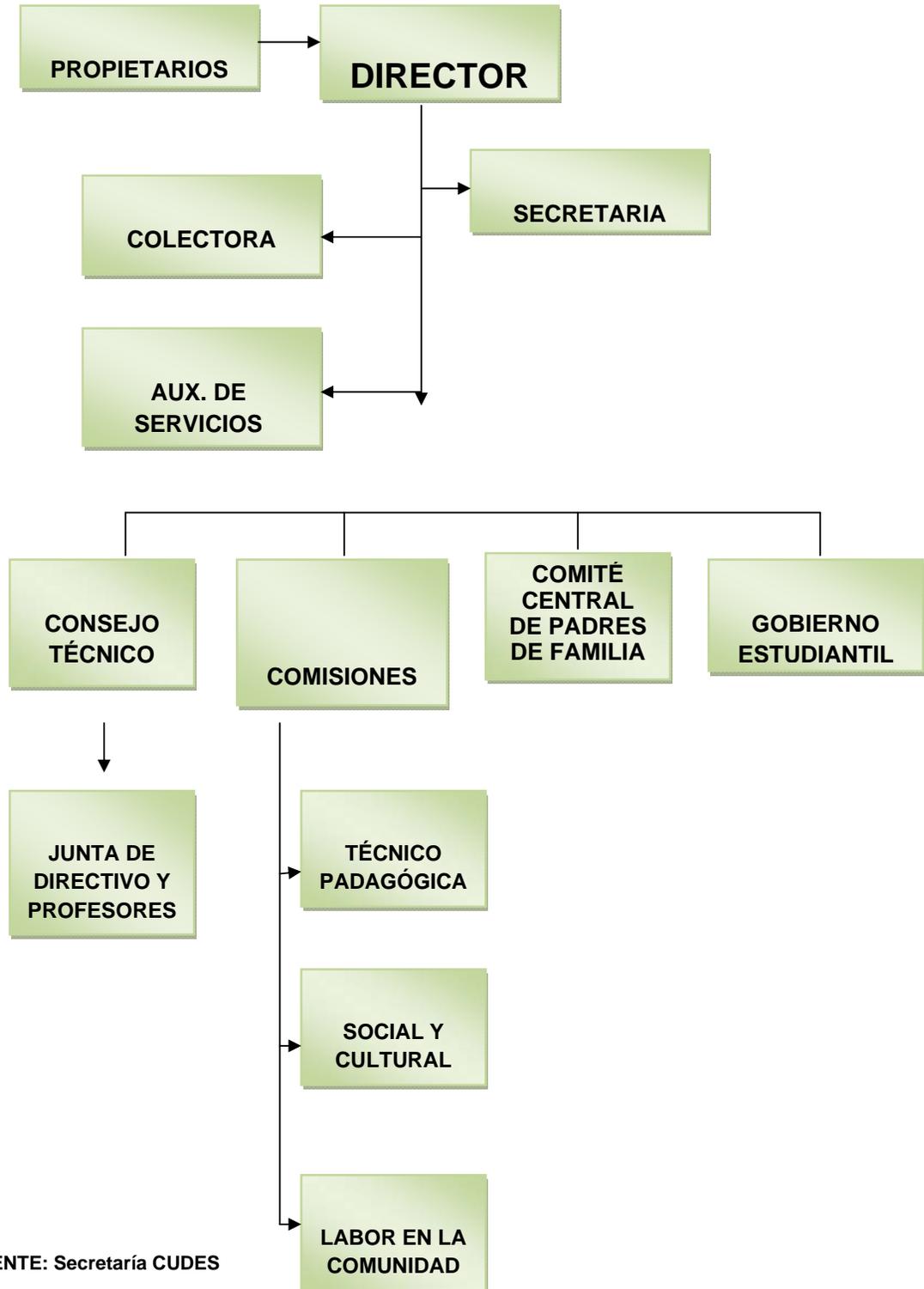
OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

- ❖ Organizar el Nivel administrativo, alcanzando la misión propuesta a través de la transformación de procedimientos y su difusión que satisfagan a sus clientes (Estudiantes y Padres de Familia).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- ❖ Servir como instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos
- ❖ Permitir ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando de esta manera la repetición de instrucciones.
- ❖ Delimitar las funciones que deben cumplir los compañeros docentes.
- ❖ Integrar y orientar al personal nuevo, facilitando así la adaptación al nuevo trabajo.
- ❖ Proporcionar información a los Docentes sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad.
- ❖ Fomentar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

ORGÁNICO ESTRUCTURAL



FUENTE: Secretaría CUDES

DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

 <p style="font-size: small;">CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR BILINGÜE CUMBRES DEL SABER C.A. S.R.L.</p>	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	Director
Código:	CSA001
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Diseñar, rediseñar modificar y validar los planes de acción Meso curricular y Micro curricular logrando la misión y visión Institucional
Funciones del Cargo:	<p>Direccionamiento de todos los Niveles Estructurales del centro educativo Cumbres del Saber</p> <p>Coordinación con la Supervisión Institucional y el personal Docente de las políticas y mecanismos para el posicionamiento de la Institución en la zona avanzando hacia la visión.</p> <p>Proponer y dirigir planes, estrategias y objetivos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular.</p> <p>Evaluar el logro objetivos y el desempeño de sus subordinados.</p> <p>Supervisar la administración de recursos humanos, financieros y de servicios.</p> <p>Delegar atribuciones para aportar a la mejora continua.</p> <p>Crear un ambiente laboral óptimo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p> <p>Cumplir con las demás funciones que el Reglamento Interno y de Educación indique.</p> <p>Construcción de planes de acción con todos los jefes de Comisiones y los Consejos</p>

	Consecución del departamento de talento humano
Jefe Inmediato:	Dirección de Educación y Propietarios
Personas a Cargo:	Secretaria Colectora Docentes Comité central de Padres de familia Discentes

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Motivación para dirigir Inteligencia Capacidad de comunicación Dotes de psicología Dotes Pedagógicos Capacidad de liderazgo Integridad moral y ética Disposición a la calidad Relaciones Interpersonales Enfoque en la mejora continua	Capacidad de análisis y de síntesis Manejo de Conflictos Conocimientos del PCI, POA, Manejo de programas Informáticos Excel, Word. Operación de Equipos de Oficina. Servicio de Calidad al Cliente Interno y externo

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	Masterado en Administración Educativa
Entrenamiento:	Profesor o Licenciado en Educación General Básica Conocimiento de la Legislación educativa
Experiencia:	3 años mínimo en el mismo cargo

ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO AUXILIAR

NIVEL ADMINISTRATIVO AUXILIAR

COLECTOR

SECRETARIO

AUXILIAR DE SERVICIOS

FUENTE: Diana García

COLECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	COLECTOR
Código:	CSA002
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	El colector efectuara asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos para mantener actualizados los movimientos contables de la institución.
Funciones del Cargo:	Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos

	Archivar documentos contables Apoyar y asistir al Director en el campo Financiero Transcribir información contable Participar en la elaboración de inventarios Elaborar informes del área contable
Jefe Inmediato:	Director y Propietarios

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Responsabilidad Manejo de Relaciones Internas Comunicación Esfuerzo Dedicación	Habilidades Contables y Tributarias Capacidad de aprendizaje Manejo de programas Informáticos Excel, Word Manejo de programas contables Operación de Equipos de Oficina Destreza Matemática

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	Licenciado en Contabilidad y Auditoria
Entrenamiento:	Manejo de paquetes informáticos Relaciones Humanas Conocimiento del SRI
Experiencia:	2 años en cargo similar

SECRETARIA DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	Secretaria
Código:	CSA003
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la institución.
Funciones del Cargo:	<p>Atender personal y telefónicamente al público, pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al Director y omitir las que no correspondan a la dependencia pertinente.</p> <p>Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el Director, llevar la agenda correspondiente y recordar a su Director y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.</p> <p>Tomar dictados, proyectar y transcribir cualquier tipo de documento que le solicite el Director y sus Comisiones.</p> <p>Recibir y coordinar el envío de la correspondencia del Centro educativo.</p> <p>Llevar el archivo y suministrar la información del mismo cuando se la requiera.</p> <p>Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Escuela</p> <p>Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su</p>

	<p>cargo.</p> <p>Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados.</p> <p>Analizar, revisar, controlar y evaluar los sistemas y los procedimientos, para garantizar su efectividad.</p> <p>Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.</p> <p>Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.</p>
Jefe Inmediato:	Director y propietarios
Personas a Cargo:	Ninguna

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
<p>Comunicación Efectiva</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Iniciativa</p> <p>Carisma</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Atención al Cliente</p> <p>Toma de Decisiones</p>	<p>Manejo de programas Informáticos</p> <p>Excel, Word</p> <p>Operación de Equipos de Oficina</p> <p>Destreza Matemática</p> <p>Manejo de Inglés</p>

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	Secretaria Ejecutiva
Entrenamiento:	<p>Conocimiento de paquetes informáticos</p> <p>Relaciones Humanas</p>
Experiencia:	2 años en cargo similar

AUXILIAR DE SERVICIOS DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

 <p>CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR CUMBRES DEL SABER C.A.P.E.S.</p>	<p>DESCRIPCION DEL CARGO</p>
<p>Nombre del Cargo:</p>	<p>Auxiliar de Servicios</p>
<p>Código:</p>	<p>CSA004</p>
<p>Departamento:</p>	<p>Nivel Administrativo</p>
<p>Objetivo del Cargo:</p>	<p>Velar por el cuidado y funcionamiento del edificio del plantel</p>
<p>Funciones del Cargo:</p>	<p>Vigilar la seguridad de la institución Recibir recados y encomiendas que sean enviadas a la institución. Guiar de manera cortés al personal visitante a las respectivas dependencias Dar un buen trato al personal interno y externo, evitando sobrepasar la confianza de estos No ausentarse del lugar de trabajo Informar oportunamente las anomalías a la Directora. Controlar el ingreso de personas ajenas a la institución Permitir la salida de estudiantes únicamente bajo autorización de autoridades del Centro Educativo</p>
<p>Jefe Inmediato:</p>	<p>Director</p>
<p>Personas a Cargo:</p>	<p>Ninguno</p>

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Respetuosa Amables Comunicación Efectiva Relaciones Humanas Iniciativa Carisma Esfuerzo	Conocimientos de Relaciones Humanas.

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	Ninguna
Entrenamiento:	Relaciones interpersonales
Experiencia:	Mínimo tres años en cargos similares

DIAGRAMA EXTRUCTURAL DE LA SEGUNDA AUTORIDAD INSTITUCIONAL



FUENTE: Secretaría del CUDES

CONCEJO TECNICO DEL CENTRO EDUCATIVO “CUMBRES DEL SABER

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	CONCEJO TECNICO
Código:	CSA005
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Colaborar en la toma de decisiones para el bienestar de los actores de la educación
Funciones del Cargo:	<p>Trabajar con el equipo Institucional en el cumplimiento de las actividades, las políticas y la Filosofía institucional.</p> <p>Armonizar la vida institucional favoreciendo la comunicación entre todos sus miembros</p> <p>Actuar y decidir de acuerdo a la legislación educativa</p> <p>Elaborar y difundir el cronograma de actividades</p> <p>Tomar resoluciones con equidad y justicia</p> <p>Analizar documentos enviados y recibidos.</p> <p>Coordinar coherentemente las acciones con los actores de la Institución y las autoridades</p>
Jefe Inmediato:	Supervisión de Educación
Personas a Cargo:	Docentes, Alumnos

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Motivación para compartir criterios	Trabajo en equipo

Capacidad de comunicación Dotes Pedagógicos Capacidad de liderazgo Integridad moral y ética Disposición a la calidad Relaciones Interpersonales	Toma de decisiones oportunas Sociabilidad Comunicación efectiva Respeto a ideas Búsqueda de consensos
--	---

PERFIL DEL CARGO	
Formación:	Docentes coordinadores de Grado
Entrenamiento:	Formación pedagógica en las diversas áreas de la educación Básica.
Experiencia:	Ninguna

**JUNTA DE DIRECTIVOS Y PROFESORES DEL CENTRO EDUCATIVO
“CUMBRES DEL SABER”**

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	JUNTA DE DIRECTIVOS Y PROFESORES
Código:	CSA006
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Tomar decisiones que involucren la participación de todos los integrantes del Centro Educativo “Cumbres del saber”
Funciones del Cargo:	Fortalecer la práctica de los valores en todas las actividades desarrolladas Trabajar en equipo para el cumplimiento de las políticas y la filosofía institucional.

	<p>Promover las buenas relaciones entre los Directivos, Docentes y Administrativos.</p> <p>Trabajar integradamente respetando la ideología de todos sus integrantes</p> <p>Conocer todo lo concerniente a la Legislación educativa</p>
Jefe Inmediato:	Propietarios
Personas a Cargo:	Ninguna

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Respeto mutuo Ideales visionarios Actuales en la Pedagogía Desarrollo de competencias participativas	Comunicación efectiva Capacidad de decisión Trabajo en grupo Gestión en cambios

ORGANIGRAMA EXTRUCTURAL DE COMISIONES DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER



Fuente: Secretaría del CUDES

COMISIÓN PEDAGÓGICA DEL CENTRO EDUCATIVO CUMBRES DEL SABER

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	COMISIÓN PEDAGOGICA
Código:	CSA007
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Organizar eventos de capacitación para quienes conforman la Institución
Funciones del Cargo:	Formación de círculos de estudio en beneficio de la formación Pedagógica docente. Propicia toda actividad que vaya en beneficio del conocimiento de la filosofía Institucional Jerarquiza las prioridades Institucionales en el campo pedagógico Fortalecimiento del desarrollo de las capacidades con criterio de desempeño

	Integración de los modelos de Evaluación Desarrolla nuevas formas de recuperación Pedagógica.
Jefe Inmediato:	Director
Personas a Cargo:	Miembros Coordinadores de las áreas

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Respeto mutuo Ideales visionarios Actuales en la Pedagogía Desarrollo de competencias participativas	Conocimientos actualizados de las reformas educativas Capacidad profesional en el campo Pedagógico Competencias comunicativas

COMISIÓN SOCIO CULTURAL DEL CENTRO EDUCATIVO “CUMBRES DEL SABER”

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	COMISIÓN SOCIO CULTURAL
Código:	CSA008
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Desarrollar actividades en beneficio de la sociabilidad entre quienes trabajan dentro de la Institución
Funciones del Cargo:	Desarrolla el calendario cívico Coordina las actividades en cada grado en lo que se refiere al Minuto Cívico

	Organiza actividades sociales y culturales dentro de la institución Da a conocer su trabajo a las autoridades del plantel. Elabora comunicaciones que permitan la paz y colaboración en conjunto de sus miembros.
Jefe Inmediato:	Director
Personas a Cargo:	Docentes elegidos por votación

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Respeto mutuo Ideales visionarios Actuales en la Pedagogía Desarrollo de competencias participativas	Colaboración Decisión Organización Trabajo en equipo Comunicación efectiva

**COMISIÓN LABOR EN LA COMUNIDAD DEL CENTRO EDUCATIVO
“CUMBRES DEL SABER”**

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del Cargo:	COMISIÓN LABOR EN LA COMUNIDAD
Código:	CSA008
Departamento:	Nivel Administrativo
Objetivo del Cargo:	Desarrollar actividades que permitan la comunicación con la comunidad circundante.
Funciones del	Elaboración de actividades que involucren a los

Cargo:	miembros de la comunidad Preparación de charlas para la comunidad Elaboración de folletos comunicativos para prevenir enfermedades de la comunidad.
Jefe Inmediato:	Director
Personas a Cargo:	Docentes elegidos por votación

COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Respeto mutuo Ideales visionarios Actuales en la Pedagogía Desarrollo de competencias participativas	Colaboración Decisión Organización Trabajo en equipo Comunicación efectiva

DEL FLUJO Y REFLUJO DE COMUNICACIONES

COMUNICACIÓN DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Para lograr una comunicación saludable, eficiente, constructivista que mantenga la convivencia dentro del respeto, tolerancia, compañerismo, solidaridad se hace necesario guardar la discreción, la confidencialidad y el silencio de oficio propio del personal que labora en una institución cuyo objetivo está centrado en la atención y promoción de personas. Está prohibido hacer comentarios acerca de lo observado o conocido por motivo del cargo que se desempeña. Lo que debe decirse para ayudar a la corrección de las personas o de la institución, no se habla con l@s demás compañer@s sino directamente con los interesad@s si es lo

prudente, o con la persona a quién por su cargo le compete hacer la corrección, siempre con el ánimo de ayudar y no de criticar negativamente.

Ante alguna dificultad que no se puede solucionar, la misma será canalizada de la siguiente manera:

1. Formular la petición por escrito de la parte afectada a la Directora de la institución
2. Llevar el caso ante los miembr@s del Consejo Técnico
3. Recurrir ante las autoridades competentes siguiendo órgano regular
4. Cuando no se respete alguno de estos derechos se acudirá al Profesor de grado, en última instancia a la Dirección. En caso de conflicto al Consejo Técnico

COMUNICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Un elemento clave en el desarrollo de toda comunidad educativa es la comunicación, por tal razón se hace énfasis especial en ella y espera que los padres, representantes la tengan en cuenta para el adecuado desenvolvimiento del proceso de formación integral de sus hij@s, representad@s.

A continuación se informa son los aspectos que permitirán comunicarnos unos con otros de una manera ordenada y clara.

CANALES DE COMUNICACIÓN:

Para lograr una adecuada comunicación y resolución de problemas dentro de la Unidad Educativa “Cumbres del Saber” deben tener en cuenta los canales de comunicación que aquí se proponen.

Ante alguna dificultad en el salón de clase que tenga un estudiante con otro compañer@ y entre los dos no hayan podido resolverla, ésta debe ser informada:

1. A la Alcaldes@ y Vicealdes@ de defensa de los derechos y/o al Gobierno estudiantil, Coordinador@ de la comisión Defensa de los Derechos.
2. Al profes@r de Grado que está con ellos
3. Si no se llega a un acuerdo, se debe buscar a la Directora del plantel

En caso de que la dificultad se presente con un profesor, se seguirá los pasos anteriores.

Es muy importante que los estudiantes aprendan a resolver los problemas dentro de la institución educativa y con quienes directamente se presentan. Los padres sólo deben intervenir después de que los estudiantes han recurrido a las instancias institucionales y no ha sido posible encontrar soluciones adecuadas. Esto desarrolla hábitos de responsabilidad, disposición y apertura al diálogo, así como búsqueda inmediata, respetuosa y colectiva de soluciones.

RECEPCIÓN Y ENVÍO DE LAS COMUNICACIONES

Para el envío de las comunicaciones se observará el siguiente proceso:

- a) Informar y consensuar la salida de comunicación con los organismos educativos respectivos
- b) Enviar comunicaciones externas bajo estricta responsabilidad del Director
- c) Archivar y codificar las comunicaciones respectivas
- d) Entregar comunicaciones a las instancias correspondientes, cumpliendo el siguiente orden Directora, Comisiones, Docentes, Auxiliar de Servicios.
- e) Para la recepción de comunicaciones debe observarse el siguiente proceso
- f) Proporcionar oportunamente información del contenido de la comunicación recibida a los actores educativos institucionales respectivos
- g) Seguir el orden propuesto para la información
 - Director
 - Secretaria
 - Comisiones
 - Docentes
 - Auxiliar de servicios
- h) Tramitar la comunicación recibida a través de: Director, en sesión, Asamblea, o personalmente de acuerdo a las circunstancias
- i) Recibir comunicación externa y resolverla bajo la responsabilidad del Director o su encargad@

IMPLEMENTACIÓN.

La implementación se realizara de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA
Aprobación mediante resolución del Consejo Técnico de la Institución.	Consejo Técnico	12 al 14 de septiembre del 2011
Reproducción de ejemplares	Diana García	15 de septiembre del 2011
Capacitar a los responsables de uso o manejo del manual.	Diana García	
Explicación de la reestructuración del organigrama	Diana García	26 de septiembre 2011
Apreciación de la selección de los canales de comunicación	Diana García	26 de septiembre del 2011
Distribución del manual a quienes intervienen en la capacitación	Diana García Director	30 de septiembre del 2011
Entrega de algunas aportaciones a esta nueva estructura	Diana García Director	30 de septiembre 2001
Explicación de los aportes de este trabajo	Diana García	7 de octubre del 2011
Socializar a los Docentes de la Institución.	Diana García	14 de octubre 2011

BIBLIOGRAFÍA

- ARENAS V., Wilson y otros. Administración por resultados, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. 2004
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. **Gerencia y marketing educativo**. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas, 2003.
- BAGULEY, Philip. **Cómo gestionar proyectos con éxito**. Barcelona, edic. Folio, 1996.
- BAQUERO, Patricio Encuentro con el diseño curricular por competencias (diversos documentos)
- CASTRO, C. de Moura y R. Quadros Carvalho (1988) La automatización en Brasil: Quién le teme a los circuitos digitales? En: Modernización: un desafío para la educación. Santiago de Chile: Unesco, pp. 375-393.
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Segunda edición, Bogotá. Mc Graw Hill, 1995
- COLARDYN, D y M. Durand-Drouhin (1995) "Recognising skills and qualifications", The OECD Observer N° 193, april/may
- CROSBY, Philip. **Reflexiones sobre calidad**. México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 1996.
- D'ALESSIO IPINZA, Fernando y otros. **La gerencia en el Perú en el Siglo XXI**. Presente y futuro de la dirección empresarial. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de Negocios, 2002.

- DRUCKER, Peter. **La gerencia en la sociedad futura**. Bogotá, ed. Norma, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá, ed. Norma, 1999.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. **Gerencia de centros educativos**. Lima, Centro de Proyección Cristiana, 1995.
- HARVARD DEUSTO BUSSINESS REVIEW. Especial 100. Lo mejor en gestión. Bilbao, edic. DEUSTO, 2000.
- KUME, Hitoshi. **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. Bogotá, ed. Norma, 1992.
- LAZZATI, Santiago. Management. **Funciones, estilos y desarrollo**. Buenos Aires, edic. Macchi, 1991.
- MANES, Juan Manuel. **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica, 2003.
- MATSUSHITA, Konosuke. **Claves de un buen gerente**. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.
- PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva**. México Compañía Editorial Continental, S.A., 1993.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. México, ed. Prentice Hall, 1999.
- SALLENAVE, Jean-Paul. **La gerencia integral**. Bogotá, ed. Norma, 2002.

- SCHNEIDER, Ben. **Outsourcing**. Bogotá, ed. Norma, 2004.
- ULRICH, Dave; ZENGER, Jack y SMALLWOOD, Norm. **Liderazgo basado en resultados**. Bogotá, ed. Norma, 1999.
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA
- FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN MÉXICO, FCA – UNAM
- "MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN"
- FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN MÉXICO, FCA – UNAM
- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS GÓMEZ CEJA, MÉXICO, Mc GRAW HILL 1997

WEBGRAFÍA

- ❖ <http://www.manual de procedimientos administrativos MPD/ 02/>, www.google.com
- <http://www.psicologia-online.com/>
- www.emagister.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml>

- <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm> Lima, 01 de abril del 2006.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA PERSONAL DOCENTE

Objetivo Determinar el grado de aceptación para la realización del manual de funciones y convivencia de la Unidad Educativa “Cumbres del Saber”

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

2. ¿Cuáles son sus funciones secundarias dentro de la institución?

3. ¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un manual de funciones y de convivencia?

Si _____ NO _____

4. ¿Dentro del puesto que usted desempeña existe algún proceso de control?

Si _____ NO _____ Cuál _____

5. ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?

Si _____ NO _____

6. ¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajo su responsabilidad

Si _____ NO _____Cuál _____

7. ¿Existe algún tipo de indicadores que se apliquen a su puesto de trabajo?

Si _____ NO _____Cuál _____

8. ¿Presenta usted algún tipo de informes acerca de su puesto de trabajo?

Si _____ NO _____

9. ¿Cuántas personas tiene a cargo usted dentro de su puesto de trabajo?

10. ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de funciones y procedimientos dentro de la institución?

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Objetivo Determinar el grado de aceptación para la realización del manual de funciones y convivencia de la Unidad Educativa “Cumbres del Saber”

1. ¿Tiene Ud. Conocimiento sobre el Manual de Convivencia de la Institución?

SI _____ NO _____

NO, porque.....

2. ¿Cree Ud. Necesario la utilización del Manual de Convivencia?

SI _____ NO _____

NO, porque.....

3. ¿Cuáles son las funciones con la escuela?

4. ¿Quiénes supervisan la labor de los docentes?

5. ¿Qué actividades realiza el Director de la escuela?

6. ¿Quién supervisa el trabajo de Docentes y Estudiantes?

7. ¿Conoce Ud. Si existe alguna forma de control al Personal Docente?

SI _____

NO _____

8. ¿Considera al Director ser un buen líder?

SI _____

NO _____

Porqué.....

9. ¿Existen buenas relaciones entre Docentes – Director, Estudiantes y Padres de Familia?

SI _____

NO _____

10. ¿Cree Ud. que existe el debido respeto entre toda la Comunidad Educativa?

SI _____

NO _____

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Objetivo Determinar el grado de aceptación para la realización del manual de funciones y convivencia de la Unidad Educativa “Cumbres del Saber”

1. ¿Tus autoridades te han dado a conocer el contenido de un Manual de Convivencia?

SI _____

NO _____

2. Si contestó Si qué opinas sobre su contenido?

.....

3. ¿Quién controla el desempeño de Profesores y estudiantes?

.....

4. ¿Existe algún tipo de control a los maestros?

SI _____

NO _____

5. ¿El Director de la escuela es un buen líder?

SI _____

NO _____

Porqué.....

6. ¿Cuáles son las actividades que realiza el Director de la escuela?

.....
.....

7. ¿Qué persona o personas supervisan el trabajo de tu maestra?

.....
.....

8. ¿En la escuela todos sus integrantes se llevan bien?

SI _____ NO _____

9. ¿Qué función desempeña Ud. en al escuela?

.....
.....

10. ¿Existe respeto en toda la Comunidad Educativa CUMBRES DEL SABER?

SI _____ NO _____

Gracias por su colaboración

