



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Psicología**

Carrera de Psicología Organizacional

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO EN EL SECTOR EDUCATIVO:  
PLAN PILOTO**

Autoras:

**Anabela Fernanda Abril Durán; María Andrea Durán  
López**

Director:

**Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar**

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A las personas que me han guiado y han confiado en mí, a ellos que, con cada palabra de aliento, con un abrazo o con un regaño me han impulsado a seguir, a mi ejemplo a seguir, mis abuelos Eufemia y Moisés.

A mi Luna que siempre ha estado presente desde segundo ciclo acompañándome en el camino, en las malas noches, en mis clases, hasta en mis malas noches e incluso en los trabajos grupales, gracias por darme valentía y mucho amor para seguir, eres mi motor para seguir cumpliendo mis metas planteadas.

- Anabela

A mis motores de vida Marco y Andrea por siempre darme su apoyo y amor incondicional para seguir adelante en cada obstáculo de mi vida, por acompañarme en cada paso y sobre todo por nunca dejarme caer.

A mi abuelo Agucho por ser esa persona que me ha enseñado sobre el amor y la bondad, por ser esa luz que guía mi camino y sobre todo por estar presente tanto en mis batallas como en mis victorias.

- María Andrea

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la vida por haberme brindado todas las oportunidades y el coraje para cumplir esta meta que sin esfuerzo y dedicación no se hubiese podido.

Realmente no existen palabras suficientes de agradecimiento y gratitud ante mis tíos, primos, abuelos, papi, mami y ñaño que con un pequeño aliento no me dejaron rendirme.

A mi madre Augusta que sin su esfuerzo de dar cada día lo mejor, yo no podría estar cumpliendo una meta más.

Agradezco infinitamente a mis compañeros y maestros que me han brindado su ayuda. En especial a mi compañera de tesis Suca que ha sido un apoyo increíble, que a pesar de ser difícil el camino nunca olvidare las risas y todos los momentos que hemos pasado.

- Anabela

Quiero agradecer a mi familia, lo más importante en mi vida, padres, hermanos, abuelos, primos y tíos, por siempre estar y apoyar mis metas, y enseñarme que todo se puede.

A mis amigas por ser esas personas que siempre sacan lo mejor de mí, por haber aparecido en mi vida y seguir en mi camino.

A mis compañeros, profesores, amigos, amigas y todas las personas que estuvieron a lo largo de este periodo, por haberme enseñado muchas cosas tanto para mi vida profesional como para la personal.

Y finalmente a mi Bela, mi compañera incondicional, por siempre estar y siempre haberme sacado una sonrisa, en este camino que atravesamos juntas, a pesar de todo.

- María Andrea

**Resumen:**

La evaluación de desempeño es una técnica de gran importancia ya que ayuda a conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores de una empresa. Por ello, el presente estudio diseñó e implementó una herramienta de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo en el sector educativo. Para lo cual, el punto de partida fue la revisión bibliográfica sobre evaluación de desempeño, su importancia, tipos, políticas y sus beneficios. Para la aplicación del instrumento se usó criterios de exclusión lo cual dio como resultado un muestreo de trece colaboradores de la empresa. El instrumento de evaluación propuesta fue La Evaluación del Desempeño 180°, esta evaluación se diseñó, a partir de las competencias y las funciones de cada cargo. Finalmente, dicho proceso permitió el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Palabras clave:** Talento humano, competencias, desempeño, evaluación, retroalimentación

**Abstract:**

Performance evaluation is a technique of great importance since it helps to know the strengths and weaknesses of the workers of a company. A competency-based performance assessment tool was designed and implemented for administrative staff in the educational sector. For this purpose, the starting point was the bibliographic review on performance evaluation, its importance, types, policies and benefits. To apply the instrument, exclusion criteria was used, which resulted in a sampling of thirteen employees of the company. The proposed evaluation instrument was the 180° Performance Evaluation, which was designed based on the competencies and functions of each position. This process allowed the fulfillment of the proposed objectives.

**Keywords:**competencies, evaluation, feedback, human talent, performance



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>2</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Conceptos de gestión del Talento Humano</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Evolución de Gestión del Talento Humano</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Modelos de gestión del talento humano</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. Administrativo</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. Administración de recursos humanos</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Estilos de administración de los recursos humanos</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. Teoría X y la teoría Y de McGregor</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. Subsistemas de Talento Humano</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1. Definición de competencias</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Tipos de competencias</b>	<b>7</b>
<b>1.5.3. Características de las competencias</b>	<b>8</b>
<b>1.5.4. Clasificación de competencias</b>	<b>8</b>
<b>1.5.5. Modelo del Iceberg</b>	<b>9</b>

<b>1.6. Pasos para la realización del modelo de gestión del talento humano por competencias</b>	<b>9</b>
<b>1.6.1. Análisis y descripción de puestos por competencias</b>	<b>9</b>
<b>1.6.2. Descripción de puestos por competencias</b>	<b>9</b>
<b>1.6.3. Análisis de puestos por competencias</b>	<b>10</b>
<b>1.6.4. Métodos para la descripción y análisis de puestos por competencias</b>	<b>11</b>
<b>1.6.5. Etapas en el análisis de puestos</b>	<b>12</b>
<b>1.7. Evaluación del Desempeño</b>	<b>13</b>
<b>1.7.1. Concepto de evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>13</b>
<b>1.7.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño por Competencias</b>	<b>13</b>
<b>1.7.3. Políticas generales para la evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>14</b>
<b>1.7.4. Objetivos de la evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>14</b>
<b>1.7.5. Tipos de evaluación de desempeño por competencias</b>	<b>15</b>
<b>1.7.6. Beneficios de la evaluación del desempeño por competencias</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>17</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Objetivos</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1. Objetivo general</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2. Objetivos específicos:</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Muestra</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Instrumentos</b>	<b>18</b>

<b>2.4. Procedimiento</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1. Investigación y análisis bibliográfica</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2. Actualización de manuales de perfiles de cargo</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3. Diseño y aprobación de la herramienta de evaluación del desempeño</b>	<b>20</b>
<b>2.4.4. Aplicación de la evaluación del desempeño</b>	<b>20</b>
<b>2.4.5. Tabulación de los resultados</b>	<b>20</b>
<b>2.4.6. Retroalimentación</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>22</b>
<b>3. Resultados</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Objetivo específico 1: Analizar teorías y metodologías de evaluación del desempeño desde la conceptualización teórica.</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Objetivo específico 2: Elaborar y validar la herramienta de evaluación del desempeño por competencias.</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1. Estructura orgánica</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2. Diccionario por competencias</b>	<b>23</b>
<b>3.2.3. Manual de Perfiles por Competencias</b>	<b>27</b>
<b>3.2.4. Evaluación del desempeño</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Objetivo 3: Aplicar el proceso de evaluación del desempeño por competencias</b>	<b>38</b>
<b>3.3.1. Evaluación del desempeño 3 jefe-subordinado-autoevaluación</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2. Tabulación</b>	<b>43</b>



<b>3.4. Objetivo 4: Elaboración de informes individuales y programa de retroalimentación</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>48</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1: Diccionario de competencias</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2: Datos de identificación</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3: Matriz de valoración de actividades del cargo</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 4: Competencias del cargo</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5: Educación formal requerida</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6: Experiencia laboral requerida</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 7: Firmas de responsabilidad</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 8: Datos de identificación</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 9: Matriz de valoración de actividades del cargo</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 10: Competencias del cargo</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 11: Educación formal requerida</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 12: Experiencia Laboral Requerida</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 13: Tabulación Evaluación Gerente General</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 14: Tabulación evaluación subordinados</b>	<b>45</b>

<b>Tabla 15: Tabulación Total</b>	<b>45</b>
-----------------------------------	-----------

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **Figura 1 Procedimiento**

<b>Figure 1: Procedimiento.....</b>	<b>19</b>
<b>Figure 2: Estructura orgánica de la Unidad Educativa.....</b>	<b>23</b>
<b>Figure 3: Formato Gerente General .....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 4: Nivel de desarrollo .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 5: Nivel de frecuencia.....</b>	<b>37</b>
<b>Figure 6: Gestión personal.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 7: Instrucciones formato Gerente General .....</b>	<b>39</b>
<b>Figure 8: Datos del evaluado .....</b>	<b>40</b>
<b>Figure 9: Actividades esenciales del cargo .....</b>	<b>41</b>
<b>Figure 10: Resultados evaluación.....</b>	<b>42</b>
<b>Figure 11: Resultados evaluación.....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 12: Gráfico de barras evaluación del gerente general .....</b>	<b>44</b>
<b>Figure 13: Gráfico de barras resultados evaluación gerente general .....</b>	<b>46</b>
<b>Figure 14: Informe evaluación .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño se ha convertido en un elemento importante que toda empresa y directivos deben conocer, debido a que busca encontrar las fortalezas y debilidades de sus trabajadores tanto individuales como grupales dentro de su área de trabajo. Contar con un instrumento para la valoración del desempeño conduce al crecimiento, desarrollo de la organización y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Es por eso que la presente investigación tiene como objetivo ayudar al personal administrativo del sector educativo a fortalecer habilidades o conocer los motivos que impiden el desarrollo de las mismas, a través de la creación e implementación de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias

El trabajo de titulación presentado en las siguientes hojas resume el desarrollo de un proceso de evaluación de desempeño por competencias diseñado para mejorar la organización debido a que la evaluación tiene como objetivo captar las debilidades y fortalezas de cada uno de los empleados.

La primera parte aborda el sustento teórico necesario para realizar y aplicar la evaluación de desempeño por competencia. Inicia con una introducción a lo que es un modelo de gestión de talento humano y va encaminándose luego a los subsistemas de talento humano y al modelo de gestión de talento humano por competencias ya que nuestro trabajo va enfocado a las competencias, al final describe la evaluación de desempeño, sus tipos en especial la evaluación de desempeño de 360° en la que nos centraremos para realizar nuestra herramienta.

En la segunda parte se describe la metodología empleada, los objetivos planteados, la muestra que se utilizó junto con los criterios de exclusión, el instrumento el cual se aplicó, finalmente también se muestra el proceso que se llevó a cabo.

Para finalizar se muestra y explica los resultados de acuerdo a cada objetivo, se muestra como ejemplo solamente

# CAPÍTULO 1

A continuación, se describe el marco teórico sobre los conceptos, evolución y modelos de gestión de talento humano; además, los pasos para la realización del modelo de gestión de talento humano por competencias, sus métodos para la descripción y análisis de puestos y, por último, se analiza la evaluación del desempeño por competencias con su concepto, su importancia, sus políticas, sus objetivos, los tipos de evaluación que existen y sus beneficios.

## 1. MARCO TEÓRICO

La globalización y la era digital nos obliga a diseñar modelos de gestión cambiantes y eficientes con el objetivo de mantener la competitividad y productividad organizacional. Para cumplir con estos preceptos es necesario estudiar el área de gestión del talento humano.

A continuación, el presente marco teórico abordará contenidos relacionados con los conceptos, evolución, subsistemas, modelo de la gestión de talento humano por competencias.

### 1.1. Conceptos de gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos es un área que forma talentos mediante un conjunto de procesos, el que tiene como objetivo cuidar al capital humano de las organizaciones, debido a que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. Por otra parte, la administración de personal para Alles (2008) citado en (Campoverde, 2021, p.2):

Comprende las actividades que se realizan desde el principio hasta el final de las relaciones laborales, es decir que va desde la etapa en la que se recluta, selecciona, formaliza la relación laboral, capacita, desarrolla competencias, plan de carrera, compensación y pago, además de higiene, seguridad y finalmente el término de la vinculación con la empresa.

La gestión de recursos humanos no es lo único que se ve en el centro de una organización u empresa, esta viene acompañada de relevantes valores en las interrelaciones y adhesión de todos los miembros que la conforman, o sea, consumidores, proveedores y empleados, todos los que juegan un papel importante en la empresa u organización. (Benavides & Freire, 2014 citado en Ledesma & Vanegas, 2022, p.8)

Para Chávez (2015) citado en (Pantoja & Sacta, 2021, p.2), la gestión del talento humano tiene como objetivo principal:

El desarrollo y el compromiso del capital humano acorde a las actividades de la empresa, elevando las competencias de cada colaborador; también hace referencia a la ventaja comunicativa que se genera entre trabajadores y la organización, brindando a la empresa la información necesaria para involucrarse con las necesidades de sus trabajadores, con el fin de apoyarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y la motivación de cada trabajador.

La Administración de los Recursos Humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. (Mondy, 2010).

De acuerdo a los conceptos descritos se puede citar que para Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos se centra en el capital intelectual, así como para Chávez (2015), el capital humano juega un papel fundamental ya que busca apoyar, enriquecer la personalidad, motivar a los trabajadores, no así Benavides y Freire (2014) citado en Ledesma & Vanegas (2022, p.8) no se centran solo en dentro de la organización y citan que la gestión de talento humano viene acompañada de relevantes valores en las interrelaciones y adhesión de todos los miembros que la conforman.

A continuación, se describe de manera general la evolución de la gestión de talento humano.

## **1.2. Evolución de Gestión del Talento Humano**

La aparición de gestión de talento humano se da en la era del conocimiento, el cual se da a comienzos de 1990. Es la época que se caracteriza por los cambios rápidos, imprevistos y turbulentos. (Chiavenato, 2009)

Además, la vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. (Chiavenato, 2009)

Posteriormente según (Chiavenato, 2011, p.2) con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente)

Las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Luego de analizar conceptos sobre gestión de talento humano y su evolución, es necesario estudiar los modelos de gestión del talento humano. Adicionalmente, se nombrará al modelo de gestión de talento humano por competencias, dando mayor énfasis a este modelo para una mayor comprensión del lector en cuanto a la investigación.

### **1.3. Modelos de gestión del talento humano**

La gestión del talento humano, como ya mencionamos antes, es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y abarca algunos modelos diferentes, sin embargo, a continuación, se mencionan algunos de los diferentes modelos

#### **1.3.1. Administrativo**

##### **1.3.1.1. Definición de administración**

Hitt, Black y Porter, (2005, p.8) definen a la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". Por su parte, Chiavenato (2011), argumenta que la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. A través del esfuerzo del personal, y de la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales y materiales, de manera eficaz y eficiente; además de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.

### **1.3.2. Administración de recursos humanos**

Está es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en cualquier tipo de organizaciones tanto grandes como medianas. (Chiavenato. 2011). Según Rodas (2021), las técnicas y herramientas que son utilizadas en este ámbito varían dependiendo de la estructura orgánica funcional, dinámica del negocio, situación geográfica, etc.

Según Dessler (2001) citado en Rodas (2021, p.14), la administración del talento humano hace referencia a las políticas y las prácticas que demandan para llevar a cabo los aspectos relativos al personal del puesto administrativo que ocupa, como, por ejemplo: realizar análisis de los puestos, planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios, brindar incentivos y prestaciones, evaluar el desempeño, comunicar, capacitar y desarrollar y fomentar compromiso a los empleados. Mientras que el gerente debe estar atento a la igualdad de oportunidades y la acción afirmativa, a la salud y la seguridad de los empleados y a las disputas y las relaciones laborales.

### **1.4. Estilos de administración de los recursos humanos**

#### **1.4.1. Teoría X y la teoría Y de McGregor**

McGregor, en su teoría, describe dos concepciones contrarias de la administración basadas en suposiciones de la naturaleza humana. La teoría X habla de que las personas son perezosas por naturaleza, estas se motivan por incentivos económicos, las emociones humanas son irracionales y no deben intervenir en el interés propio del individuo, etc. Dentro del concepto de esta teoría la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. Definiendo así, a la administración como: responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos, dirige los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2011)

Mientras que la teoría Y se basa en la teoría de la motivación humana, diciendo que para el ser humano el empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. Entonces según esta teoría la administración es la responsable

de organizar los elementos productivos de la empresa y tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, etc. (Chiavenato. 2011).

Luego de analizar las teorías X y Y de McGregor, que favorecen a las empresas, ya que la primera nos ayuda a motivar a los empleados mediante incentivos económicos, mientras que la segunda se encarga de potencializar la ya existente motivación de los trabajadores. Es importante mencionar los subsistemas existentes en talento humano porque estos son esenciales para la empresa, de manera que se pueda tener un mayor conocimiento del funcionamiento del área de recursos humanos.

#### **1.4.2. Subsistemas de Talento Humano**

Chiavenato (2009), citado en Boada y Vintimilla (2020, p. 10), mencionan cinco subsistemas diferentes:

##### **1.4.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos**

Este subsistema se enfoca en la selección del personal; es decir, la finalidad de este proceso es contar con el personal necesario para cumplir las metas de una empresa, esto se realiza según las aptitudes físicas o intelectuales que se exija para cada cargo

##### **1.4.2.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos**

Abarca la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño. Organiza el trabajo de las personas y las integra dentro de la organización.

##### **1.4.2.3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos**

El mantenimiento de recursos humanos tiene una serie de cuidados especiales, los cuales son los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo, en general, este subsistema mantiene motivados a cada persona dentro de la organización.

##### **1.4.2.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**

Este es el cuarto subsistema en el que tienen los elementos de capacitación, desarrollo de personal y el desarrollo organizacional debido a que, si el personal de la organización es correcto, lo será de toda la empresa, ayudando así, a cumplir con todas las metas establecidas.



#### **1.4.2.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos**

El último subsistema del que se habla, este integra a un banco de datos, sistema de información y la auditoría de recursos humanos.

### **1.5. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias**

El modelo de gestión por competencias establece a las mismas para cada uno de los cargos que componen a la organización. Este modelo, tiene una base conformada por los siguientes aspectos: el plan estratégico, la misión y la visión y por último los valores de la empresa. A partir de estos, se generan las competencias que conforman los perfiles de cada cargo. (Rodas, M. 2021. p.35)

#### **1.5.1. Definición de competencias**

El término competencias, según Martha Alles, (2008), hace referencia a características fundamentales de personalidad, tanto habilidades como destrezas, que indican formas de comportamientos, que generan un buen desempeño en un puesto de trabajo, el cual puede tener diferentes características en las empresas.

#### **1.5.2. Tipos de competencias**

El docente Ariel Campirán, indica en su obra *"Las habilidades del pensamiento en la perspectiva de las Competencias"*, que existen tres conceptos que guían el modelo de gestión por competencias, los cuales son conocimientos, habilidades y aptitudes; estos son adaptables al ámbito educativo mediante la siguiente fórmula: Competencia = Conocimiento K + Habilidad H + Actitud A. Tomando en cuenta que:

- Conocimiento K: Los contenidos proposicionales aceptados como verdaderos mediante algún tipo de justificación teórica.
- Habilidad H: Manifestación objetiva de una capacidad individual cuyo nivel de destreza produce eficiencia en una tarea, gracias a la práctica y a la experiencia.
- Actitud A: Conducta postural y/o situacional que manifiesta la ponderación de un valor, aquí se encuentra la motivación, intereses, rasgos de la personalidad.

Formando un triángulo de competencias, el autor junta estos tres conceptos, convirtiéndose, así, en una forma de representar las tres dimensiones mencionadas, por lo tanto, para que alguien sea competente tiene que cuidar el equilibrio entre estos tres elementos.

### **1.5.3. Características de las competencias**

Existen algunas características importantes que describen a las competencias. Algunas son más fáciles de identificar ya que son más visibles, mientras que otras están dentro de la persona, de su personalidad, por lo tanto, evaluarlas e identificarlas es más difícil. Así, según Donoso y Ulloa (2021, p.15)

- Rasgos de personalidad: características físicas y respuestas dadas a diferentes situaciones o información.
- Motivaciones: intereses y deseos que conducen a adoptar comportamientos hacia ciertas acciones.
- Concepto propio: actitudes, valores o percepción que una persona tiene de sí misma.
- Habilidades: capacidades de una persona para realizar alguna tarea física o mental.
- Conocimiento: información que una persona posee sobre un área en específico.

### **1.5.4. Clasificación de competencias**

Las competencias son la base fundamental de la gestión estratégica dentro de la organización debido a que en esta se rodean las habilidades, conocimientos y capacidades tanto personales como organizacionales para la adquisición de los resultados. Gracias a esto es posible medir la eficacia y eficiencia de las funciones de cada puesto.

La autora, Martha Alicia Alles (2008), menciona entonces las siguientes competencias:

- Competencias Cardinales o Generales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, por ejemplo, adaptación al cambio, creatividad, innovación, lealtad, sentido de pertenencia, etc.
- Competencias Específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas con un corte vertical por áreas y un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. Estas hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos en los puestos de trabajo, como la dirección del personal, la iniciativa, el liderazgo, el pensamiento estratégico, etc.
- Competencias Técnicas: aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral.

- **Competencias de Gestión:** aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las reacciones de las personas ante los sucesos.

#### **1.5.5. Modelo del Iceberg**

Spencer y Spencer (1993) son los autores que introducen este modelo Iceberg, este divide las competencias, de las cuales depende la contratación del personal, en dos grupos diferentes:

1. **Capacidades fáciles de identificar:** Abarca las destrezas y los conocimientos.
2. **Capacidades difíciles de identificar:** Es el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad.

### **1.6. Pasos para la realización del modelo de gestión del talento humano por competencias**

El primer momento del modelo parte del análisis y descripción de los cargos (aquellas actividades o funciones que realiza una persona dentro de un área específica de trabajo), con las funciones establecidas del puesto se elige las competencias requeridas, que a su vez estas son el soporte de los procesos de selección e inducción ya que el postulante que cumpla con el mayor porcentaje de las competencias podrá cubrir la vacante, además de que la evaluación del desempeño se la estructurará en base a los resultados de las actividades esenciales y en las destrezas, conocimientos y otras competencias. (Rodas, 2021).

#### **1.6.1. Análisis y descripción de puestos por competencias**

La descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas que guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información.

#### **1.6.2. Descripción de puestos por competencias**

Este, según Chiavenato, (2011), es un proceso que se preocupa por el contenido del puesto, y por el cual se enuncian las responsabilidades y las funciones que conforman y distinguen a cada cargo. Es la descripción de las atribuciones, la periodicidad de su realización, los métodos que se utilizan para el cumplimiento de todas las tareas y sus objetivos.

### **1.6.3. Análisis de puestos por competencias**

Una vez realizada la descripción de cada uno de los puestos, sigue el análisis, el cual, estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Chiavenato, 2011). Mondy (2010) citado en Boada y Vintimilla (2020) afirma que este es un proceso sistemático para determinar las competencias: habilidades, las obligaciones y los conocimientos, que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. (p. 92).

Realizar un análisis de puestos en la organización es preciso debido a que, gracias a esto se puede alcanzar las metas planteadas. Sin embargo, si la empresa crece cada vez más o con el paso del tiempo, se puede realizar actualizaciones de estos puestos, quitando unos o implementando otros, es por eso que realizar esta actividad es muy importante para tener todo completamente en orden.

Para poder realizar un correcto y efectivo análisis de puestos, Mondy (2010) dice que se debe utilizar la siguiente información:

- Actividades laborales.
- Actividades orientadas hacia el trabajo.
- Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
- Elementos tangibles e intangibles relacionados con el cargo.
- Desempeño del cargo.
- Contexto del cargo.
- Requisitos personales para el cargo (habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad)

Mientras Chiavenato, (2011), dice que el análisis de puestos está enfocado en cuatro requisitos:

#### **1. Requisitos intelectuales:**

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos están los siguientes factores de especificaciones: la escolaridad indispensable, la experiencia indispensable, la adaptabilidad al puesto, la iniciativa requerida y las aptitudes requeridas.

## 2. Requisitos físicos.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Además de la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos se encuentran los siguientes factores: el esfuerzo físico requerido, la concentración visual, las destrezas o habilidades y la complexión física requerida.

## 3. Responsabilidades que adquiere.

Consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto. Comprenden las responsabilidades por: supervisión de personal, el material, herramientas o equipo, el dinero, títulos o documentos, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

## 4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitar su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación: el ambiente de trabajo y los riesgos de trabajo.

### **1.6.4. Métodos para la descripción y análisis de puestos por competencias**

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos, según Chiavenato (2011), suelen ser los siguientes:

- Observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, en el que los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado y la participación que tiene este en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva. Sus ventajas son la veracidad de los datos, la correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos, la simple observación y la contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. Según Martina Heredia (2021) este método es recomendable para aplicarlo a los trabajos que incluyen operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.
- Cuestionario: Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior, de manera conjunta o secuencial, para el análisis del puesto, obteniendo así una visión más amplia del contenido y sus características. La participación del analista de puestos en la obtención de los datos es pasiva, y

la del ocupante activa. Este es el método más económico y el más completo para el análisis de puestos. Las desventajas que tiene son que está contraindicado para puestos de bajo nivel, exige planeación y realización cuidadosas y tiende a ser superficial y distorsionado.

- Entrevista directa: Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto, además su participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto. Sus ventajas son la recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen, tiene la posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas, es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis y se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel. Mientras que las desventajas de este método son que una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal, existe la posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos, puede haber la pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien, tiene un costo operacional elevado.
- Métodos mixtos: Con este, se pueden aprovechar las ventajas de dos métodos diferentes juntos. Los más utilizados son los siguientes: cuestionario y entrevista, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista, observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor, cuestionario y observación directa y el cuestionario con el superior y observación directa.

#### **1.6.5. Etapas en el análisis de puestos**

Chiavenato, (2010) menciona tres fases diferentes:

Etapa de planeación: es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

Etapa de preparación: Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo.

Etapa de realización: Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis

Una vez definidos el modelo de gestión de talento humano por competencia, es importante estudiar la evaluación de desempeño, la misma que ayuda a determinar el desempeño de los trabajadores de una organización, puesto que es la metodología que se utilizará en la investigación.

## **1.7. Evaluación del Desempeño**

### **1.7.1. Concepto de evaluación de desempeño por competencias**

Según Ivancevich (2005) citado en Baron (2017, p.3) la evaluación de desempeño:

“Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado”

Garza (2005) citado en Párraga-Zambrano (2018), menciona que, desde el punto de vista organizacional, “la evaluación del desempeño por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas” (p.807). Mientras que, desde el punto de vista personal, se convierte en una revolución en el sentido tradicional de calidad, pues se considera que: Para ser un buen profesional se requiere tener unas cualidades mínimas como persona, las cuales deben ser tomadas en cuenta dentro del sistema de evaluación de desempeño de cualquier organización.

Según Chiavenato (2002) citado en Álvarez (2022, p. 2), la ED se percibe como una “apreciación sistemática” del rendimiento de cada trabajador en su respectivo cargo, y mediante los resultados del mismo, se pueden evaluar las potencialidades que el colaborador posea para un posterior desarrollo.

Byars & Rue (1996) citado en Álvarez (2022. p. 2), también mencionan que el proceso de evaluar los resultados, tiene como objetivo especificar y comunicar a los colaboradores sus niveles de rendimiento y la forma en que desempeñan su trabajo, para así determinar datos de referencia que permitan desarrollar planes de mejora.

### **1.7.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño por Competencias**

Chiavenato (2000) citado en Baron (2017, p.6), indica que la evaluación del desempeño es importante porque:

Permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

La importancia de evaluar a los empleados según Montoya (2009) citado en Álvarez (2022, p.3) radica en analizar la calidad y nivel de su desempeño, de forma que los datos sirvan a gerentes, directores, coordinadores y supervisores, como referencia para que comprendan las necesidades, deficiencias y debilidades presentadas en los diferentes procesos que afectan al nivel de productividad, pudiendo así tomar acciones para optimizar o mejorar procesos, recursos, desarrollar personal y más.

### **1.7.3. Políticas generales para la evaluación de desempeño por competencias**

Werther y Davis (2004) citados en Álvarez (2022, p. 3), mencionan que las políticas generales para el desarrollo y aplicación de una evaluación de desempeño por competencias, son:

- Las organizaciones deben tener un sistema o método de evaluación del desempeño estándar, es decir un modelo establecido de forma permanente y que se limite a sufrir adecuaciones únicamente en casos necesarios, cada cierto período, y la responsabilidad de la gestión y coordinación, se reitera, recaerá en TTHH, quienes darán el soporte y apoyo necesario para la implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.

- La herramienta elegida debe brindar la posibilidad de analizar logros, aportes, fortalezas y áreas donde los trabajadores deben mejorar y desarrollarse personal y profesionalmente, y así aprovechar las potencialidades de los colaboradores.

- Efectuar la ED con criterios que permitan obtener resultados directamente atribuibles al trabajo individual de cada colaborador de manera objetiva.

- Aquellos cargos que tengan personal a su cargo, deben conocer a detalle el potencial de sus subordinados, conociendo muy bien a su personal, características tanto de su área como de otras.

### **1.7.4. Objetivos de la evaluación de desempeño por competencias**

El objetivo de la evaluación del desempeño por competencias es encontrar los puntos fuertes y débiles de los trabajadores, tanto individuales como grupales, para así, fortalecer habilidades o conocer los motivos que impiden el desarrollo de estas. Además, busca proporcionar información periódica, a los líderes, sobre cómo el empleado realiza sus actividades designadas y cómo cumple con sus responsabilidades determinadas.

De igual manera, según Muñoz y Patiño (2020), la evaluación de desempeño por competencias en la mayoría de las organizaciones tiene como propósitos primordiales



justificar salarios y buscar oportunidades en donde motive el jefe a sus subordinados a un crecimiento profesional y personal. (p.34)

Al realizar el cumplimiento de los objetivos que tiene la evaluación del desempeño por competencias, se logra cumplir las metas establecidas por la empresa, lo cual ayuda a mejorar el desarrollo y el crecimiento de la misma.

#### **1.7.5. Tipos de evaluación de desempeño por competencias**

En la evaluación del desempeño existen cuatro tipos de enfoques que su uso varía de acuerdo al cargo y jerarquía que tenga dentro de la empresa.

##### Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.

Ríos (2015) citado en Álvarez, (2022, p. 14), menciona que “la evaluación de desempeño de 90 grados se da cuando un jefe inmediato del cargo a evaluar ejecuta el proceso al subordinado.”

##### Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.

La evaluación de 180° es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, y sus pares o compañeros, el segundo se refiere al personal que se asemeja en aspectos como a la igualdad de importancia en la estructura organizacional, actividades y funciones. A pesar de que la evaluación es una herramienta conocida, pero poca utilizada por las empresas, busca eliminar notoriamente las desventajas de la evaluación de 90° al pasar de un modelo unidireccional, hacia uno multidireccional. (Almeida, M. 2019)

##### Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.

Según Alajo & Yáñez, 2017, citado en Álvarez (2022, p.15), esta evaluación la realizan el superior inmediato, sus subordinados o también por sus compañeros de trabajo o quienes se encuentren en el mismo nivel jerárquico, además de la autoevaluación del trabajador.

##### Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.

De igual manera, Alles (2011), expresa que este sistema de evaluación de 360 grados lo realizan los gerentes, compañeros y pares, subalternos, personas externas a la organización y de manera general todo aquel individuo que rodee al evaluado.

### **1.7.6. Beneficios de la evaluación del desempeño por competencias**

Los beneficios que trae consigo la evaluación del desempeño, son muy notorios dentro de la organización ya que ayuda a obtener información para tomar decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras, además de ofrecer la oportunidad para que el supervisor y subordinado revisen el comportamiento relacionado con el área de trabajo, y para que se pueda desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño. Es una oportunidad de ascenso y de crecimiento para la organización, por cuanto se puede mantener o mejorar la calidad del servicio que presta teniendo las personas claves e idóneas en los cargos que están ocupando. (Párraga-Zambrano, 2018)

Según Chiavenato (2011), cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los beneficiarios, de la evaluación del desempeño, son:

- Beneficios para el individuo: Entender las reglas, las políticas de la organización, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Tener información sobre las expectativas que tiene su supervisor en cuanto al desempeño, y las fortalezas y debilidades de cada uno.
- Beneficios para el gerente: Evaluar el desempeño, el comportamiento, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño y mejorar la comunicación con los subordinados.
- Beneficios para la organización: Evaluar el potencial humano de corto, mediano y largo plazos definiendo la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se detalla la metodología usada en este trabajo de titulación, que describe los objetivos, muestra, instrumento y procedimiento para la obtención de resultados de la evaluación del desempeño por competencias.

La presente investigación, se llevó a cabo por medio de un enfoque mixto debido a que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

#### **2.1. Objetivos**

##### **2.1.1. Objetivo general**

Diseñar, validar y aplicar una herramienta de evaluación de desempeño al personal administrativo del sector educativo.

##### **2.1.2. Objetivos específicos:**

- Analizar teorías y metodologías de evaluación del desempeño desde la conceptualización teórica.
- Elaborar y validar la herramienta de evaluación del desempeño por competencias.
- Aplicar el proceso de evaluación del desempeño por competencias.
- Elaboración de informes individuales y programa de retroalimentación.

#### **2.2. Muestra**

En el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis, para el estudio, quedó constituida por el personal de la Unidad Educativa, que corresponde a una población de 80 trabajadores; a partir de este número de personas, se establecieron criterios de

inclusión para segmentar el número total de elementos, de esta manera se determinó la participación de 13 personas para el desarrollo del plan piloto de la evaluación del desempeño pertenecientes al área administrativa que laboran en la unidad educativa por un periodo superior a 3 años.

### **Criterios de inclusión**

- Trabajadores dentro del área administrativa
- Trabajadores con una antigüedad mayor a tres años.

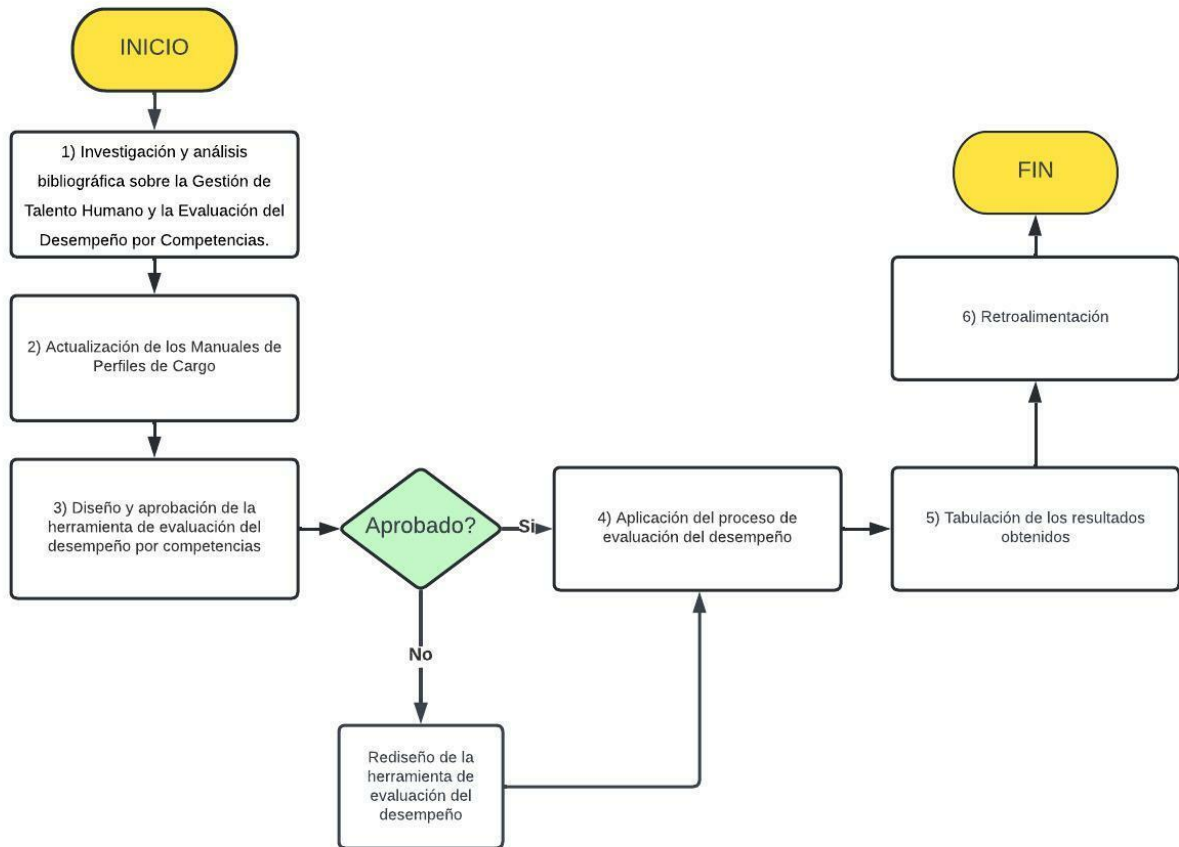
### **2.3. Instrumentos**

El instrumento de evaluación propuesto es el modelo Evaluación del Desempeño Laboral 360° y nos enfocamos en la Evaluación del Desempeño 180°, cuyo objetivo es encontrar las competencias fuertes y débiles de los trabajadores, tanto individuales como grupales, para así, fortalecer habilidades o conocer los motivos que impiden el desarrollo de las mismas. Esta evaluación fue diseñada, a partir de las competencias de las funciones de cada cargo.

La evaluación se realizó con el personal seleccionado del área administrativa a través de la plataforma virtual google forms, con el objetivo de optimizar el tiempo de los colaboradores. Para cada cargo existieron diferentes evaluadores (jefe, pares o compañeros, autoevaluación), de acuerdo con la estructura organizacional, actividades y funciones. (Almeida, M. 2019).

Una vez terminada la evaluación, la información fue tabulada y se procedió a realizar la retroalimentación conjuntamente con los colaboradores.

## 2.4. Procedimiento



*Figure 1: Procedimiento*

### 2.4.1. Investigación y análisis bibliográfica

Como punto de partida se realizó una investigación y análisis bibliográfico de 50 artículos científicos investigados en repositorios de tesis de pregrado y posgrado de la Universidad del Azuay, Scopus, Google académico y Dialnet. De los cuales se filtró la información usando palabras claves como: evaluación de desempeño, competencia, gestión del talento humano. Esto, a su vez, dio como resultado el aporte de 21 artículos, y se utilizó para levantar nuestro marco teórico, dentro de dicha investigación tenemos apartados como: conceptos, evolución, subsistemas, modelo de la gestión de talento humano por competencias y evaluación de desempeño por competencias.

#### **2.4.2. Actualización de manuales de perfiles de cargo**

Se realizó la actualización de los manuales de perfiles de cada uno de los cargos del área administrativa conjuntamente con el área de Talento Humano de la Institución, incluyendo indicadores de gestión que es lo que se necesitó para realizar la evaluación del desempeño. Para esto se realizó una entrevista directa con los trabajadores que cumplieron los siguientes criterios: buenas evaluaciones del desempeño, los años de trabajo y servicio y la delegación directa de los jefes. También se obtuvo referencias de los anteriores modelos de perfiles por competencias.

#### **2.4.3. Diseño y aprobación de la herramienta de evaluación del desempeño**

Una vez que se actualizó el manual de perfiles por competencias conjuntamente con el personal, se procedió a diseñar en la plataforma virtual google forms, el instrumento de la evaluación del desempeño, la cual se envió al representante de la Unidad Educativa para la revisión y aprobación. Una vez aprobado por los directivos de la institución se procedió a la aplicación. En caso de que el diseño no hubiera sido aprobado, se habría procedido a realizar una nueva propuesta de instrumento.

#### **2.4.4. Aplicación de la evaluación del desempeño**

La evaluación se realizó en la aplicación google forms, esta fue enviada a través del correo institucional de cada trabajador, junto con los manuales de evaluado y evaluador como una guía para la correcta realización de la evaluación. La aplicación de la evaluación estaba destinada a un tiempo de 10 minutos, de los cuales solo se necesitaron 7 minutos para poder resolverla. El instrumento estuvo constituido por 3 ítems, distribuidos de la siguiente manera, el primero correspondía al nivel de desarrollo de los conocimientos, el siguiente al nivel de frecuencia de las destrezas de cada cargo y por último, está la gestión personal, el cual trata de los rasgos de personalidad.

#### **2.4.5. Tabulación de los resultados**

Posteriormente, se analizó y tabuló la información recolectada de las evaluaciones, con el fin de obtener los resultados de la evaluación.

#### **2.4.6. Retroalimentación**

Finalmente, se coordinó una reunión con cada uno de los colaboradores con el objetivo de comunicar los resultados obtenidos del proceso de evaluación de desempeño entregando los informes realizados, los cuales son completamente confidenciales, dando a conocer sus fortalezas y debilidades.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Resultados**

En el presente capítulo se redactan los resultados obtenidos de cada objetivo específico propuesto de la investigación.

#### **3.1. Objetivo específico 1: Analizar teorías y metodologías de evaluación del desempeño desde la conceptualización teórica.**

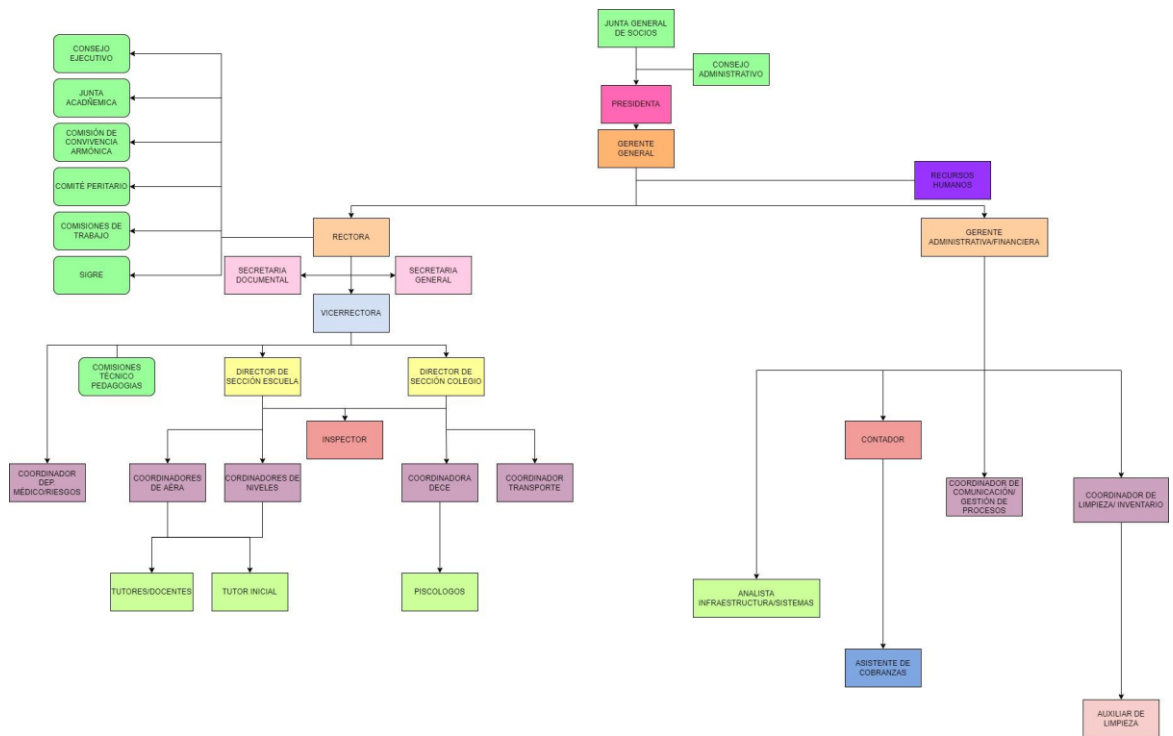
Se elaboró un marco teórico sólido el cual comprende los siguientes contenidos: gestión de talento humano, gestión del talento humano por competencias y evaluación de desempeño por competencias como se refleja en el capítulo 1.

#### **3.2. Objetivo específico 2: Elaborar y validar la herramienta de evaluación del desempeño por competencias.**

##### **3.2.1. Estructura orgánica**

Se realizó el ajuste de la estructura orgánica de la Unidad Educativa, el cual se describe a modo de captura de imagen.





**Figure 2:** Estructura orgánica de la Unidad Educativa

*Nota.* Autoría propia

Esta estructura orgánica consta de 2 departamentos administrativos, constituido por 22 cargos y 3 líneas de mando, estratégico y/o ejecutivo, administrativo y operativo. Además, podemos observar las jerarquías correspondientes a cada puesto, desde los responsables de cada área, los cargos que están bajo estas jefaturas, los pares de cada puesto y los subordinados, este organigrama tiene como objetivo dar jerarquía y responsabilidad a cada puesto.

### 3.2.2. Diccionario por competencias

Para realizar el diccionario de competencias se realizó un taller con los directivos, para definir las competencias (conocimientos y habilidades) que cada cargo requiere. Como nuestro objetivo consiste en definir correctamente el modelo de competencias para así poder realizar la evaluación del desempeño, se desarrolló un diccionario con 49 competencias laborales. A modo de captura de pantalla se enseña el diccionario obtenido.

Tabla 1: Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE DESTREZAS CON COMPORTAMIENTOS			
DICCIONARIO DE DESTREZAS CON COMPORTAMIENTOS			
DG	Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación</li> <li>Comunica clara, conveniente y oportunamente las ideas, prioridades y planes de acción</li> <li>Persuade a otros sobre una idea o propuesta</li> <li>Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.</li> <li>Demuestra capacidad de síntesis al comunicarse</li> <li>Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.</li> <li>Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional</li> <li>Verifica la recepción de lo que ha transmitido</li> <li>Transmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción. Mantiene informado a sus usuarios internos, externos sobre los resultados de su gestión.</li> </ul>
DG	Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes.</li> <li>Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes.</li> <li>Atiende con prontitud los requerimientos de sus clientes.</li> </ul>
DG	Pensamiento creativo	Actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa proactivamente aportando con soluciones en su puesto de trabajo y/o departamento.</li> <li>Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas.</li> <li>Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.</li> </ul>
DG	Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.</li> <li>Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.</li> <li>Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.</li> </ul>
DG	Orientación a resultados	Generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, todo encaminado a la obtención de lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores.</li> <li>Orienta su propia actuación y la de las personas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados.</li> <li>Revisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos y del empeño propio y de sus colaboradores.</li> </ul>
DG	Administración del tiempo	Capacidad para administrar las tareas y funciones de manera efectiva, determinando el tiempo invertido en estas y priorizándolas de manera de acuerdo a su nivel de importancia y urgencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina el grado de importancia y urgencia de la tarea y prioriza las tareas en consecuencia, minimiza acciones que podrían desperdiciar su tiempo. Se compromete en condiciones de tiempo y forma a lo que es factible de ser cumplido</li> <li>Obtiene mayores resultados en menores tiempos sin perder la calidad en los mismos.</li> <li>Realiza sus actividades, metas y proyectos dentro de los tiempos programados.</li> </ul>
DG	Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la institución. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.</li> <li>Adopta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas</li> <li>Sistemáticamente evalúa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor</li> <li>Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar u accionar ante situaciones nuevas</li> </ul>
DG	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</li> <li>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso</li> <li>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas</li> </ul>
DG	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta su actuación al cuidado y protección de recursos materiales.</li> <li>Periodicamente evalúa el uso de los recursos materiales.</li> <li>Realiza un adecuado control a los recursos materiales</li> </ul>
DG	Modalidad de contacto	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos, se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, acontecimientos y las ideas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es capaz de realizar numerosas preguntas que van al centro del problema, comprende temas complejos, puede comunicarse de manera efectiva. Es una persona confiable e interesada en los demás.</li> <li>Es claro al momento de presentar argumentos, realiza retroalimentación clara a las conversaciones con los demás.</li> <li>Hace preguntas, comunica temas complejos y demuestra interés por los demás.</li> </ul>
DG	Trabajo en equipo	Colaborar y trabajar coordinadamente con los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En equipos de trabajo realizan aportes considerables.</li> <li>Coordina sus tareas y ofrece ayuda a los demás miembros de su equipo.</li> <li>Reconoce los éxitos y aportes de otras personas</li> </ul>
DE	Orientación al cliente	Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en pos de la mejora continua que impacte en el logro de la misión de su área o unidad.</li> <li>Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, de conformidad a las expectativas de la organización.</li> <li>Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencias en el servicio a estos.</li> </ul>
DE	Resolución de Conflictos	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demuestra capacidad para resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permitan ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor.</li> <li>Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requiera.</li> <li>Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros.</li> </ul>

DE	Capacidad Administrativa	Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos.	Implementa ajustes que contribuyen a mejorar los procesos internos y además administra simultáneamente las diversas situaciones que se presentan en la empresa. Verifica la calidad del trabajo asegurándose que se han realizado las acciones correspondientes e identifica y analiza las causas de los inconvenientes. Organiza las actividades de su trabajo teniendo en cuenta las necesidades y recursos que tiene a disposición.
DE	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Maneja datos numéricos con facilidad. Analiza y comprende información financiera. Da soluciones a problemas mediante la actividad matemática.
DE	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Incrementa las herramientas necesarias para la recopilación y acceso de los datos necesarios. Crea procedimientos acceder de manera fácil a la información. Diseña y organiza base de datos.
DE	Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.	Analiza índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión. Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados. Buscar procedimientos en un manual.
DE	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.	Evalúa los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión y monitorea el servicio en base a procesos adecuados que eviten desviaciones en los procesos de entrega o despacho de productos. Evaluar, dar seguimiento y ajustar los rendimientos obtenidos de acuerdo a los indicadores establecidos para determinados procesos. Requiere evaluar cuán bien está alguien ejecutando una actividad.
DE	Innovación	Capacidad para innovar, proponer e implementar oportunidades para desarrollar los procesos en base al servicio de los clientes internos y externos	Resultados y soluciones que generen el puesto demandan de creatividad e innovación que se evidencian implementadas en los procesos de servicio. Frecuentemente evidencia cambios en los resultados en base a la introducción de los nuevos procesos para mejorar los resultados en base a experiencias anteriores. Recomienda respuestas estándar que han servido para resolver situaciones previas. Introduce cambios para solucionar problemas.
DE	Control de operaciones	Verifica que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	Monitorea constantemente el adecuado funcionamiento de las operaciones. Considera la lógica en las fases de funcionamiento operativo. Mide tiempo y movimientos en el proceso de operación.
DE	Habilidades comerciales	Capacidad para entender aque los puntos claves de Innegocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito	Prevención de los hechos esternos e internos que afectan a la empresa y la adecuación de las acciones a tomar de manera anticipada para lograr que no afecten de manera negativa a la empresa, se busca que el impacto sea positivo. Se hacen los cambios necesarios para que la organización y los clientes no se vean afectados por el entorno cambiante que se presenta. De manera reactiva organiza a la empresa para enfrentar la situación que la está afectando.
DE	Destreza manual	Capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	Realiza de manera rápida y eficaz movimientos coordinados sus funciones motoras para sujetar, manipular o ensamblar los objetos. Es capaz de realizar con rapidez movimientos coordinados para sujetar, manipular o ensamblar objetos. Puede realizar movimientos coordinados para manipular objetos.
DE	Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Desarrolla planes de carrera para el personal. Evalúa el rendimiento del personal. Crea estrategias para motivar al personal.
DE	Capacidad de Gestión	Habilidad personal para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas	Gestiona las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable. <b>Aplica criterios de eficacia, eficiencia y calidad</b> Controla la gestión y valora los riesgos.
DE	Capacidad de Decisión	Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso	Toma decisiones oportunamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión. Es capaz de tomar decisiones complejas, de manera eficaz. Puede tomar decisiones basándose en las políticas y normas de la empresa.
DE	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Evalúa un problema por partes y no como un todo. Fundamenta sus criterios basándose en evidencias no en emociones. Analiza y compara conocimientos nuevos con otros previos.
DE	Habilidad de Control	Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.	Anticipa los puntos críticos de una situación y diseña estrategias para darles una solución y un seguimiento óptimo, estableciendo puntos de control y mecanismos para asegurar la calidad de los procesos. Toma decisiones oportunamente, que tengan que ver con el seguimiento de las estrategias implementadas. Diseña estrategias controlar y dar seguimiento a los métodos de trabajo y a las personas de la organización.
DE	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Desarrolla planes alternativos de transporte para una área urbana en crecimiento. Desarrolla estrategias de reclutamiento de personal. Encuentra rutas alternativas para entregar mercancías.

DE	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario. Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.
DE	Orientación a resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas de desafíos, mejorar y mantener a los niveles de rendimiento en el marco de la estrategia de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Realiza las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme disposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.
DP	Ejecutividad	Capacidad de ejecutar o asegurar la ejecución o el cumplimiento de algún tipo de acuerdo o mandato.	Tiene una comunicación efectiva, tiene rasgos de liderazgo, maneja los conflictos que se presentan y toma decisiones esenciales. Tiene una buena comunicación, maneja los conflictos que se presentan. Interactúa con los demás y da órdenes.
DP	Responsabilidad personal	Capacidad de mantener un equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales.	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel. Cumple con los plazos preestablecidos con preocupación y con una calidad mediana para cumplir con el objetivo. Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero no ambas cosas a la vez.
DP	Autocofianza	Es el convencimiento de que se puede realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo en base a la confianza de sus propias capacidades.	Implica ofrecerse para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante (ordenar en diligencia a un gran número de personas para lograr un objetivo). Implica el valorar favorablemente sus capacidades en comparación con otros casos en hechos. Involucra el expresar explícitamente confianza en su propio juicio. Implica el que una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo haga sin requerir supervisión.
DP	Autocontrol	Capacidad de mantener las emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones u hostilidad por parte de otros. (clientes)	Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o estrés sostenido y responde constructivamente frente a la situación negativa o estresante. Aunque se sienta enfado o frustración extrema (emociones fuertes) logra controlar y continúa con sus actividades. Piensa antes de actuar, controla sus emociones e impulsa o frena como la frustración, estrés, etc.
DP	Liderazgo	Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.	Con su acción y disciplina genera en los integrantes de su equipo motivación y compromiso genuinos. Genera y mantiene un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. Identifica las áreas de desarrollo profesional de su equipo de trabajo, cuidando siempre de dar una retroalimentación efectiva.
DP	Proactividad	Cualidad de tomar iniciativas y desarrollarlas, lo que demuestra la creatividad y capacidad de emprendimiento de las personas.	Es provisor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen, tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas. Vale por atender requerimientos o necesidades que se presentan o surgen, cumple con la ejecución de acciones que en términos generales son oportunas. No es provisor y no se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.
DP	Meticulosidad	Cualidad de que se hace las tareas con detenimiento y cuidando los más pequeños detalles.	Actúa de una manera escrupulosa, sin improvisar, cuidando el máximo todos los detalles y normalmente adelantando la limpieza y la pulcritud. Realiza las cosas de manera paciente, sin prisas y empleando el tiempo necesario para que todo salga bien. Realiza las tareas de manera ordenada y minuciosamente.
DP	Responsabilidad	Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.	Es capaz de responder a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan con total apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros. Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor de conformidad a las expectativas de la organización. Es abiertamente deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.
DP	Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.	Realiza acciones para promover los objetivos de la institución. Cumple metas y objetivos. Obedece y se compromete con las normas de la organización.
DP	Dinamismo	Cualidad de la persona activa y emprendedora que actúa con prontitud, diligencia y energía.	Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados todos su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad propio y de los demás. Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.
DP	Imparcialidad	Capacidad de ser libre de prejuicios, es decir, abstraerse de consideraciones subjetivas y centrarse en la objetividad de un asunto, al realizar un juicio.	Toma las decisiones, juzga o procede con imparcialidad, sin ser tendencioso o subjetivo, sino que se muestra neutral y equitativo. Toma las decisiones de forma neutral, no permite que sus opiniones influyan en sus decisiones. Es libre de prejuicios y es una persona neutral.
DP	Puntualidad	Capacidad de una persona de tener cuidado y diligencia en realizar y cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido.	Cumple exitosamente con las tareas asignadas mucho antes del tiempo establecido. Realiza las actividades, tareas y objetivos antes del tiempo de terminado. Cumple con las obligaciones previstas sus to a tiempo.
DP	Creatividad	Capacidad de generar nuevos enfoques, aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.	Demuestra una actitud de tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que reduce en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización. En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante se la dificultad de dependerse de esquemas anteriores. Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, se aferra de manera obcecada a los esquemas conocidos.
DP	Amabilidad	Capacidad de comportarse con los demás con agrado, educación, respeto y afecto.	Se interesa y se comporta con agrado, educación, respeto y afecto hacia los demás. Presta atención a los demás, es respetuoso y es considerado siempre de una forma respetuosa. Se comporta de forma educada con las demás personas.
DP	Adaptabilidad	Capacidad para adecuarse eficazmente a situaciones cambiantes, los cuales representan procesos responsabilidades o personas.	Se adapta de manera positiva y rápida busca herramientas y estrategias ante diversas situaciones. Se adapta de manera positiva y puede des involucra y reacer en diversas situaciones. Puede adaptarse de manera positiva a diversas situaciones.
DP	Asertividad	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. Sanctionar a un grupo de empleados que hicieron fea pasar un proyecto. Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
DP	Orden	Que guarda y se ajusta a un orden y tiene método en sus acciones y en sus cosas.	Mantiene su espacio limpio de trabajo, es metódico para organizar y clasificar sus cosas, archivos o tareas y tiene un método para realizar sus actividades y siempre se realiza un control de seguimiento. Organiza su espacio de trabajo, clasifica sus archivos y tiene un orden para realizar las actividades. Mantiene el espacio de trabajo limpio.
DP	Empatía	Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.	Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proviendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el "desahogo" y asegurándose que las personas quedan satisfechas. Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se muestran. No muestra interés y tiene poco apertura para la comprensión de los demás.
DP	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipatorias y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Apoya decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo soliciten, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Nota: adaptado del Diccionario de competencias Alles (2008).

Como podemos observar, se realizó un diccionario que contiene 49 competencias laborales y que está dividido en tres secciones, las Destrezas Generales (DG), Destrezas Específicas (DE) y por último las Destrezas Personales (DP). Para que de esta manera se pueda encontrar de manera más eficiente las competencias que requiere cada cargo.

### 3.2.3. Manual de Perfiles por Competencias

A continuación, se describe el formato del levantamiento del Manual de Perfil por Competencia (MPC) se presenta a modo de captura de pantalla cada una de las partes que conforman el formato.

**Tabla 2:** Datos de identificación

		MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Cargo:		Ubicación en la Organización			
Área:					
Cargo del Jefe inmediato:					
Cargos Supervisados:					
Misión:					

*Nota.* Autoría propia

Al inicio del formato de Manual de perfil por competencias se encuentran los datos de identificación, en el cual se registra el nombre del cargo, el área en el que se encuentra, cargo de jefe inmediato, los cargos que supervisa, la misión del mismo y por último la ubicación en la estructura orgánica.

**Tabla 3:** Matriz de valoración de actividades del cargo

2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO				
GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD	
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil	
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil	
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada	
2	Una vez al mes	Poca	Fácil	
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.	
Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
				0
				0
				0
				0
				0
				0
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b> Total = FR + (CO * CM)				

*Nota.* Autoría propia

En la segunda parte del formato se encuentra la escala de valoración de actividades del cargo conjuntamente con su puntuación y explicación tanto de frecuencia, importancia y dificultad, de igual manera se encuentra el formato en el cual se coloca cada actividad y se califica de acuerdo a las valoraciones, el total se saca sumando frecuencia más lo multiplicado de importancia por la complejidad.

**Tabla 4: Competencias del cargo**

3. COMPETENCIAS DEL CARGO						
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C

*Nota.* Autoría propia

La tercera parte del formato es las competencias que van de acuerdo a las actividades esenciales sacadas del formato anterior, de acuerdo a cada actividad se coloca los conocimientos académicos, de igual manera se seleccionan las destrezas técnicas y conductuales y los rasgos de personalidad necesarios para realizar esa actividad de acuerdo al diccionario de competencias. Una vez realizadas las competencias definimos si cada una de ellas eran seleccionables o capacitables, seleccionables se refiere a que el individuo lleva consigo estos conocimientos, estas destrezas y estos rasgos de personalidad. Y capacitables, son las que la empresa puede capacitar a la persona.

**Tabla 5: Educación formal requerida**

4. Educación Formal Requerida		
Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

*Nota.* Autoría propia

En esta sección del formato se encuentra el campo de educación formal requerida para el cargo, en esta parte se señala el nivel de educación formal y en título profesional se coloca

**Tabla 6:** Experiencia laboral requerida

7. Experiencia Laboral Requerida:			
ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA		( x )
Auxiliares	No requerida		
Asistentes y Secretarías	6 meses		
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año		
Coordinadores de área	2 años		
Contador e Inspector	3 años		
Directores	4 años		
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años		
Presidente y Gerente General	6 años		

*Nota.* Autoría propia

Como última sección es la experiencia laboral requerida la cual se realiza conjuntamente con la estructura organizacional, se coloca el rol de puesto de acuerdo a la jerarquía y los años de experiencia.

**Tabla 7:** Firmas de responsabilidad

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

*Nota.* Autoría propia

Para finalizar se coloca las firmas de responsabilidad del colaborador, jefe inmediato si es el caso y del encargado de Recursos Humanos

Se realizó el para cada uno de los 13 cargos que fueron seleccionados (Anexos). A modo de ejemplo se presentará el manual de perfil por competencias del cargo de gerente general



**Tabla 8: Datos de identificación**

		MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Cargo:	Gerente General	<p style="text-align: center;">Ubicación en la Organización</p> <pre> graph TD     A[PRESIDENTA] --&gt; B[GERENTE GENERAL]     B --&gt; C[RECTORA]     B --&gt; D[GERENTE ADMINISTRATIVA/FINANCIERA]             </pre>
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Presidente	
Cargos Supervisados:	Gerente Administrativo financiero y Director	
Misión:	Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativa y técnica de la Institución e implementación de las políticas establecidas por la Junta General de Socios de la Unidad educativa, y demás normas y reglamentos del Ministerio de Educación.	

*Nota.* Autoría propia

Como podemos observar en la tabla, se completó con los datos de identificación, cargo, en este caso gerente general, área al que pertenece, el cargo del jefe inmediato y de sus supervisados, la misión del puesto y por último la ubicación del puesto en la estructura organizacional.

**Tabla 9: Matriz de valoración de actividades del cargo**

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD	
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil	
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil	
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada	
2	Una vez al mes	Poca	Fácil	
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.	
Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Ejercer la representación legal, administrativa y judicial ante instituciones y organismos nacionales, públicos o privados;	5	5	4	25
Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación, pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa	2	4	3	14
Promover y preceder el consejo educativo institucional	5	3	3	14
Establecer en coordinación con el consejo educativo, antes del inicio del año lectivo el calendario de actividades escolares	1	3	2	7
Coordinar con la asociación de padres de familia el uso de sus fondos	1	2	3	7
Delegar funciones a los subdirectores u otros miembros de la institución	4	2	3	10
Tomar decisiones, avalar proyectos, estrategias y cursos alternativos de acción para el crecimiento de la institución	3	4	3	15
Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de acuerdo con las políticas que fije la junta general de Socios.	5	4	3	17
Asistir a las sesiones de la Junta general de socios con voz, pero sin voto	1	2	2	5
Proponer a la Junta General de Socios, para su aprobación el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Organización de Puestos, el Plan Operativo Institucional Anual, el Plan Estratégico Institucional	1	5	3	16
Proponer al Presidente de la Junta general de socios, para su aprobación, el Presupuesto Institucional de Apertura, sus evaluaciones y modificaciones, así como el Balance General y Estados Financieros	1	5	3	16
Velar por el cumplimiento de los acuerdos adoptados por la Junta General de Socios, así como aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios con cargo al Presupuesto Institucional y al Plan Anual de	4	3	2	10
Resolver los Recursos de Apelación de los Actos Administrativos que emitan las Gerencias de Línea, dentro del ámbito de su competencia	2	4	2	10
Resolver los conflictos de competencia que pudieran surgir entre las distintas comisiones	4	3	3	13
Administrar el proceso sancionador de acuerdo a los procedimientos a través de la Gerencia de Supervisión, resolviendo en primera instancia	4	2	3	10
Promover la elaboración de estudios, normas y acciones técnicas, administrativas y legales para asegurar el cumplimiento de las funciones y atribuciones	5	3	3	14

*Nota.* Autoría propia

En esta sección se realizó la respectiva calificación de las actividades del cargo de gerente general, para así poder obtener las cuatro actividades esenciales del puesto, para ello, se utilizó la siguiente formula: frecuencia más la multiplicación de importancia por la dificultad.

**Tabla 10: Competencias del cargo**

3. COMPETENCIAS DEL CARGO						
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Ejercer la representación legal, administrativa y judicial ante instituciones y organismos nacionales, públicos o privados;	Conocimiento administrativo	S/C	Capacidad de gestión	s	Compromiso	S
	Conocimiento legal		Resolución de conflictos	s	Responsabilidad	s
Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de Proponer a la Junta General de Socios, para su aprobación el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Organización de Puestos, el Plan Operativo Institucional Anual, el Plan Estratégico Institucional	Desarrollo Organizacional	S/C	Capacidad Administrativa	c	Ejecutividad	s
	Desarrollo organizacional	S/C	Manejo de recursos financieros	c	Proactividad	s
			Capacidad de negociación	s	Dinamismo	s
Proponer al Presidente de la Junta general de socios, para su aprobación, el Presupuesto Institucional de Apertura, sus evaluaciones y modificaciones, así como el Balance General y Estados Financieros	Conocimiento Contable	S/C	Manejo de recursos financiero	c	Dinamismo	s
	Política Salarial		Orientación a resultados y Generación de ideas	s	Liderazgo	s

*Nota.* Autoría propia

Una vez obtenidas las actividades esenciales del cargo, se procedió a colocar los conocimientos académicos, además de seleccionar, del diccionario de competencias, las destrezas técnicas y conductuales y, por último, los rasgos de personalidad necesarios según la actividad. Una vez realizadas las competencias se procede a definir si cada una de ellas son seleccionables o capacitables.

**Tabla 111: Educación formal requerida**

4. Educación Formal Requerida		
Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Administración de empresa, Ingeniería comercial o afines
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	Maestría en Administración de empresas o afines

*Nota.* Autoría propia

En el caso del cargo de gerente general se requiere que tenga un cuarto nivel de educación.

**Tabla 12: Experiencia Laboral Requerida**

7. Experiencia Laboral Requerida:			
ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )	
Auxiliares	No requerida		
Asistentes y Secretarías	6 meses		
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año		
Coordinadores de área	2 años		
Contador e Inspector	3 años		
Directores	4 años		
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años		
Presidente y Gerente General	6 años		X

*Nota.* Autoría propia

Finalmente, se seleccionan los años de experiencia que se requiere para cada cargo, basándose en el rol del puesto, en ese caso, para gerente general se requieren 6 años.

### 3.2.4. Evaluación del desempeño

Una vez realizado el manual de perfil por competencias de cada cargo se procedió a realizar el formato de evaluación del desempeño, este fue realizado a través de la aplicación virtual google forms, para optimizar el tiempo de los colaboradores. Al finalizar el formato, se envió a las autoridades de la Unidad Educativa para que de esta manera se obtenga la debida aprobación de la institución.

# Gerente General

La evaluación de desempeño por competencias tiene como objetivo captar tanto las fortalezas como las debilidades de cada uno de los colaboradores con el propósito de una mejora continua.

De esta manera, le solicitamos que nos ayude calificando las siguientes competencias de los colaboradores.

## Instrucciones

Para comenzar a realizar la evaluación

1. Indicar que tipo de evaluación está realizando, por ejemplo, si está evaluándose a usted mismo deberá marcar Autoevaluación; si está evaluando a su jefe deberá marcar Evaluación Subordinado, etc.

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

1. Lea detenidamente cada una de las indicaciones.
2. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño que usted o sus evaluados han tenido.
3. Marque la casilla que usted crea correcta, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.

## GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, según el parámetro establecido:

**Figure 3:** *Formato Gerente General*

Aquí se observan las indicaciones que cada colaborador debe leer detenidamente para que se pueda realizar la evaluación de manera eficaz.

Leer detenidamente las actividades esenciales de Gerente General para poder calificar las competencias

1. Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de PASOS ante instituciones y organismos nacionales, públicos o privados.
2. Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras de PASOS, de acuerdo con las políticas que fije la junta general de Socios.
3. Proponer a la Junta General de Socios, para su aprobación el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Organización de Puestos, el Plan Operativo Institucional Anual, el Plan Estratégico Institucional
4. Proponer al presidente de la Junta general de socios, para su aprobación, el Presupuesto Institucional de Apertura, sus evaluaciones y modificaciones, así como el Balance General y Estados Financieros

#### NIVEL DE DESARROLLO \*

De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado

1= No desarroll... 2= Poco desarr... 3= Medianame... 4= Desarrollado 5= Altamente d...

Conocimiento ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento l...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo Org...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política Salarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figure 4:** Nivel de desarrollo

En esta sección se observan las cuatro actividades esenciales de cada cargo, las cuales tienen como objetivo guiar toda la evaluación.

Además de la primera sección que el evaluador debe calificar, nivel de desarrollo, en este caso se califican los conocimientos que tiene el cargo del uno al cinco, siendo uno no desarrollado y cinco altamente desarrollado.

**NIVEL DE FRECUENCIA** \*

De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican

	1= Nunca	2= Rara vez	3= Algunas vec...	4= Frecuentem...	5= Siempre
Capacidad de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad Ad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de recu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figure 5:** Nivel de frecuencia

Luego se califica el nivel de frecuencia necesaria para el cargo de acuerdo con las destrezas técnicas y conductuales necesarias, se califica del uno al cinco, siendo uno nunca y cinco siempre.

**GESTIÓN PERSONAL** \*

Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo

	1= Debe mejorar	2= Aceptable	3= Regular	4= Bueno	5= Muy bueno
Compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejecutividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proactividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones

Texto de respuesta larga

**Figure 6:** *Gestión personal*

En la siguiente sección, el evaluador debe calificar los rasgos de personalidad que tiene el cargo, la calificación es del 1 al 5. Por último, en este formato incluimos una sección de observaciones, para que el evaluador pueda redactar cualquier comentario que tenga.

### **3.3. Objetivo 3: Aplicar el proceso de evaluación del desempeño por competencias**

#### **3.3.1. Evaluación del desempeño 3 jefe-subordinado-autoevaluación**

Una vez aprobado el formato de evaluación (Anexo), se envió por correo electrónico, junto con los manuales de evaluado y evaluador (Anexo) a los cargos seleccionados aplicando los criterios de inclusión antes mencionados, para que se procediera a realizar la evaluación. A modo de ejemplo, explicaremos una de las evaluaciones aplicadas para el cargo de Gerente General.



## Gerente General

La evaluación de desempeño por competencias tiene como objetivo captar tanto las fortalezas como las debilidades de cada uno de los colaboradores con el propósito de una mejora continua.

De esta manera, le solicitamos que nos ayude calificando las siguientes competencias de los colaboradores.

### Instrucciones

Para comenzar a realizar la evaluación

1. Indicar que tipo de evaluación está realizando, por ejemplo, si está evaluándose a usted mismo deberá marcar Autoevaluación; si está evaluando a su jefe deberá marcar Evaluación Subordinado, etc.

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

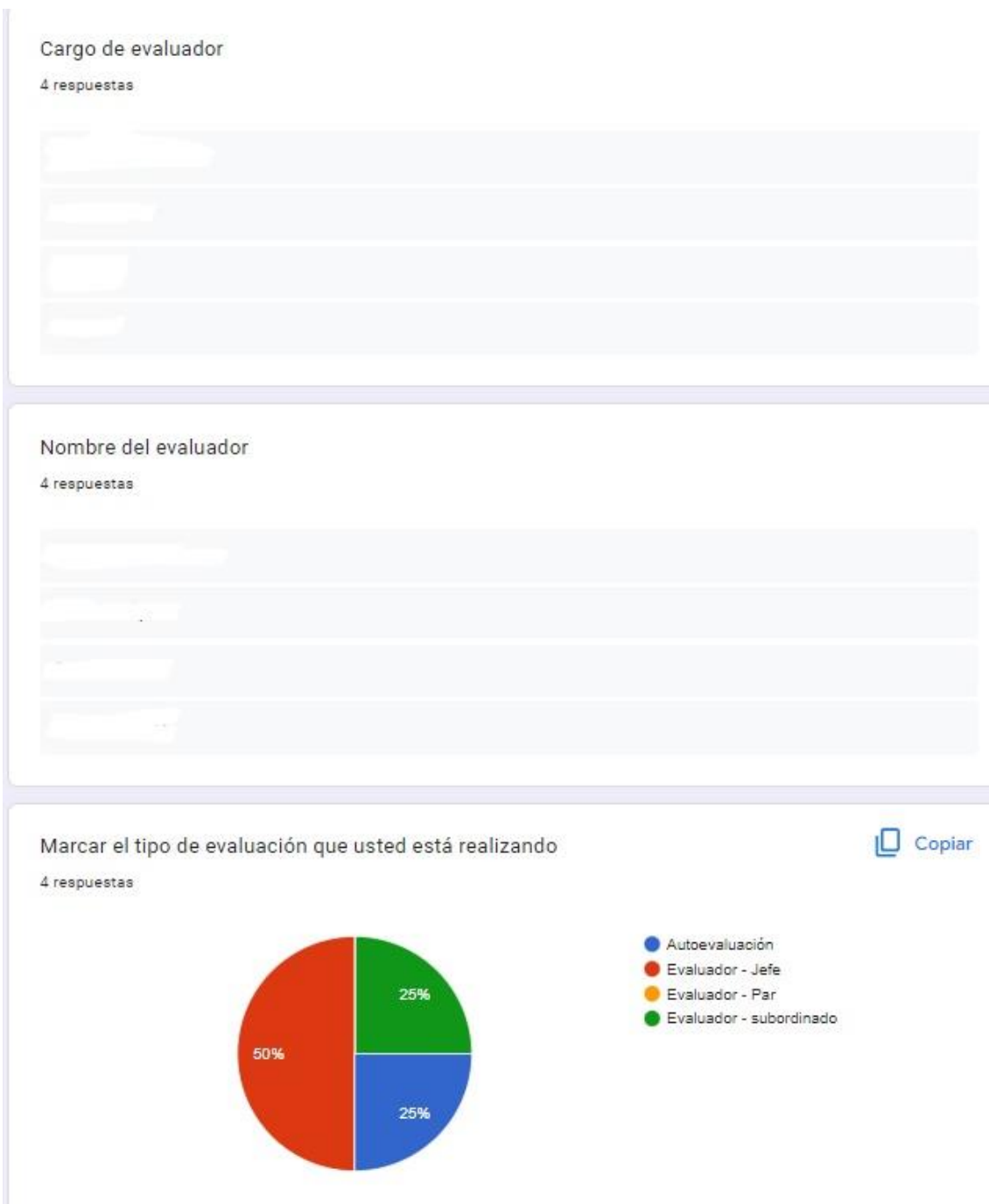
1. Lea detenidamente cada una de las indicaciones.
2. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño que usted o sus evaluados han tenido.
3. Marque la casilla que usted crea correcta, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.

### GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, según el parámetro establecido:

*Figure 7: Instrucciones formato Gerente General*

Antes de comenzar la evaluación cada uno de los colaboradores debía revisar detenidamente los manuales enviados tanto del evaluado como del evaluador para que puedan entender y realizar correctamente la evaluación. Para comenzar la evaluación se debía leer detenidamente las indicaciones brindadas.



**Figure 8:** Datos del evaluado

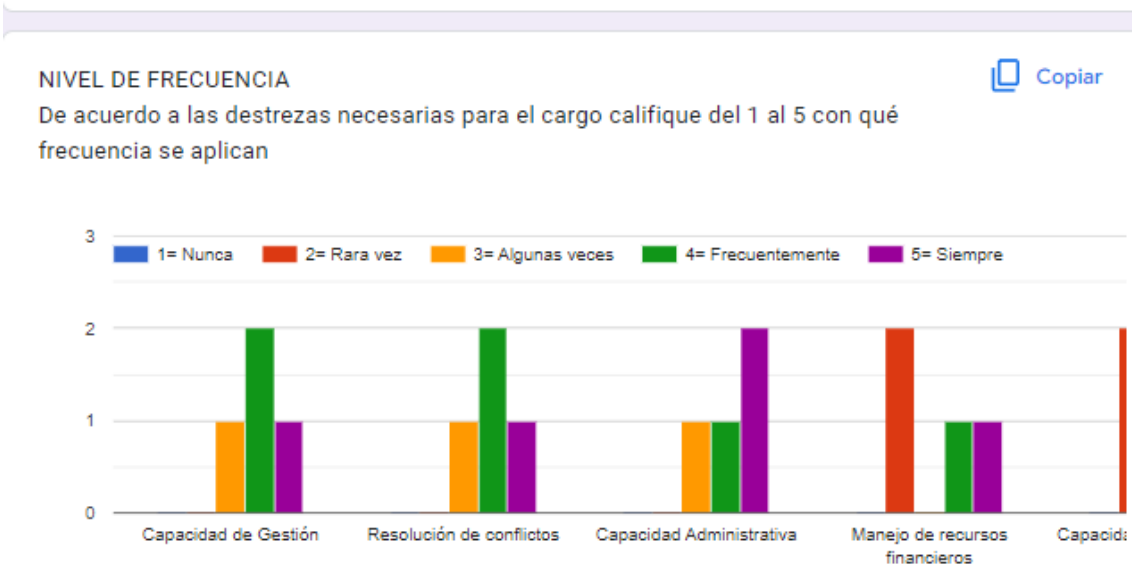
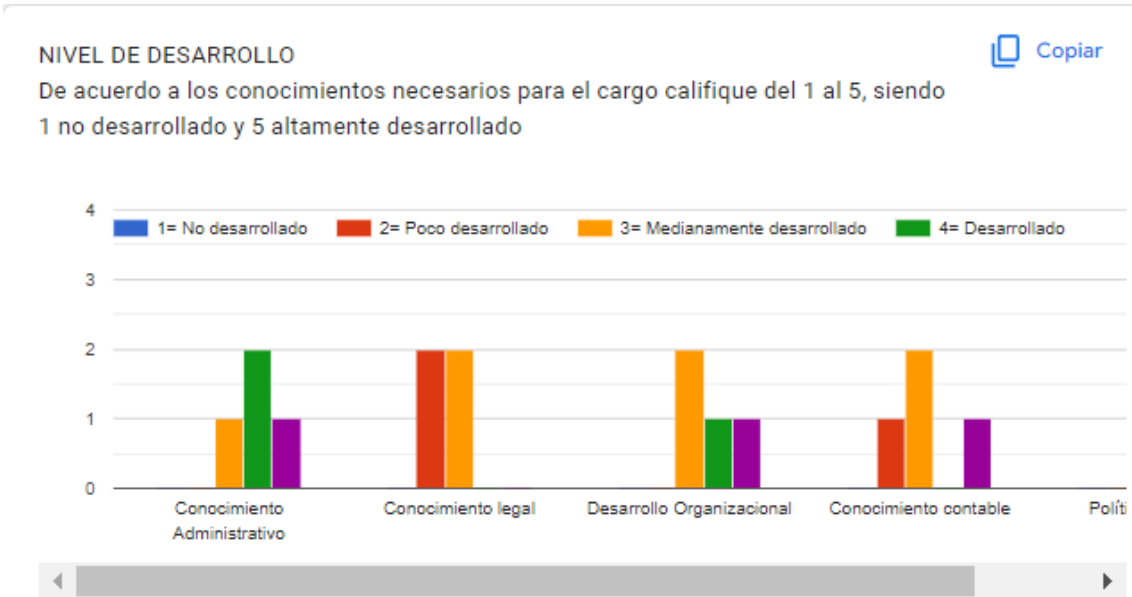
Se observan los campos que se debían llenar con información personal. Por motivo de confidencialidad y cuidado de la información de los colaboradores se omiten datos personales de las personas evaluadas.

Leer detenidamente las actividades esenciales de Gerente General para poder calificar las competencias

1. Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de PASOS ante instituciones y organismos nacionales, públicos o privados.
2. Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras de PASOS, de acuerdo con las políticas que fije la junta general de Socios.
3. Proponer a la Junta General de Socios, para su aprobación el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Organización de Puestos, el Plan Operativo Institucional Anual, el Plan Estratégico Institucional
4. Proponer al presidente de la Junta general de socios, para su aprobación, el Presupuesto Institucional de Apertura, sus evaluaciones y modificaciones, así como el Balance General y Estados Financieros

**Figure 9:** *Actividades esenciales del cargo*

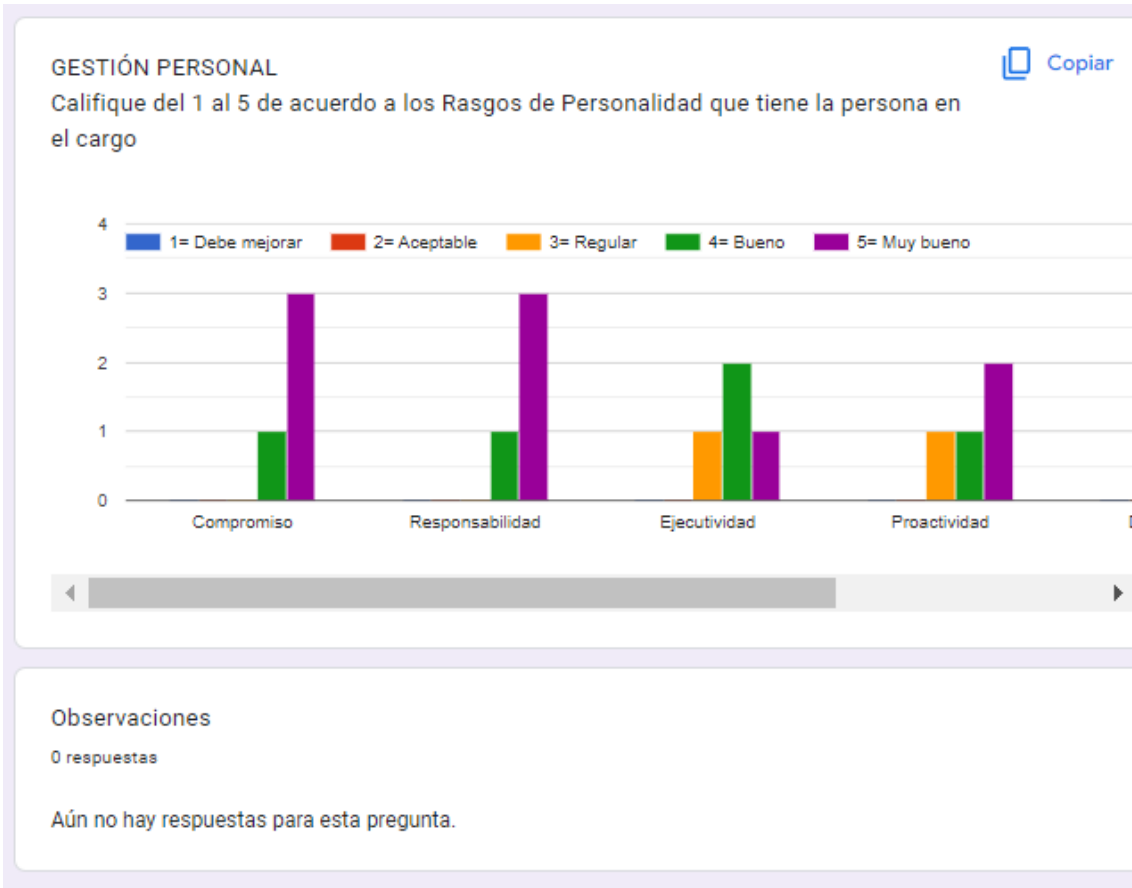
Por su parte, podemos observar las cuatro actividades esenciales de cada cargo. el evaluador debe leer detenidamente y entender cada una de estas actividades, para que pueda realizar la evaluación.



**Figure 10: Resultados evaluación**

Como se mencionó anteriormente, la evaluación se dividió en tres secciones, la primera es la de Nivel de desarrollo, el evaluador calificó los conocimientos del cargo, si están desarrollados o aún faltan por desarrollar. Por ejemplo, tres de esos conocimientos, Desarrollo organizacional, Conocimiento contable y Política salarial están medianamente desarrollados.

La sección Nivel de frecuencia, en esta se debía calificar las destrezas que tiene este cargo, como podemos observar todas recibieron una calificación de cinco puntos.



**Figure 11:** Resultados evaluación

Para finalizar la evaluación, se debía calificar la última sección de la evaluación que es la de Gestión Personal, como podemos observar el compromiso, la responsabilidad, la proactividad y el liderazgo reciben una calificación de cinco, siendo este muy bueno.

### 3.3.2. Tabulación

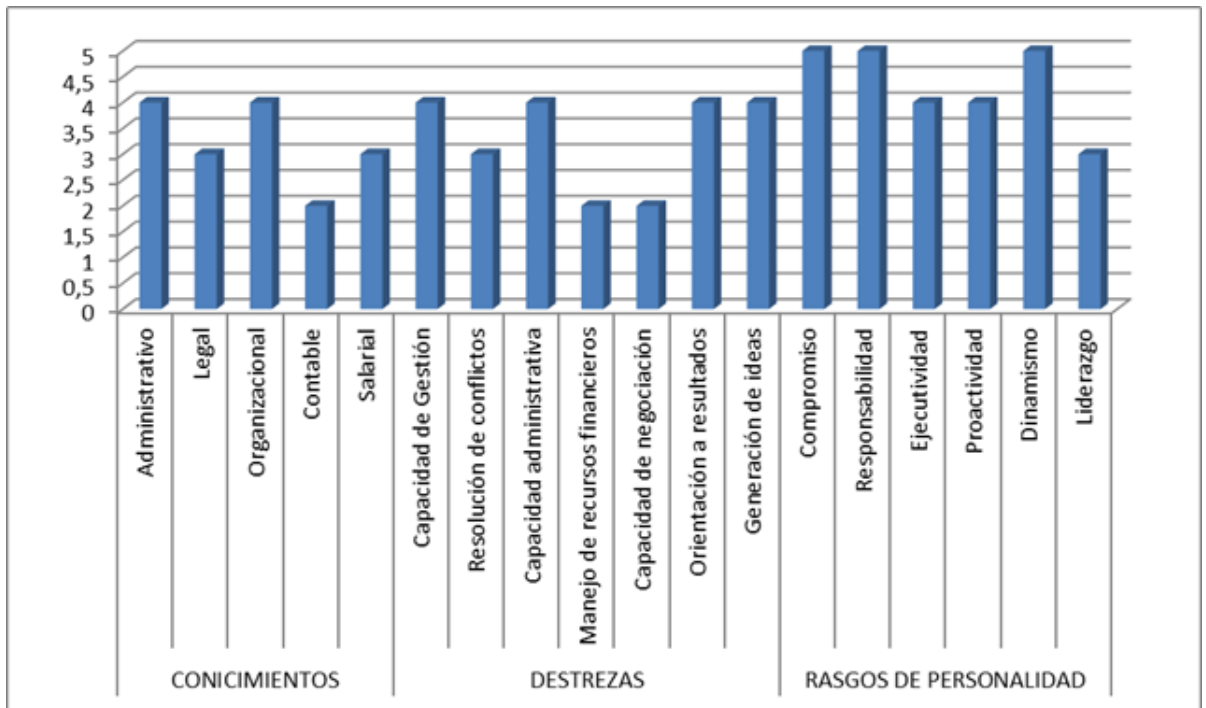
Para realizar la tabulación de los resultados de la evaluación, primero se analizó las calificaciones que cada uno de los evaluadores realizaron. Posteriormente se pasó la información obtenida al formato de tabulación establecido para cada cargo. A modo de captura de imagen se muestra como ejemplo los siguientes gráficos.

**Tabla 13:** Tabulación Evaluación Gerente General

CONICIMIENTOS					DESTREZAS								RASGOS DE PERSONALIDAD					
Administrativo	Legal	Organizacional	Contable	Salarial	Capacidad de Gestión	Resolución de conflictos	Capacidad administrativa	Manejo de recursos financieros	Capacidad de negociación	Orientación a resultados	Generación de ideas	Compromiso	Responsabilidad	Ejecutividad	Proactividad	Dinamismo	Liderazgo	
4	3	4	2	3	4	3	4	2	2	4	4	5	5	4	4	5	3	
16					23								26					
65																		

Nota: Autoría propia

Como se observa en el gráfico, se divide por secciones lo que se calificó en la evaluación, conocimientos, destrezas y rasgos de personalidad, para poder distribuir las respuestas brindadas por el evaluador, en este caso se trata del jefe del gerente general. Posteriormente se suman cada una de las secciones para saber el resultado de estas y finalmente se consiguió la calificación total sobre 90 que daría la sumatoria de todos los parámetros de calificación.



**Figure 12:** Gráfico de barras evaluación del gerente general

El gráfico anterior muestra los resultados obtenidos de cada calificación a modo de gráfico de barras, para de esta manera conocer de mejor manera y comparar las calificaciones de cada evaluador de forma eficiente.

**Tabla 14:** Tabulación evaluación subordinados

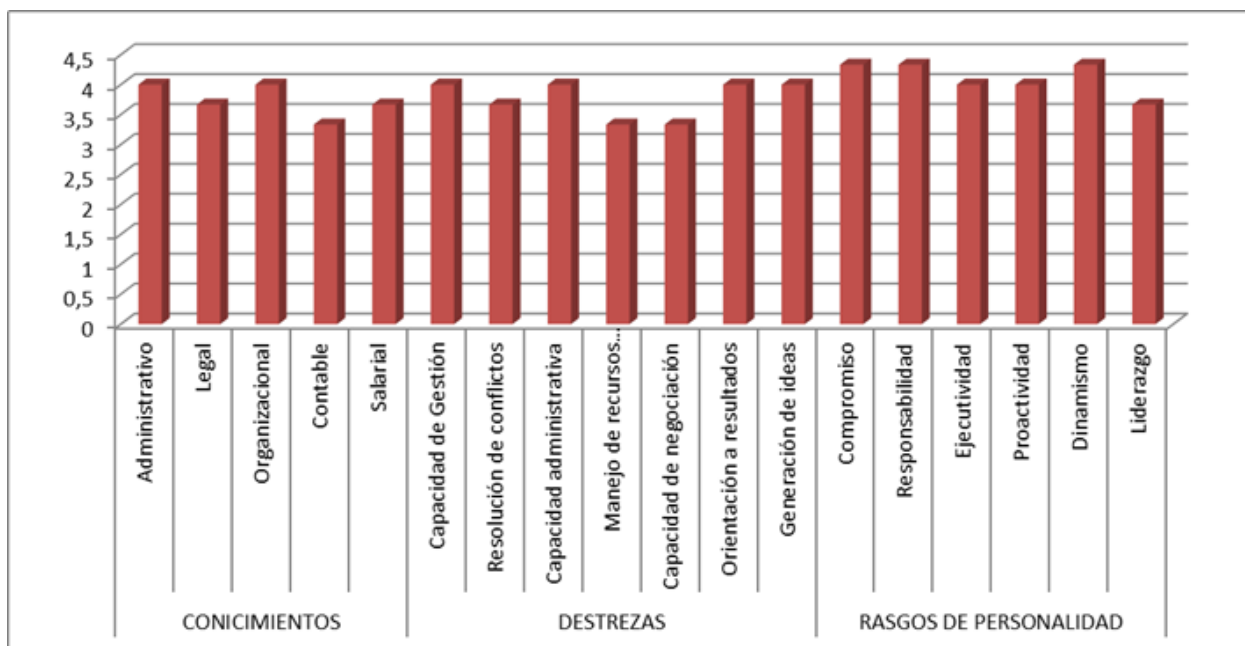
Total subordinados					DESTREZAS							RASGOS DE PERSONALIDAD					
CONICIMIENTOS					DESTREZAS							RASGOS DE PERSONALIDAD					
Administrativo	Legal	Organizacional	Contable	Salarial	Capacidad de Gestión	Resolución de conflictos	Capacidad administrativa	Manejo de recursos	Capacidad de negociación	Orientación a resultados	Generación de ideas	Compromiso	Responsabilidad	Ejecutividad	Proactividad	Dinamismo	Liderazgo
4	2,5	4	4	3,5	4	4,5	4	3,5	3,5	4	4	4,5	4,5	3,5	4	3,5	4
18					27,5							24					
69,5																	

En el caso de la evaluación de los subordinados, se tabularon los resultados por separado debido a que este cargo posee dos cargos que supervisa. Una vez realizada la debida tabulación de cada evaluador se obtuvo un promedio de las dos evaluaciones realizadas, y posteriormente se obtuvo el resultado final sobre 90.

**Tabla 15:** Tabulación Total

CONICIMIENTOS					DESTREZAS							RASGOS DE PERSONALIDAD					
Administrativo	Legal	Organizacional	Contable	Salarial	Capacidad de Gestión	Resolución de conflictos	Capacidad administrativa	Manejo de recursos	Capacidad de negociación	Orientación a resultados	Generación de ideas	Compromiso	Responsabilidad	Ejecutividad	Proactividad	Dinamismo	Liderazgo
4	3,67	4	3,33	3,67	4	3,67	4	3,33	3,33	4	4	4,33	4,33	4	4	4,33	3,67
18,67					26,33							24,67					
69,67																	

Después de haber realizado la tabulación de los resultados obtenidos de cada calificación, autoevaluación, evaluación subordinados y evaluación jefa, se procedió a realizar una sumatoria de todos los resultados obtenidos y se obtuvo un promedio, para de esa manera obtener la calificación final de la evaluación del desempeño para el cargo de gerente general.



*Figure 13: Gráfico de barras resultados evaluación gerente general*

Se puede observar que este gráfico de barras contiene el promedio de todos los resultados obtenidos, de esta manera se obtiene una mejor forma de visualizar las calificaciones.

### **3.4. Objetivo 4: Elaboración de informes individuales y programa de retroalimentación**

Para el cumplimiento de este objetivo específico se realizaron informes para cada colaborador que fue evaluado. El informe contiene los objetivos de la evaluación del



desempeño, comentarios sobre la evaluación, también podemos observar los resultados a modo de gráficos y por último la firma de recepción.

**Informe para Gerente General**

**Informe de evaluación 180°**

El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación 180°.

Cada uno de los informes es completamente confidencial y en ningún caso los datos serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

Usted verá también el resultado de los puntajes obtenidos tras sacar un promedio de las calificaciones de su jefe inmediato, pares, subordinados y autoevaluación.

**Comentarios sobre su evaluación 180°**

La evaluación 180° presenta un grado de desarrollo muy bueno de la mayoría de comportamientos, destrezas y rasgos de personalidad necesarias para desempeñar su cargo.

Debe mejorar su conocimiento en el ámbito contable, además de su manejo de recursos financieros y su capacidad de negociación.

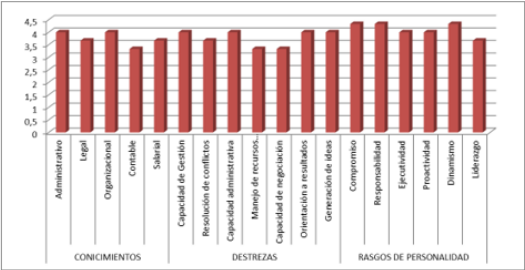
Se le felicita al evaluado por su rendimiento y por sus resultados buenos en su evaluación.

Todos los criterios negativos, en caso de existir, y que estén detallados en esta evaluación, serán tomados como una primera advertencia para usted.

Todos los criterios positivos serán analizados para posteriormente tomar decisiones sobre planes de incentivos.

**Resumen Gráfico (sobre 90 puntos)**

CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		RASGOS DE PERSONALIDAD	
Administrativo	3,67	Capacidad de Gestión	4,33	Compromiso	4,33
Legal	3,67	Resolución de conflictos	4,33	Responsabilidad	4,33
Organizacional	3,67	Capacidad administrativa	4,33	Ejecutividad	4,33
Contable	3,67	Manejo de recursos	4,33	Proactividad	4,33
Salarial	3,67	Capacidad de negociación	4,33	Dinamismo	4,33
Conocimiento de procesos de negocio	3,67	Orientación a resultados	4,33	Liderazgo	3,67
Conocimiento de funciones	3,67	Generación de ideas	4,33		
Conocimiento de tecnología	3,33	Compromiso	4,33		
Manejo de recursos	3,33	Responsabilidad	4,33		
Capacidad de negociación	3,33	Ejecutividad	4,33		
Operación de maquinaria	4	Proactividad	4		
Manejo de recursos	4	Dinamismo	4		
Manejo de recursos	4	Liderazgo	3,67		
Comportamiento	4,33				
Integridad	4,33				
Proactividad	4				
Dinamismo	4,33				
Liderazgo	3,67				
<b>Total</b>	<b>28,67</b>	<b>Total</b>	<b>26,33</b>	<b>Total</b>	<b>24,67</b>
			<b>69,67</b>		



Firma de recepción y aceptación de la ED, Nombre, apellido y CI:

\_\_\_\_\_

Figure 14: Informe evaluación

Para el programa de retroalimentación se realizó una reunión individual con cada evaluado de manera presencial (Anexo). Dándoles a conocer los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizada la investigación, a lo largo de este tiempo, se logró establecer las siguientes conclusiones:

Como punto de partida se estableció un esquema organizacional el que permite definir las jerarquías y las responsabilidades de cada uno de los empleados de la Unidad Educativa; es de gran importancia y ayuda, ya que mantiene el orden en la organización.

Como siguiente paso se realizó el diccionario de destrezas, este nos permite definir de manera correcta las competencias (conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad) que cada cargo requiere, concluimos que un modelo por competencias es ajustable a la cultura organizacional y dinámico dependiendo de los cambios que se presentan.

Una vez establecido el diccionario de competencias se procedió a la descripción de puestos, gracias a esta se pudo identificar y reflejar las responsabilidades de cada uno de los cargos. Es por eso que ahora ya cada empleado conoce e identifica sus actividades a realizar. Con esta ejecución la Unidad Educativa camina de mejor manera, ya sea en la organización como en la mejora de recursos y tiempo al haber una mejor estructuración.

Se diseñó y aprobó la herramienta de evaluación del desempeño por competencia. Esta fue diseñada para cada cargo a través de la plataforma Google Forms, y de esta manera se pudo observar que fue una manera de optimizar el tiempo tanto de los evaluadores, como para el procedimiento de esta investigación. Para su debida aprobación, se enviaron los formatos a las autoridades de la Institución para que se proceda a su revisión.

Al ser esta herramienta aprobada por las autoridades de la Unidad Educativa, se procedió a su aplicación. Con su aplicación se comprobó el grado de eficacia con el que el personal de la institución lleva a cabo las actividades, conocimientos y las destrezas de los puestos que llevan a cabo en la organización.

Se procedió a tabular los datos y sacar porcentajes, en este proceso se pudo observar el desempeño de cada uno de los evaluados en los que se pudo constatar sus

fortalezas y debilidades. La tabulación se realizó en la plataforma excel, lo que dió como resultado un manejo óptimo y ordenado de información debido a la correcta utilización de tablas, fórmulas y gráficos para cada cargo establecido.

Por último, se realizó la retroalimentación, cuyo resultado fue positivo ya que los empleados generaron con facilidad compromisos para una mejora continua. Además, se felicitó a los empleados con mejores puntajes.

Se recomienda conservar o hacer ajustes a la estructura orgánica una vez que se actualicé la planeación estratégica, permitiendo el orden de la empresa y un funcionamiento sincronizado.

Además de realizar la evaluación constantemente para conocer puntos críticos de toda la Unidad Educativa con el objetivo de que se mantenga en una mejora continua, y se genere un plan de acción para disminuir debilidades y así poderlas convertir en fortalezas.

Se recomienda que se realice un programa de incentivos extrínsecos e intrínsecos como un plan de retención del personal para evitar fuga de talentos.

Finalmente se recomienda que se considere este modelo para la implementación de futuros subsistemas de talento humano para que se complete un modelo de gestión efectivo.

## REFERENCIAS

Alles, M. y Garnica, A. (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencia*. Buenos Aires.

[Direccion Estrategica de Recursos Humano.pdf](#)

Álvarez, M. (2022). Evaluación del desempeño de los obreros del departamento de obras públicas del GAD municipal del cantón Sucúa. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.

Baron, P. (2017). Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico. *Tesis de grado*. Universidad Militar Nueva Granada. [BaronHernandezPaulina 2017.pdf \(unimilitar.edu.co\)](#)

Boada, B. y Vintimilla, A. (2020). Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa ABAD y Hnos. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.

Campirán, A. (s.f.). *Las habilidades del pensamiento en la perspectiva de las Competencias*. Venezuela.

Campoverde, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para la empresa lácteos San Antonio C.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano tercera edición*. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. <https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%2809na%20ed.pdf>

Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. Person Educación.

Donoso, J. y Ulloa, G. (2021). Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias en Almacenes “La Victoria”. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay. [16314.pdf \(uazuay.edu.ec\)](#)

- Guanuche, J. y Tacuri, R. (2020). Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.
- Heredia, M. (2021). Actualización del manual de funciones y descripción de cargos por competencias del talento humano de ELEPCO S.A. *Tesis de maestría*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://doi.org/https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2005). *Administración*. Administracion - Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, Ma Isabel Pérez de Lara Choy - Google Libros
- Ledesma, D. y Vanegas, M. (2022). La gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes dentro del sector manufacturero en la ciudad de Cuenca. *Tesis de grado*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22478/1/UPS-CT009733.pdf>
- Matute, J. y Serrano, S. (2021). Aplicación de la evaluación de desempeño 90° y una propuesta de plan integral de desarrollo en la cooperativa Fasayñan. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.
- Michael, A., Hitt, J., Stewart, B. y Lyman, W. (s.f.). *Management*. Pearson Prentice Hall.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54336450/ADMINISTRACION\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659925292&Signature=G-rVPa43dqLNKrIQUr85BEav3mUicfQ~9hERXPcmbcCmRN9KcpGBvcmFfMOGk0TmRZm1cgJgZHsnKW0UIKErXtN0g~DtQJqROwRnvDJ8-jcfGpZv~-t4Zxd3](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54336450/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659925292&Signature=G-rVPa43dqLNKrIQUr85BEav3mUicfQ~9hERXPcmbcCmRN9KcpGBvcmFfMOGk0TmRZm1cgJgZHsnKW0UIKErXtN0g~DtQJqROwRnvDJ8-jcfGpZv~-t4Zxd3)
- Muñoz, T. y Patiño, M. (2020). Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para el GAD municipal del Cantón San Felipe de Oña. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.
- Pantoja, S. y Sacta, D. (2021). Diseño de perfiles de cargo por competencia en la empresa El Hopapa Cia. Ltda. en la ciudad de Cuenca. *Tesis de grado*. Universidad del Azuay.

Párraga-Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *FIPCAEC*.  
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/52/56>

Pérez-Álvarez, T. (2020). Reconociendo una fracción no visible del iceberg de la violencia simbólica contra las mujeres en la publicidad televisiva difundida en México. *Asparkía. Investigación Feminista* (36), 79-101.

# ANEXOS

## Administración 01

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS				
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
Cargo:	Presidente	Ubicación en la Organización		
Área:	Administrativa	<pre> graph TD     A[PRESIDENTA] --&gt; B[GERENTE GENERAL]             </pre>		
Cargo del Jefe inmediato:	Junta de Socios			
Cargos Supervisados:	Gerente General y Rector			
Misión:	Dirigir y controlar el funcionamiento administrativo y académico de la Universidad, en base a las políticas establecidas por la Junta General de Socios.			
<b>2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>				
GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD	
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil	
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil	
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada	
2	Una vez al mes	Poca	Fácil	
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.	
Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Presidir las reuniones de las juntas generales de socios, debiendo suscribir las actas de sesiones de dicho organismo conjuntamente con el secretario	2	3	2	8
Subrogar al gerente con todas las facultades en caso de ausencia o impedimento de este	3	3	3	12
Orientar y dirigir los negocios de la compañía	5	4	3	17
Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general y ejercer las demás funciones de la Ley, los estatutos y la junta general los señalen.	5	4	4	21
Presidir rendición de cuentas con las gerencias de línea junto con el Gerente General para verificar el cumplimiento de resoluciones y políticas de la junta general de socios.	2	4	3	14
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>				
<b>Total = FR + (CO * CM)</b>				

**3. COMPETENCIAS DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Subrogar al gerente con todas las facultades en caso de ausencia o impedimento de este	Administración	S/C	Capacidad de Administración	S	Compromiso	S
			Orientación de servicio	S		
Orientar y dirigir los negocios de la compañía	Administración	S/C	Capacidad de negociación	S	Responsabilidad	S
			Orientación a resultados	S		
Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general y ejercer las demás funciones de la Ley, los estatutos y la junta general los señalen.	Desarrollo Organizacional	S/C	Orientación a resultados con calidad	S	Liderazgo	S
	Cococimiento legal	S/C	Orientación a resultados	S		
Presidir rendición de cuentas con las gerencias de línea junto con el Gerente General para verificar el cumplimiento de resoluciones y políticas de la junta general de socios.	Conocimiento Contable	S/C	Organización de la información	S	Meticulosidad	S
	Política Salarial	S/C	Capacidad de gestión y organización	S		

**4. Educación Formal Requerida**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Administración de empresa, Ingeniería comercial o afines
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	Maestría en Administración de empresas o afines

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	X

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

--	--	--

**Administración 03**

**MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Cargo:	RECTORA	<p style="text-align: center;">Ubicación en la Organización</p> <pre> graph TD     GM[GERENTE GENERAL] --&gt; R[RECTORA]     GM --&gt; SG[SECRETARÍA GENERAL]     R --&gt; SD[SECRETARÍA DOCUMENTAL]     R --&gt; V[VICERRECTORA]     R --&gt; SG     V --&gt; DE[DIRECTOR DE SECCIÓN ESCUELA]     V --&gt; DS[DIRECTOR DE SECCIÓN COLEGIOS]     DE --&gt; CA[COORDINADOR DE ÁREAS]     DE --&gt; I[INSPECTOR]     DS --&gt; SO[COORDINADORA DE SERVICIOS]     DS --&gt; CT[COORDINADOR TRANSACCIONES]                     </pre>
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Gerente General	
Cargos Supervisados:	Vicerrector, inspector	
Misión:	Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha académica y técnica de así como la implementación de normas y reglamentos ante el Ministerio de Educación.	



## 2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	3	4	5	23
Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes.	5	4	4	21
Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.	4	4	4	20
Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.	5	3	5	20
Diseñar, implementar y proponer normas y estrategias académicas para PASOS EDUCACION ACTIVA INTEGRAL CIA. LTDA., enfocados en la mejora del sistema de control interno, verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno Institucional.	4	3	5	19
Tomar decisiones, avalar proyectos, estrategias y cursos alternativos de acción para el crecimiento de la institución;	3	4	4	19
Fijar horizontes y acompañar los procesos administrativos y pedagógicos que integran el proyecto educativo	2	4	4	18
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial ante el Ministerio de Educación.	2	3	5	17
Verificar procedimientos académicos y administrativos.	5	3	4	17
Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes.	1	4	4	17
Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes	4	3	4	16

Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.	3	4	3	15
Generar convenios de vinculación para mejorar, solventar y resolver necesidades educativas.	3	3	4	15
Presentar al Gerente General un informe de cumplimiento del área académica.	3	3	4	15
Administrar el proceso sancionador de acuerdo a los procedimientos a través de la Inspección, resolviendo en primera instancia;	3	3	4	15
Elaborar y presentar periódicamente y oportunamente informes a la Gerencia General y presidente, respecto a la administración académica y su rendimiento, para asegurar una adecuada toma de decisiones.	3	4	3	15
Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados.	3	3	4	15
Desarrollar y aplicar indicadores de control de gestión académica de la Institución	3	3	4	15
Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores	5	3	3	14
Realizar el plan de capacitación institucional	2	4	3	14
Receptar y aprobar el documento y/o manual de comunicaciones entregado por secretaría encargada de la comunicación institucional.	2	4	3	14
Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes.	2	3	4	14
Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles.	2	4	3	14
Resolver los conflictos de competencia que pudieran surgir entre las distintas comisiones educativas y académicas de la Institución.	2	4	3	14
Proponer para su aprobación el Plan Operativo Institucional Anual, el Plan Estratégico Institucional.	1	3	4	13
Liderar y ser responsable de la construcción, implementación y renovación del Proyecto Educativo Institucional.	4	3	3	13
Reconocer meritos, logros y aportes relevantes de naturaleza educativa, intelectual, cultural, artística, deportiva o ciudadana.	4	3	3	13
Delegar funciones a los subdirectores u otros miembros de la institución;	4	3	3	13

Realizar el plan de acompañamiento pedagógico	3	3	3	12
Coordinar con la asociación de padres de familia el uso de sus fondos junto con el Gerente General y Gerente Administrativo Financiero.	3	3	3	12
Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica.	2	3	3	11
Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.	2	3	3	11
Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares	2	3	3	11
Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por las autoridades máximas de la Institución.	2	3	3	11
Participar en la Planificación General de la Institución, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la Alta Dirección.	2	3	3	11
Coordinar consultas del Ministerio de Educación.	2	3	3	11
Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores junto con el Gerente Administrativo Financiero.	1	3	3	10
Revisar la documentación institucional para disponer de la autorización de funcionamiento vigente.	1	2	4	9
Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitare para el cumplimiento de sus funciones y implementar sus recomendaciones;	1	2	4	9
Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento.	1	2	4	9
Receptar contratos de servicios y su implementacion en caso de servicio de alimentacion	2	3	2	8
Cumplir las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional	2	2	2	6
Aprobar compra de libros para los estudiantes.	2	1	4	6
Asumir las funciones del Vicerrector, subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;	1	2	2	5
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>				
<b>Total = FR + (CO * CM)</b>				

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	Conocimiento administrativo	C	Capacidad de planificación y organización	C	Liderazgo	S
Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes.	Administración estratégica	C	Orientación a resultados	C	Dinamismo	S
Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.	Responsabilidad Social	C	Capacidad de Gestión	C	Proactividad	S
Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.	Administración estratégica	C	Capacidad de planificación y organización	C	Responsabilidad	S
Diseñar, implementar y proponer normas y estrategias académicas para el control interno, enfocados en la mejora del sistema de control interno, verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno Institucional.	Gestión de TTHH	C	Orientación a resultados	C	Proactividad	S
Tomar decisiones, avalar proyectos, estrategias y cursos alternativos de acción para el crecimiento de la institución	Liderazgo y ética	S	Capacidad administrativa	C	Liderazgo	S

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	Administración de empresas, Psicología Organizacional, Psicología educativa, carreras afines

#### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	X
Presidente y Gerente General	6 años	

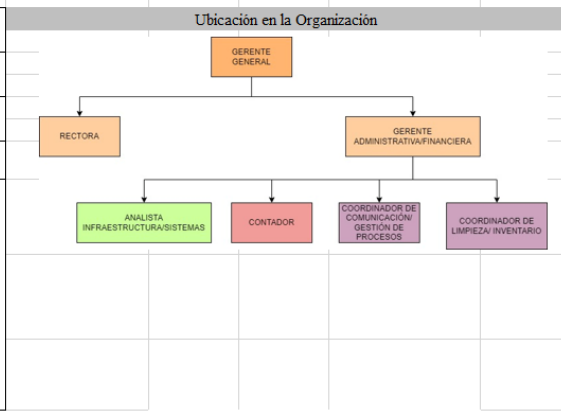
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

Administración 04

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Gerente Administrativo Financiero
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe inmediato:	Gerente General
Cargos Supervisados:	Analista de infraestructura, Contador, Coordinador de comunicación y Coordinador de limpieza
Misión:	Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativa, económica y financiera de... así como la implementación de las políticas establecidas por la Junta General de Socios y demás normas y reglamentos del Ministerio de Educación, Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio de relaciones laborales, IESS, entre otros Organismos de control correspondiente que regulen a la Institución.



2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD				
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil				
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil				
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada				
2	Una vez al mes	Poca	Fácil				
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.				

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Diseñar, implementar y proponer políticas, normas y estrategias administrativas para, enfocados en la mejora del sistema de control interno, verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno Institucional.	2	4	3	14
Elaborar el presupuesto anual de apertura de la institución y proponer al consejo administrativo su aprobación, evaluaciones y modificaciones.	1	5	4	21

Controlar los presupuestos y contabilidad: deberá estar al corriente con la situación contable de su área y generar presupuestos dentro de los límites marcados por la política presupuestal de la empresa.	3	4	4	19
Conducir, coordinar y supervisar las acciones relativas al registro y consolidación de las transacciones económicas y financieras de la Institución, así como, la formulación, análisis, evaluación y presentación oportuna de los estados financieros a la Gerencia General	2	3	3	11
Conducir y supervisar el proceso de programación, captación y control de los recursos financieros de la Institución, para poder atender los requerimientos de efectivo para la operación e inversión	1	2	2	5
Coordinar con la asociación de padres de familia el uso de sus fondos junto con el Gerente General y Rectorado.	1	2	2	5
Establecer el valor de pensiones en el año lectivo una vez autorizado por el Ministerio de Educación.	1	4	3	13

Supervisar la asignación y aprovechamiento de los recursos, verificando que efectivamente sean utilizados para los fines establecidos.	5	3	3	14
Realizar el reporte de becas y actas de compromiso.	1	2	2	5
Supervisar el proceso de facturación y cobranzas.	3	4	3	15
Manejar las cuentas bancarias.	5	4	4	21
Realizar la transferencia bancaria por concepto de pago de sueldos al personal y pagos a proveedores.	2	4	3	14
Supervisar los depósitos de cheques.	5	3	3	14
Coordinar y ejecutar la compra de libros para los estudiantes.	1	3	2	7
Conducir, coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales y de la contratación de servicios necesarios para la adecuada marcha administrativa y operativa de la Institución, de conformidad y con sujeción a los reglamentos y disposiciones legales vigentes con cargo al presupuesto anual Institucional.	5	5	3	20
Coordinar reuniones con Coordinadores administrativos y pedagógicos.	2	2	2	6

Supervisar actividades y responsabilidades del personal administrativo.	5	3	2	11
Recibir efectivo extra autorizado por el Gerente General.	5	4	2	13
Supervisar el Ingreso y salidas en el sistema de facturación de actividades extracurriculares	5	4	3	17
Coordinar la contratación de seguro y uniforme de los estudiantes de la institución.	1	3	3	10
Coordinar consultas del Ministerio de relaciones laborales, SRI e IESS.	2	4	2	10
Verificar el envío de la información financiera al SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de relaciones laborales y otros Organismos de Control correspondientes	2	4	2	10
Realizar actividades relacionadas con el cargo y delegadas por el jefe inmediato.	5	2	2	9
Administrar el proceso sancionador a los trabajadores de acuerdo a los procedimientos a través de Recursos Humanos, resolviendo en primera instancia.	5	3	3	14
Presentar al Gerente General un informe de cumplimiento del área	2	3	2	8
Participar en la Planificación General de la Institución, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la Alta Dirección.	1	3	3	10
Desarrollar y aplicar indicadores de control de gestión administrativa financiera de la Institución	4	3	2	10
Elaborar las compensaciones económicas como estudios salariales, sistemas retributivos, sistema de incentivos, primas y bonos.	1	3	3	10
		<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>		
		<b>Total = FR + (CO * CM)</b>		



**3. COMPETENCIAS DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Elaborar el presupuesto anual de apertura de la institución y proponer al consejo administrativo su aprobación, evaluaciones y modificaciones.	Elaboración, control y seguimiento de presupuestos	S/C	Manejo de recursos financieros	S	Meticulosidad	S
			Capacidad de Planificación y Organización	S		
Controlar los presupuestos y contabilidad; deberá estar al corriente con la situación contable de su área y generar presupuestos dentro de los límites marcados por la política presupuestal de la empresa.	Contabilidad General	S/C	Capacidad de Planificación y Organización	S	Meticulosidad	S
	Elaboración, control y seguimiento de presupuestos	S/C	Supervisión y Monitoreo	S		
Manejar las cuentas bancarias. Conciliar, coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales y de la contratación de servicios necesarios para la adecuada marcha administrativa y operativa de la Institución, de conformidad y con sujeción a los reglamentos y disposiciones legales vigentes con cargo al presupuesto institucional.	Contabilidad financiera	S/C	Manejo de recursos financieros	S	Responsabilidad	S
	Administración	S/C	Supervisión y Monitoreo	S		
	Procedimientos de control y manejos de inventarios	S/C	Manejo de recursos materiales	S	Compromiso	S
		S/C	Capacidad Administrativa	S		

**4. Educación Formal Requerida**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	X
Presidente y Gerente General	6 años	

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

# Administración 05

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Cargo:	Vicerrectora	<b>Ubicación en la Organización</b> <pre> graph TD     RECTORA[RECTORA] --&gt; VICEIRECTORA[VICEIRECTORA]     VICEIRECTORA --&gt; COORDINADOR[COORDINADOR DEP MEDICORRIESGOS]     VICEIRECTORA --&gt; DIRECTOR_ESCUELA[DIRECTOR DE SECCIÓN ESCUELA]     VICEIRECTORA --&gt; DIRECTOR_COLEGIO[DIRECTOR DE SECCIÓN COLEGIO]             </pre>	
Área:	Administrativa		
Cargo del Jefe inmediato:	Rector		
Cargos Supervisados:	Inspección y Directoras de Sección, Coordinadores de área educativa y docentes.		
Misión:	Implementar programas, procesos y proyectos académicos para , así como cumplir las normas y reglamentos ante el Ministerio de Educación.		
<b>2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>			
GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución	5	5	3	20
Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.	3	4	4	19
Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables y coordinado con su jefe inmediato superior.	5	4	4	21
Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso.	2	4	3	14
Asesorar y supervisar el trabajo docente.	5	3	2	11
Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes.	2	3	2	8
Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional.	1	3	2	7
Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus	3	3	4	15
Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.	5	5	4	25

### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	TRASCOS DE PERSONALIDAD	S/C
Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución	Administración de instituciones educativas	S/C	Capacidad administrativa	S	Compromiso	s
			Capacidad de planificación y orga	S		
Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.	Manejo de proyectos sociales y educativos	S/C	Pensamiento creativo	S	Liderazgo	s
			Orientación a resultados	S	Responsabilidad	
Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables y coordinado con su jefe inmediato superior.	Manejo de niveles educativos	S/C	Capacidad de gestión	S	Liderazgo	s
	Administración	S/C		Capacidad administrativa	S	
Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.	Administración de instituciones educativas	S/C	Supervisión y monitoreo	S	Responsabilidad	s
	Auditoría	S/C	Orientación a resultados	S	Compromiso	

**4. Educación Formal Requerida**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ciencias de la Educación o Administración y Supervisión Educativa, licenciatura en educación básica o afines
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	X
Presidente y Gerente General	6 años	

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

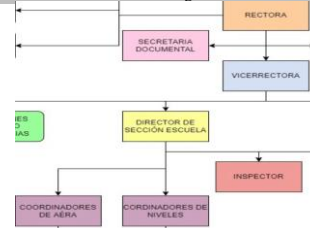
**Administración 06**

**MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Cargo:	Director Sección Escuela
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe inmediato:	Rector y Vicerrector
Cargos Supervisados:	Coordinador de niveles, Coordinador de área e Inspector
Misión:	Dirigir y controlar el funcionamiento administrativo y académico de ... en base a las políticas establecidas por la Junta General de Socios.

**Ubicación en la Organización**



## 2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Dar seguimiento y apoyo de la parte académica, para fortalecimiento de procesos.	4	4	4	20
Dar seguimiento a las comisiones de convivencia, seguridad, cultural, deportes, sociales	3	4	3	15
Realizar el acompañamiento de los docentes y tutores de los niveles de inicial II, preparatoria, básica elemental y media.	2	4	4	18
Organizar y promocionar proyectos internos y de vinculación que motiven el desarrollo integral de los estudiantes.	2	4	3	14
Realizar el acompañamiento de la vida escolar, direccionar el plan de acción tutorial.	2	3	3	11
Coordinar el área de Sociales Básica Media.	2	3	2	8

Realizar el acompañamiento de los programas organizados en los subniveles de básica superior y bachillerato.	2	2	3	8
Brindar apoyo en el proceso de contratación e inducción, del personal nuevo.	2	3	3	11
Brindar apoyo en aspectos de organización global para manejo de fotocopias, organización y apoyo al departamento de inspección actividades como eventos, campamentos, etc.	3	2	2	7
Brindar apoyo con proceso de motivación a la lectura, implementación de biblioteca escolar.	4	2	2	8
Coordinar y organizar, las salidas institucionales y pedagógicas en el POA de subnivel y/o de área.	4	3	3	13
Plantear actividades y requerimientos del presupuesto anual, enmarcado en actividades relacionadas con la convivencia y vida escolar a nivel global.	1	4	3	13
Realizar el inventario anual de dirección de sección	1	2	3	7

### FORMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

#### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Dar seguimiento y apoyo de la parte académica, para fortalecimiento de procesos.	Conocimiento Administrativo	c	Capacidad de Gestión	s	Responsabilidad	s
			Trabajo en equipo			
Dar seguimiento a las comisiones de convivencia, seguridad, cultural, deportes, sociales	Desarrollo Organizacional	c	Capacidad de planificación	c	Meticulosidad	s
Realizar el acompañamiento de los docentes y tutores de los niveles de inicial II, preparatoria, básica elemental y media.	Gestión de Talento humano	c	Capacidad de Gestión	c	Proactividad	s
Organizar y promocionar proyectos internos y de vinculación que	Conocimiento estratégico	c	Manejo de recursos	c	Dinamismo	s

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Psicología educativa, Psicología clínica o afines
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	

#### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	X
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

#### FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

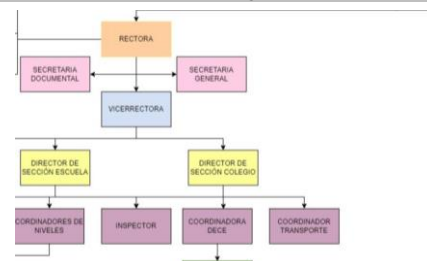
### Administración 07

#### MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	DIRECTOR SECCION COLEGIO
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe inmediato:	Rector y Vicerrectora
Cargos Supervisados:	Coordinador DECE e Inspector
Misión:	Dirigir y controlar el funcionamiento administrativo y académico de ., en base a las políticas establecidas por la Junta General de

#### Ubicación en la Organización



## 2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Diariamente	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás



<b>Actividad del cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Dirigir los niveles de octavo a tercero BGU, ejecutar los planes de comisiones del código de convivencia, y mantener contacto permanente con sus responsables	4	3	5	19
Dar seguimiento y apoyo al personal para fortalecer sus debilidades y fortalezas	3	4	4	19
Acompañar y gestionar los proyectos de grado y procesos de titulación de estudiantes de 3ro de BGU	2	4	4	18
Acompañar a los docentes y tutores de básica superior y bachillerato	5	3	4	17
Acompañar y gestionar el Programa de Participación Estudiantil de los estudiantes de 2do y 3ro de BGU	3	3	4	15
Ser la primera instancia de reemplazo en caso que un docente se ausente	2	3	4	14
Revisar y pre aprobar el presupuesto del área de la escuela con todos los niveles y sus subniveles y comisiones	2	3	4	14
Ser responsable del inventario entregado por el custodio de inventario de activos fijos y bienes	2	3	4	14
Revisar y responsabilizarse de una distribución equitativa del inventario de la escuela e inicial	2	4	3	14

Dar un reporte del rendimiento de sus subordinados de forma anual.	1	3	4	13
Gestionar los procesos de contratacion del personal nuevo que ingresa a la institucion en los niveles de basica superior y bachillerato	1	3	4	13
Entregar una evaluacion de desempeño a los 60 dias del personal nuevo al rectorado	1	4	3	13
Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o vicerrector.	4	2	4	12
Apoyar en el proceso de contratacion e induccion del personal nuevo	2	3	3	11
Acompañar los programas organizados en los subniveles de basica superior y bachillerato	2	3	3	11
Realizar una tutoria de 10mo de basica	2	3	3	11
Ser parte del distributivo academico docente	2	3	3	11
Dar seguimiento y apoyo a la parte academica	4	2	3	10
Realizar seguimiento a las comisiones de convivencia, seguridad, cultural, deportes y sociales	4	2	3	10
Revisar planificaciones del area interdisciplinaria	3	3	2	9
Acompañar la vida escolar	4	2	2	8

**FORMULA DE CÁLCULO**

**Total = FR + (CO \* CM)**

**3. COMPETENCIAS DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Dirigir los niveles de octavo a tercero BGU, ejecutar los planes de comisiones del código de convivencia, y mantener contacto	Planeación Estratégica	C	Capacidad de planificación y organización	C	Liderazgo	S
					Adaptabilidad	S
Dar seguimiento y apoyo al personal para fortalecer sus debilidades y fortalezas	Conocimiento Administrativo	C	Manejo de Recursos Humanos	C	Responsabilidad	S
					Asertividad	S
Acompañar y gestionar los proyectos de grado y procesos de titulación de estudiantes de 3ro de BGU	Liderazgo y ética	S	Capacidad de gestión	C	Meticulosidad	S
Acompañar a los docentes y tutores de básica superior y bachillerato	Liderazgo y ética	S	Trabajo en equipo	S	Compromiso	S
			Generación de ideas	S		

**4. Educación Formal Requerida**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Psicología Educativa
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

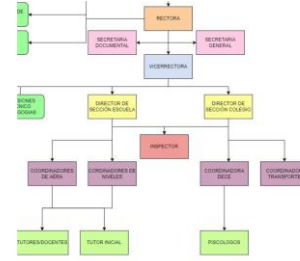
Administración 08

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	INSPECTOR
Área:	Administrativa
Cargo del Jefe inmediato:	Directores de seccion, vicerrector
Cargos Supervisados:	Docentes
Misión:	Gestionar el comportamiento de los integrantes de la Unidad educativa y dar seguimiento al cumplimiento de normas internas.

Ubicación en la Organización



2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes.	5	3	4	17
Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel.	5	3	4	17
Gestionar el proceso de ingreso y salida de estudiantes.	4	3	4	16
Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos.	3	3	4	15
Controlar el cumplimiento de las zonas de cuidado diario	5	3	3	14
Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el nivel central de la autoridad educativa nacional.	3	3	3	12
Reportar los daños de bienes que han sido comunicados por la persona encargada de los mobiliarios e infraestructura de la institución.	3	3	3	12
Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole.	2	3	3	11
Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que hubiere, planificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicación enviada y recibida, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se lleven a cabo dentro y fuera del plantel y otros de similar naturaleza.	2	3	3	11

Controlar el desarrollo de los Minutos Cívicos.	4	3	2	10
Coordinar a los profesores de grado o curso	4	2	3	10
Publicar los horarios de clases y exámenes	3	2	3	9
Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa.	2	2	3	8
Observar que se cumplan los requerimientos solicitados en la Hoja de Organización de eventos.	3	2	2	7
Informar a cobranzas y al área de natación la presentación de certificados médicos que excluyan esta actividad.	2	2	2	6
Comunicar a la cocina, cobranza, planta docente sobre la ausencia de los estudiantes.	2	2	2	6
Las demás que delegue el Rector o director.	2	2	2	6

### FORMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

#### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel.	Gestion de Talento Humano	c	Capacidad Administrativa	c	responsabilidad	s
			Trabajo en equipo			
Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes.	Conocimiento estratégico	c	Capacidad de gestión	s	liderazgo	s
Gestionar el proceso de ingreso y salida de estudiantes.	Conocimiento estratégico	c	Manejo de recursos	c	Proactividad	s
Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2)	Conocimiento Administrativo	c	Capacidad Administrativa	c	Firmeza	s

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	x	Psicología Educativa
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

#### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	x
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

#### FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

### Administración 09

#### MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	CONTADOR	<b>Ubicación en la Organización</b> 
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Gerente General y Gerente Administrativo/Financiero	
Cargos Supervisados:	Asistente de cobranzas	
Misión:	Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha contable y tributaria de , así como la implementación de las políticas contables establecidas por la Junta General de Socios y demás normas y reglamentos del Ministerio de Educación, Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio de relaciones laborales, IEISS, entre otros Organismos de control correspondiente que regulen a la Institución.	

**2.MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO**

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Elaboración de reportes financieros, estados de resultados, estado de situación financiera, estados de flujo de efectivo y cambios en el estado de patrimonio.	4	4	4	20
Entrega de facturas al área de cobranzas para su registro contable, incluido la cuenta contable y el porcentaje de retención.	3	4	4	19
Registro de pagos de proveedores, sueldos y cualquier otro egreso en el sistema contable.	4	3	5	19
Registro de descuentos, multas, atrasos y otros egresos en el rol de pagos para la posterior aprobación de los trabajadores.	3	4	4	19
Mantener actualizado el reporte de proveedores, así como el de anticipo de proveedores.	3	3	5	18
Elaborar conciliaciones bancarias.	4	4	3	16
Revisar que los comprobantes estén autorizados ante el SRI (compras y ventas).	4	3	4	16



Cuadros de mayores contables.	3	3	4	15
Solicitar a la coordinadora de comunicación el envío de comunicaciones masivas referente a directrices para los trabajadores relacionado con asistencia, sanciones, roles de pago y cualquier otra actividad inherente a las actividades relacionados con talento humano.	3	3	4	15
Garantizar las relaciones laborales adecuadas entre empresarios y trabajadores junto con todos los integrantes del departamento de talento humano como convenios colectivos, quejas y reclamos de trabajadores, huelgas, paros, representación a la organización ante los tribunales laborales.	3	3	4	15
Verificar el envío de la información financiera al SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de relaciones laborales y otros Organismos de Control correspondientes.	2	4	3	14
Supervisar la inducción del nuevo trabajador y coordinar las reuniones con cada una de las áreas en el cual el nuevo trabajador necesita obtener el conocimiento general garantizando una pronta adaptación a la Institución.	2	3	4	14
Actualización de la información anual ante la Superintendencia de Compañías.	1	4	3	13
Mantener actualizado los reportes de sueldos por pagar y depreciaciones.	4	3	3	13
Elaborar y preparar las declaraciones tributarias mensuales con sus respectivos anexos ante el SRI.	2	3	3	11
Autorizar y tramitar préstamos y anticipos a los trabajadores.	2	3	3	11
Elaborar rol de pagos (ingresos y egresos), publicación de roles en la plataforma Institucional.	2	3	3	11
Enviar un email a los 60 días de la incorporación del nuevo trabajador al jefe inmediato para una evaluación preliminar de desempeño, en el cual se obtendrá una visión general del cumplimiento alcanzado a la fecha, y en los 80 días enviar solicitar al jefe inmediato superior el resultado final aplicado feedback.	2	3	3	11

Entrega del uniforme y control del mismo.	2	3	3	11
Tramitar sanciones y memorándum al personal cuando haya reincidencia.	2	3	3	11
Tramitar despidos y renunciaciones del personal con su respectiva acta de finiquito.	2	3	3	11
Ingresar transferencias a proveedores en el cashmanagement	4	2	3	10
Elaborar contratos de trabajo y acuerdos de compromiso	2	2	4	10
Coordinar consultas del Ministerio de relaciones laborales, SRI e IESS.	3	2	3	9
Elaboración y carga de información de los décimos tercero, décimo cuarto, así como las utilidades ante el Ministerio de Relaciones Laborales.	2	2	3	8
Registrar transferencias de sueldos en el cashmanagement.	4	2	2	8

### FORMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

#### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Elaboración de reportes financieros, estados de resultados, estado de situación financiera, estados de flujo de efectivo y cambios en el estado de patrimonio.	Contabilidad	C	Capacidad administrativa	S	Meticuloso	S
Entrega de facturas al área de cobranzas para su registro contable, incluido la cuenta contable y el porcentaje de retención.	Contabilidad	C	Capacidad de gestión	S	responsable	S
Registro de pagos de proveedores, sueldos y cualquier otro egreso en el sistema contable.	Conocimiento Administrativo	C	Orientación a resultados	S	Confiable	C
Registro de descuentos, multas, atrasos y otros egresos en el rol de pagos para la posterior aprobación de los trabajadores.	Legislación Laboral Política Salarial	C	Manejo de recursos Financieros	S	Puntual	S+A62J 72

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contador, Economista, Administración de empresas, carreras afines
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

#### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	X
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

## Administración 10

### MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Coordinar médico	<p>Ubicación en la Organización</p> <pre> graph TD     Rectora[RECTORA] --&gt; Vicerrectora[VICERRECTORA]     Vicerrectora --&gt; DirectorEscuela[DIRECTOR DE SECCIÓN ESCUELA]     Vicerrectora --&gt; DirectorColegio[DIRECTOR DE SECCIÓN COLEGIO]     Vicerrectora --&gt; CoordinadorRiesgos[COORDINADOR DEP. MEDICORRIESGOS]                     </pre>
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Rector	
Cargos Supervisados:	Ninguno	
Misión:	educativa, en especial de aquellos que tienen algún tipo de vulnerabilidad, además de reducir o mitigar los riesgos que pueden afectar negativamente a la comunidad educativa, proporcionando una base estratégica y congruente para tomar decisiones enfocadas en reducir o eliminar los riesgos potenciales de Unidad Educativa Particular	

#### 2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Atención médica diaria de estudiantes y personal.	5	3	3	14
Realizar fichas médicas ocupacionales de Ingreso, periódicas (1 vez al año), reintegro y salida	3	3	3	12
Dar seguimiento del estado de salud del personal.	2	3	3	11
Realizar la revisión de fichas médicas de estudiantes.	2	3	2	8
Categorizar las enfermedades de estudiantes así como las alergias alimenticias y a	3	3	3	12
Socializar con los tutores de cada nivel y con el departamento de alimentos sobre las enfermedades del grupo asignado para tomar las	2	4	2	10
Tallar y pesar a los estudiantes.	2	2	2	6
Coordinar procesos de vacunación con el subcentro de salud de San Joaquín para estudiantes y personal.	1	3	2	7
Equipar y entregar botiquines a los tutores y docentes de	1	3	2	7
Realizar la compra de insumos médicos (cada 2 meses).	2	3	2	8
Socializar y conformar el comité paritario.	1	2	2	5
Coordinar la comisión de seguridad, convocar a reunión para nombrar a presidente y secretario.	1	2	2	5
Planificar simulacros, reuniones pre y post	2	3	2	8
Realizar el informe del simulacro incluyendo evidencia	2	3	1	5
Conformar brigadas y asignación de rol.	1	3	2	7
Realizar el Plan Institucional de Reducción de Riesgos	1	3	3	10

Realizar el Plan Institucional de Reducción de Riesgos	1	3	3	10
Planificar exámenes ocupacionales del personal.	2	3	3	11
Realizar y socializar el proceso de ingreso y salida de los	5	3	2	11
Realizar y socializar zonas de cuidado y entrega de refrigerios.	1	3	2	7
Realizar POA y FODA de comisión de gestión de riesgos	1	4	3	13
Entregar mensualmente los informes del Departamento	2	3	2	8
Realizar la capacitación de primeros auxilios al personal.	1	3	3	10
Planificar el programa de salud sexual y reproductiva desde 7mo de básica a 3BGU.	1	3	3	10
Realizar la capacitación primeros auxilios estudiantes 1BGU, 2BGU y 3BGU.	2	3	3	11
Realizar la capacitación sobre reanimación cardiopulmonar personal y estudiantes de 1BGU, 2BGU y 3BGU	2	3	3	11
Realizar la capacitación al personal sobre crisis	2	3	2	8
Realizar charlas a estudiantes sobre nutrición, uso de energizantes y vaporizadores	1	3	3	10
Realizar y socializar los protocolos de bioseguridad	1	3	3	10
Realizar la actualización del Reglamento de Higiene y	1	4	2	9
Implementar los protocolos de acción frente a COVID-19 y otras enfermedades endémicas.	1	3	3	10
Asistencia y soporte en eventos realizados por la institución	2	2	2	6
Organizar reuniones con padres de familia para seguimiento de estudiantes con enfermedades.	2	3	3	11
Realizar la revisión de remisiones al departamento médico y ejecución de medidas	1	3	2	7

Coordinar campañas de salud (tamaño y peso adecuado mochila escolar).	1	3	2	7
Revisar y aceptar permisos médicos de estudiantes.	5	3	2	11
Coordinar la campaña prevención cáncer de piel	1	3	3	10
Identificar nuevos estudiantes y personal de atención prioritaria	2	3	2	8
Emitir el certificado médico para solicitud de permiso	5	2	2	9
Coordinar los programas de riesgo psicosocial y del uso de alcohol y drogas	1	2	2	5
Implementar programas del uso de alcohol y drogas	1	2	2	5
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b> <b>Total = FR + (CO * CM)</b>				

### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Atención médica diaria de estudiantes y personal.	Medicina General	S	Supervisión y monitoreo	S	Proactividad	S
	Medicina Ocupacional		Orientación de servicio	S		
Realizar fichas médicas ocupacionales de Ingreso, periódicas (1 vez al año), reintegro y salida	Atención médica, preventiva, curativa y de rehabilitación	S/C	Manejo de la información	S	Responsabilidad	S
	Salud ocupacional	S/C	Resolución de conflictos	S		
Categorizar las enfermedades de estudiantes así como las alergias alimenticias y a fármacos	Medicina General	S	Recopilación de la información	S	Meticulosidad	S
Realizar POA y FODA de comisión de gestión de riesgos	Programas de Prevención de Riesgos del Trabajo y Salud	S/C	Generación de ideas	S	Compromiso	S
	Preventiva		Capacidad de planificación y	S		

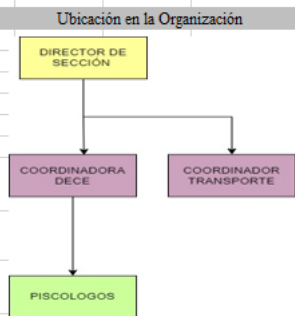
### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Medicina
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	Salud ocupacional

### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	(x)
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	X
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

# Administración 11

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS			
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Coordinador DECE	<p style="text-align: center;"><b>Ubicación en la Organización</b></p>  <pre> graph TD     A[DIRECTOR DE SECCIÓN] --&gt; B[COORDINADORA DECE]     A --&gt; C[COORDINADOR TRANSPORTE]     B --&gt; D[PISCOLOGOS]             </pre>	
<b>Área:</b>	Administrativa		
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Directores de sección		
<b>Cargos Supervisados:</b>	Psicólogos		
<b>Misión:</b>	estudiantes desde un enfoque de derechos, género, bienestar, interculturalidad, intergeneracional e inclusión para lograr la participación, permanencia y culminación de estudios académicos, garantizando su desarrollo personal, social y emocional dentro del sistema educativo nacional bajo los principios del Buen Vivir.		
<b>2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>			
<b>GRADO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>DIFICULTAD</b>
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Coordinar el diseño, ejecución y supervisión de la implementación del POA del DECE.	1	3	3	10
Presentar el POA del DECE ante el Consejo Ejecutivo institucional para su análisis y aprobación según lo establecido en el Art.53 y el Art.59 del LOEI.	1	3	2	7
Coordinar y promover la participación de toda la comunidad educativa en las acciones programadas con el apoyo del Consejo Ejecutivo.	5	2	2	9
Coordinar la participación activa del equipo del DECE en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de convivencia, Planes de seguridad y salud integral, entre otras actividades institucionales que disponga la autoridad nacional o sus niveles desconcentrados.	1	3	3	10
Coordinar y articular acciones con la Red de Consejería Estudiantil a la cual forma parte, a fin de establecer y facilitar actividades de prevención, derivación, asesoría, interconsulta, capacitación, actualización, supervisión y control, tal como lo establece el artículo 61 del LOEI.	1	3	3	10
Coordinar acciones con actores internos y externos a la institución en cuanto a la referencia y contrarreferencia de casos. (UDAI, Sistema de salud, sistema de protección, etc.)	5	3	3	14
Coordinar la implementación de actividades orientadas a la comunidad educativa que promulguen la promoción, prevención y atención de problemáticas psicosociales, la orientación personal, académica, vocacional y profesional, procesos de inclusión y/o reinserción educativa, relaciones sociales y el desarrollo de habilidades para la vida.	4	3	3	13



Coordinar, difundir y propiciar la participación del equipo del DECE en espacios de actualización de conocimientos, círculos de estudio o reuniones de equipo de trabajo que les permita abordar de manera efectiva los casos y situaciones individuales, grupales e institucionales, según lo que establece el artículo 60 RLOEI.	5	3	2	11
Coordinar reuniones periódicas con el profesional de apoyo a los DECE del distrito para conocer y socializar aquellas acciones o limitaciones que pudieren presentarse en la ejecución del POA planteado por la dependencia, así como también informar de aquellos casos de problemáticas psicosociales que requieran un apoyo de gestión del distrito.	2	3	2	8
Garantizar el cumplimiento de las rutas y los protocolos de actuación que el nivel central provea.	5	2	2	9
Participar en las juntas de curso, junta de docentes de grado o curso conjuntamente con los miembros del DECE con voz, pero sin voto, según lo establecido artículo 54 del RLOEI.	2	2	2	6
Realizar el monitoreo y seguimiento periódico a los procesos que ejecute el equipo del DECE de su institución.	2	3	2	8
Elaborar informes conforme solicitud de las autoridades y niveles desconcentrados.	2	2	2	6
Garantizar que el equipo a su cargo registre la información requerida de los estudiantes en el portal Educar Ecuador o en la herramienta establecida para el efecto por el nivel central de educación.	1	3	2	7
Desarrollar conjuntamente con el equipo a su cargo, el informe de finalización de las actividades contempladas en el POA del DECE, mismo que deberá ser presentado al Consejo Ejecutivo para su respectiva evaluación.	1	2	2	5
Aplicar evaluaciones a personal docente y administrativo.	1	3	3	10
Realizar procesos de intervención individual de sostenimiento emocional a docentes y estudiantes cuando así lo amerite.	5	4	3	17
Organizar, planificar y ejecutar de talleres y charlas	2	2	3	8
Coordinar proceso de admisiones.	1	2	2	5
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>				
<b>Total = FR + (CO * CM)</b>				

**3. COMPETENCIAS DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Coordinar acciones con actores internos y externos a la institución en cuanto a la referencia y contrarreferencia de casos. (UDAL, Sistema de salud, sistema de protección, etc.).	Manejo de proyectos	S/C	Orientación a resultados con calidad	S	Responsabilidad	S
			Trabajo en equipo	S		
Coordinar la implementación de actividades orientadas a la comunidad educativa que promulguen la promoción, prevención y atención de problemáticas psicosociales, la orientación personal, académica, vocacional y profesional, procesos de inclusión y/o reinserción educativa, relaciones sociales y el desarrollo de habilidades para la vida.	Manejo de proyectos sociales y educativos	S/C	Capacidad de Gestión	S	Meticulosidad	S
	Pedagogía	S/C	Generación de ideas	S		
Coordinar, difundir y propiciar la participación del equipo del DECE en espacios de actualización de conocimientos, círculos de estudio o reuniones de equipo de trabajo que les permita abordar de manera efectiva los casos y situaciones individuales, grupales e institucionales, según lo que establece el artículo 60 RLOEI.	Psicología General	S/C	Habilidad de control	S	Liderazgo	S
			Capacidad Administrativa	S/C		
Realizar procesos de intervención individual de sostenimiento emocional a docentes y estudiantes cuando así lo amerite.	Pedagogía	S/C	Comunicación asertiva	S	Dinamismo	S
	Asesoría y acompañamiento		Modalidad de contacto	S		

**4. Educación Formal Requerida**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Psicología Educativa
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado	X	

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	X
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

## Administración 12

		MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Cargo:	ANALISTA DE SISTEMAS	<b>Ubicación en la Organización</b> 
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Jefe Administrativo	
Cargos Supervisados:	N/A	
Misión:	Proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera La Unidad Educativa en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación y ejecución de obras necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas de los inmuebles.	

<b>2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>			
GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

<b>Actividad del cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Coordinar la logística de los diferentes eventos que se realizan dentro y fuera de la Institución. (sonido, mobiliario, transporte)	4	3	4	16
Realizar una inspección completa de las edificaciones conjuntamente con la autoridad designada para conocer el estado de las mismas.	3	4	3	15
Contratar a los diferentes proveedores ya sea para arreglos o construcción de los espacios que hagan falta en la institución. (periodos de vacaciones)	3	3	4	15
Controlar las redes de datos (creación de usuarios y control de tráfico)	5	3	3	14
Mantenimiento de los espacios verdes de la Institución	4	3	3	13
Mantenimiento y verificación de los eventos en el sistema de vigilancia	4	3	3	13

Encargado del mantenimiento y sanitización del espacio de la piscina (compra de químicos y limpieza)	4	2	4	12
Mantenimiento de los equipos de computación de la institución	3	3	3	12
Mantenimiento de Equipos de audio y video	3	3	3	12
Guardianía nocturna de la institución	5	2	3	11
Control y apertura de puertas en la mañana	5	2	3	11
Control y ayuda en el ingreso (tráfico)	5	2	3	11
Mensajería (compras, Depósitos, Pagos)	5	2	3	11
Según el informe de la inspección, solicitar las cotizaciones necesarias para realizar las reparaciones.	3	3	2	9

### **FORMULA DE CÁLCULO**

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Coordinar la logística de los diferentes eventos que se realizan dentro y fuera de la Institución. (sonido, mobiliario, transporte)	Fundamentos de programación	C	Habilidad de control	C	Orden	S
Realizar una inspección completa de las edificaciones conjuntamente con la autoridad designada para conocer el estado de las mismas.	Conocimiento administrativo	C	Asertividad	C	Dinamismo	S
			Trabajo en equipo	S		
Contratar a los diferentes proveedores ya sea para arreglos o construcción de los espacios que hagan falta en la institución.	Conocimiento administrativo	C	Asertividad	C	Meticuloso	S
Controlar las redes de datos (creación de usuarios y control de tráfico)	Gestión de sistemas	C	Control de operaciones	C	Responsable	S
			Innovación	C		

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	x	Ingeniería en sistemas
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

#### 7. Experiencia Laboral Requerida:

ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	X
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

## Administración 13

MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS	
-----------------------------------	--

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:	Asistente cobranza	<p>Ubicación en la Organización</p> <pre> graph TD     A[GERENTE ADMINISTRATIVA/FINANCIERA] --&gt; B[CONTADOR]     B --&gt; C[ASISTENTE DE COBRANZAS]           </pre>
Área:	Administrativa	
Cargo del Jefe inmediato:	Gerente Administrativo/Financiero y Contador	
Cargos Supervisados:	Ninguno - trabajadores	
Misión:	Ejecutar eficientemente los recursos económicos y humanos relacionados con el desarrollo del negocio.	

### 2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Importante	Difícil
3	Una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, Trimestral o Semestral	La menor importancia en comparación con las demás.	Tarea muy Fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Actividad del cargo	FR	CO	CM	TOTAL
Gestionar los cobros por los ingresos operativos pertenecientes a la Institución.	3	5	3	18
Elaborar y enviar facturas de ventas a los padres de familia una vez que estén autorizadas por el SRI en el programa de	2	4	3	14
Presentar un reporte periódicamente de la cartera de clientes de la Institución tanto en la plataforma Institucional como en el	1	3	3	10
Revisar y verificar la carga de datos de cobro de los padres de familia en el sistema de	2	3	3	11
Actualizar el reporte de cobros y valores pendientes por padre de familia	2	4	3	14
Realizar el registro de facturas de compras en el sistema de contabilidad.	2	4	3	14

#### FORMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

3. COMPETENCIAS DEL CARGO						
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	S/C	DESTREZAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES	S/C	RASGOS DE PERSONALIDAD	S/C
Gestionar los cobros por los ingresos operativos pertenecientes a la Institución.	Manejo de cartera	S/C	Capacidad de negociación	S/C	Meticulosidad	S
			Supervisión y monitoreo	S		
Elaborar y enviar facturas de ventas a los padres de familia una vez que estén autorizadas por el SRI en el programa de contabilidad.	Contabilidad general	S/C	Manejo de recursos financieros	S/C	Responsabilidad	S
	Contabilidad Financiera		Destreza Manual	S	Puntualidad	S
Actualizar el reporte de cobros y valores pendientes por padre de familia	Política Salarial	S/C	Manejo de información	S	Responsabilidad	S
	Manejo de cartera		Recopilación de información	S		
Realizar el registro de facturas de compras en el sistema de contabilidad.	Política Salarial	S/C	Manejo de recursos financieros	S/C	Meticulosidad	S
			Recopilación de información	S		

4. Educación Formal Requerida		
Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contabilidad, Economía
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

4. Educación Formal Requerida		
Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contabilidad, Economía
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia Laboral Requerida:		
ROL DEL PUESTO	AÑOS DE EXPERIENCIA	( x )
Auxiliares	No requerida	
Asistentes y Secretarías	6 meses	X
Analistas, Tutores, Psicólogos	1 año	
Coordinadores de área	2 años	
Contador e Inspector	3 años	
Directores	4 años	
Rectora, Gerente Administrativo y Vicerrector	5 años	
Presidente y Gerente General	6 años	

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
Colaborador	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

## Administración 001

Cargo de evaluador

2 respuestas

[Redacted]

[Redacted]

Nombre del evaluador

2 respuestas

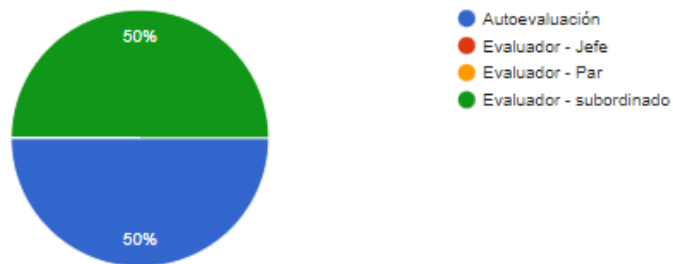
[Redacted]

[Redacted]

Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

 Copiar

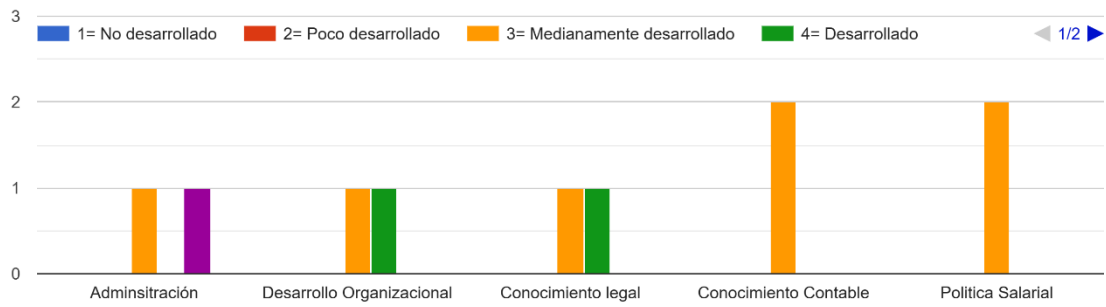
2 respuestas



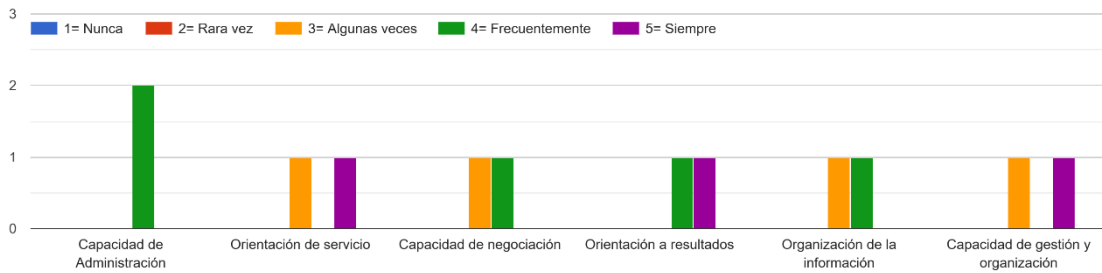
Leer detenidamente las actividades esenciales de Presidente para poder calificar las competencias



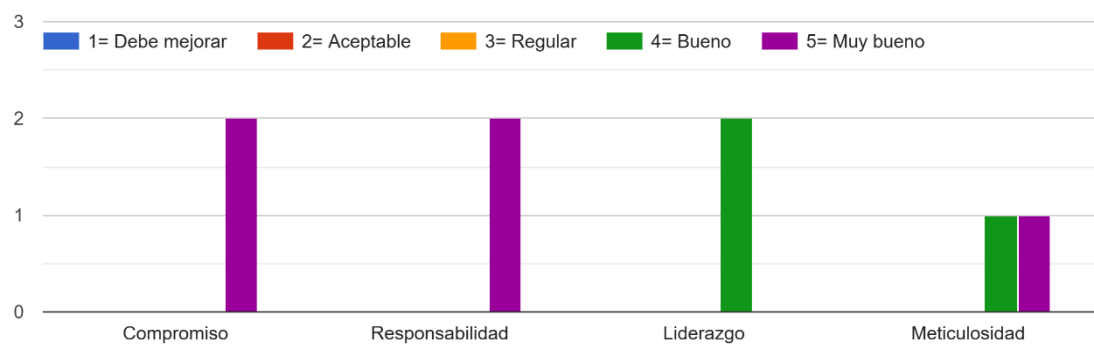
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 003

### Cargo de evaluador

4 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

### Nombre del evaluador

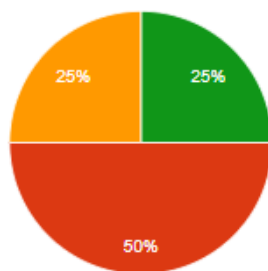
4 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

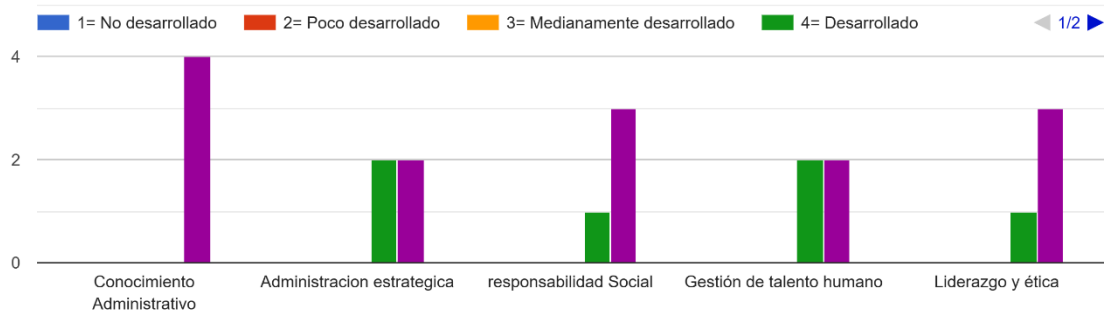
 Copiar

4 respuestas

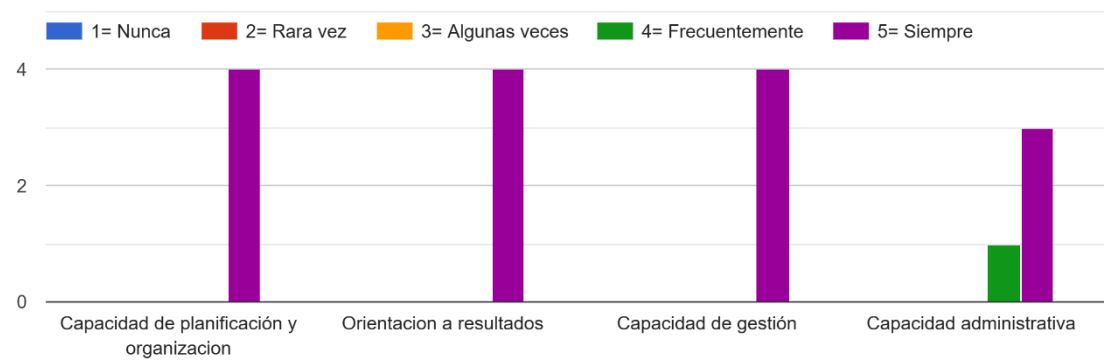


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

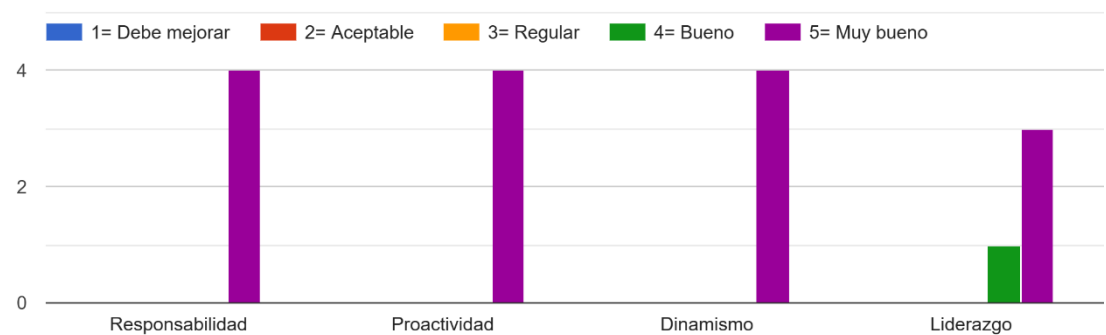
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 004

### Cargo de evaluador

4 respuestas

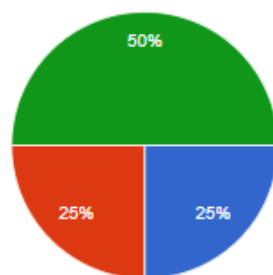

### Nombre del evaluador

4 respuestas


### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

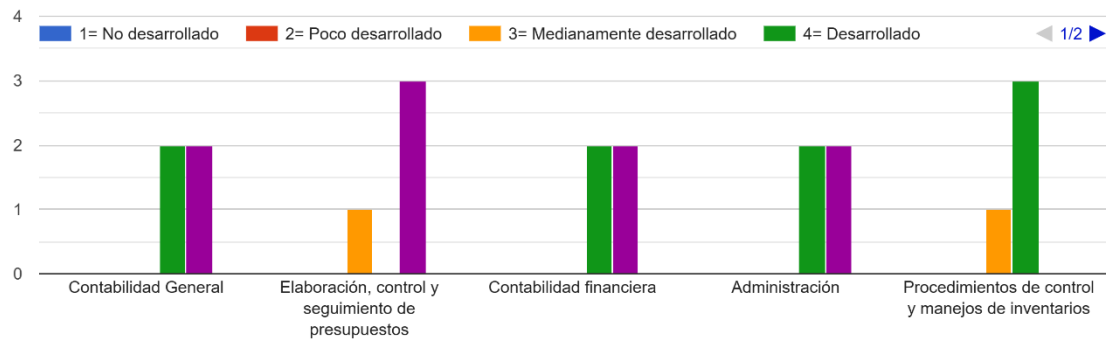
 Copiar

4 respuestas

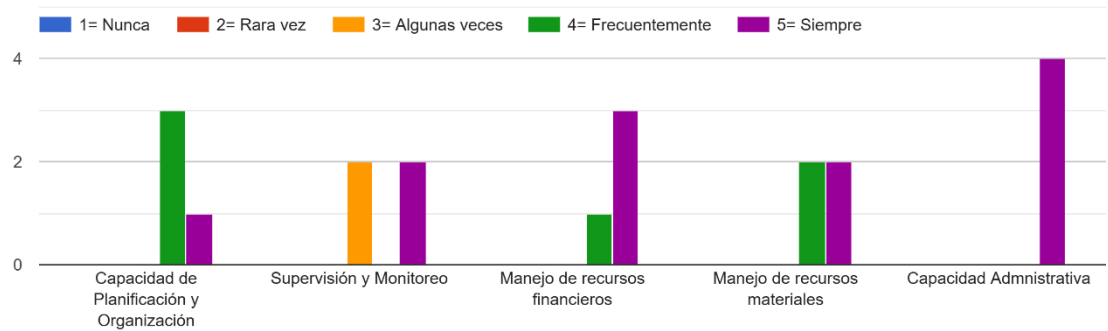


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

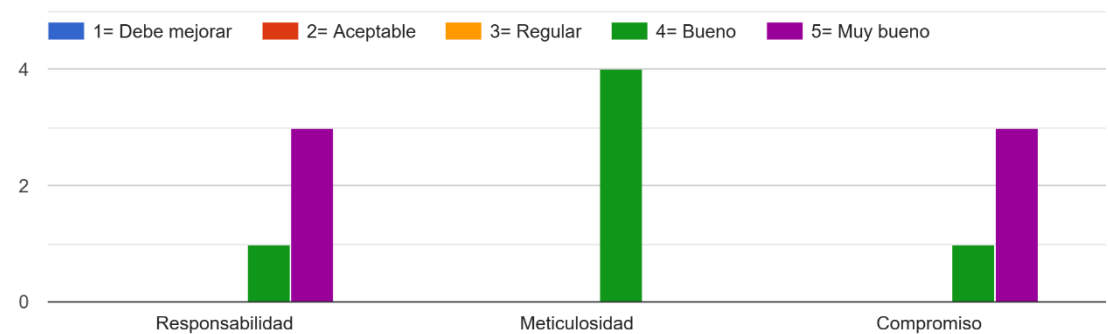
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 005

### Cargo de evaluador

3 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

### Nombre del evaluador

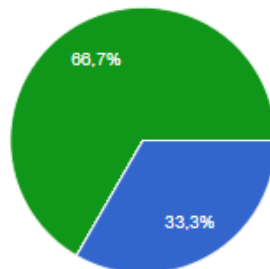
3 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

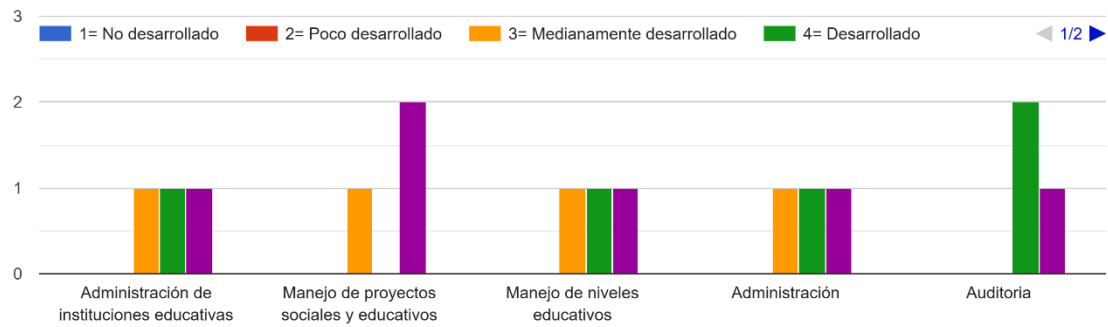
 Copiar

3 respuestas

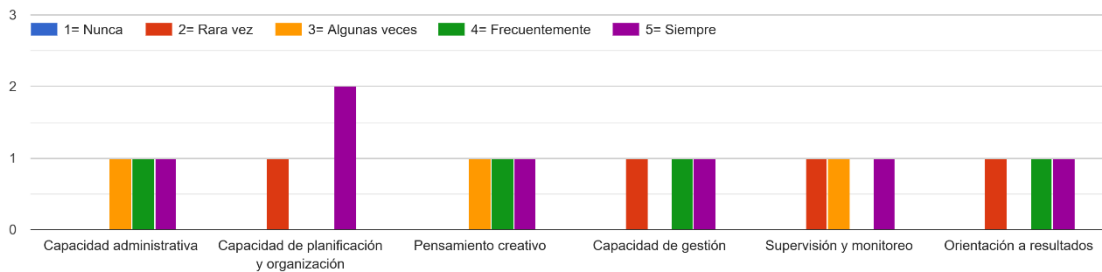


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

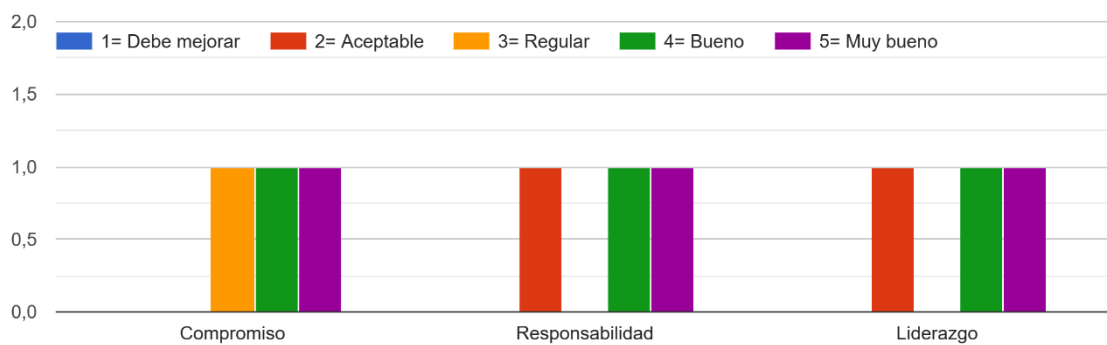
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 006

Cargo de evaluador

4 respuestas


Nombre del evaluador

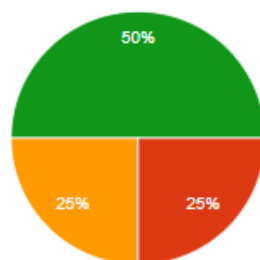
 Copiar

4 respuestas


Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

 Copiar

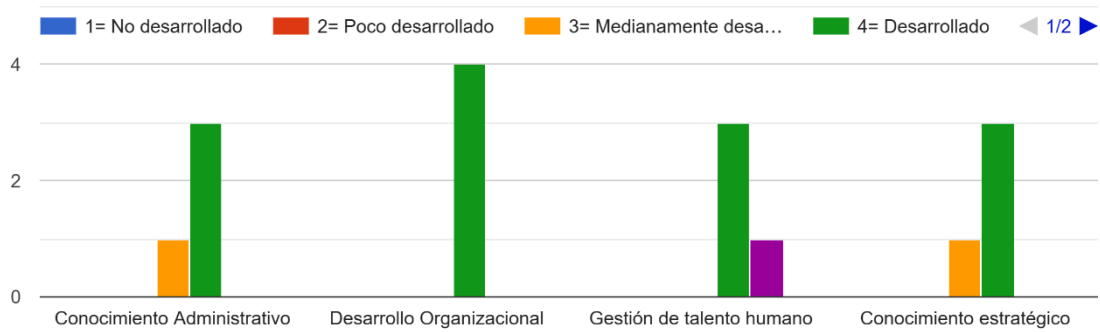
4 respuestas



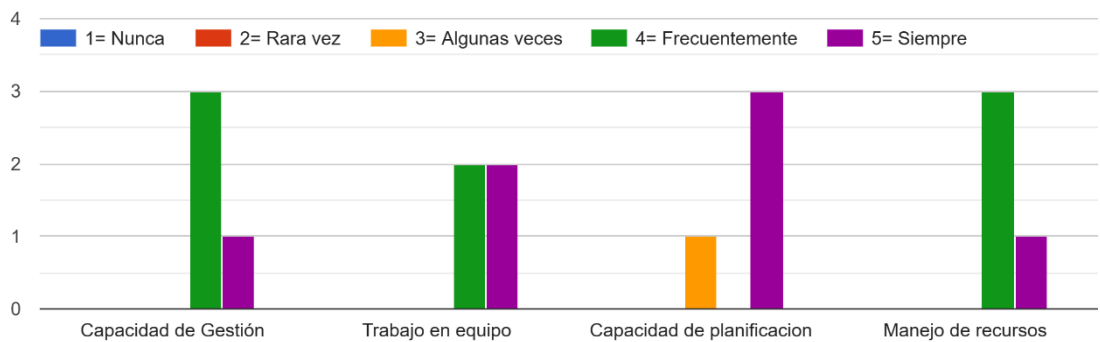
- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado



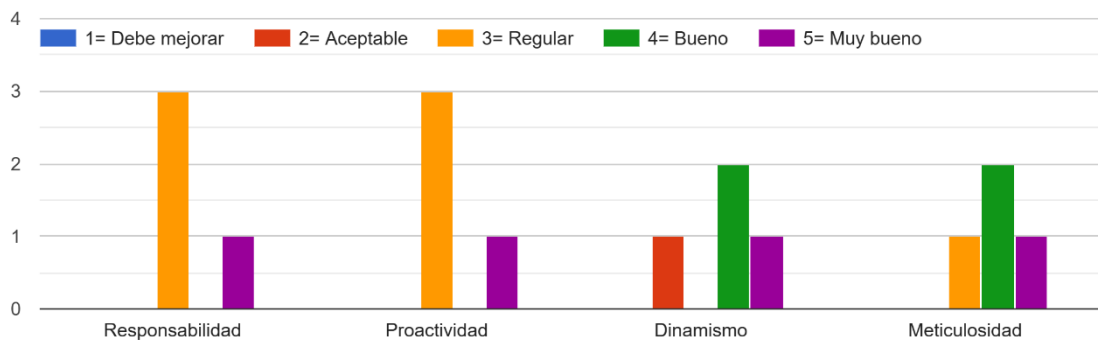
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 007

### Cargo de evaluador

3 respuestas


### Nombre del evaluador

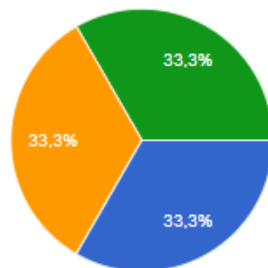
 Copiar

3 respuestas


### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

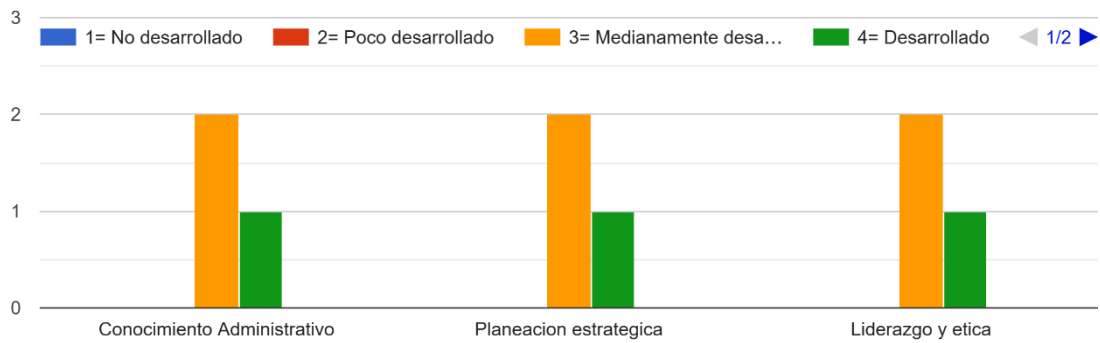
 Copiar

3 respuestas

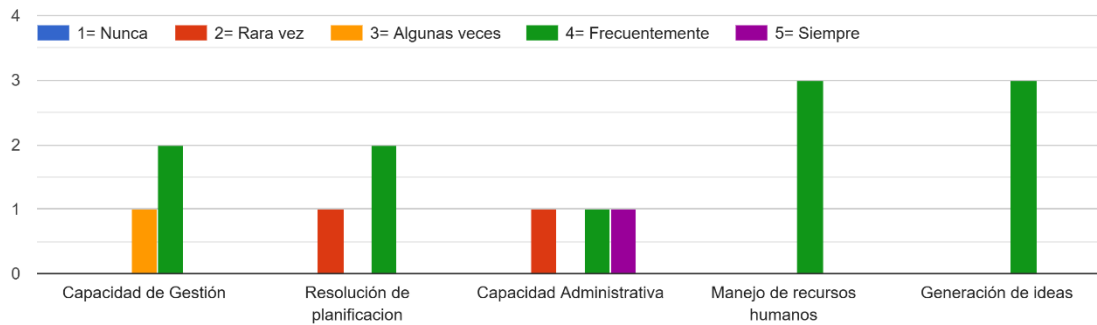


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

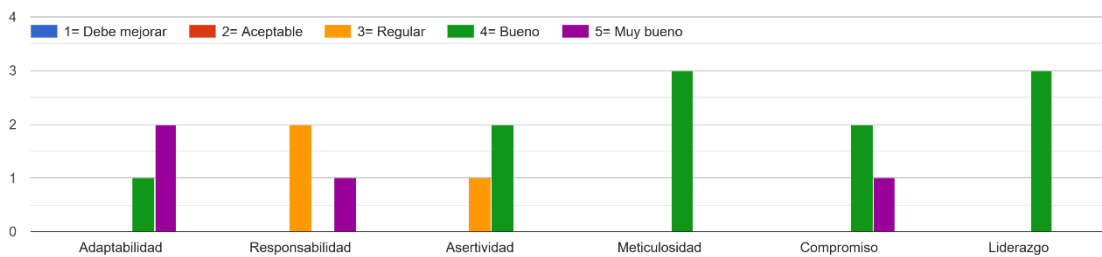
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 008

### Cargo de evaluador

4 respuestas


### Nombre del evaluador

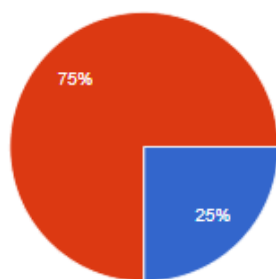
4 respuestas





 Copiar


### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

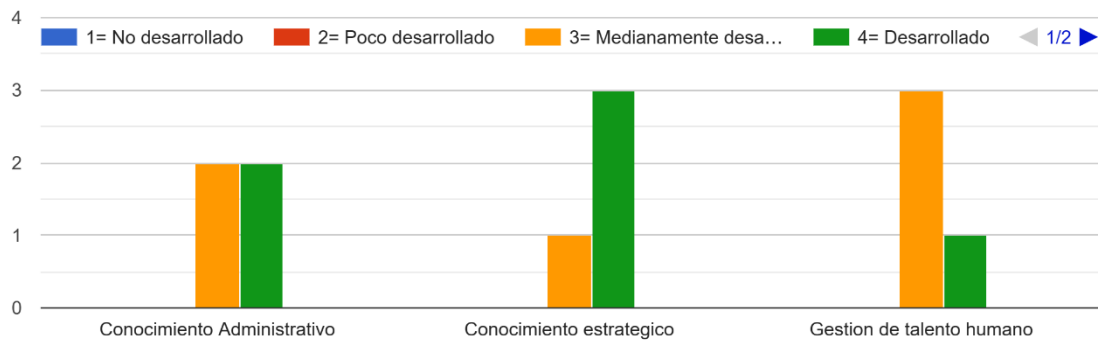
4 respuestas

 Copiar

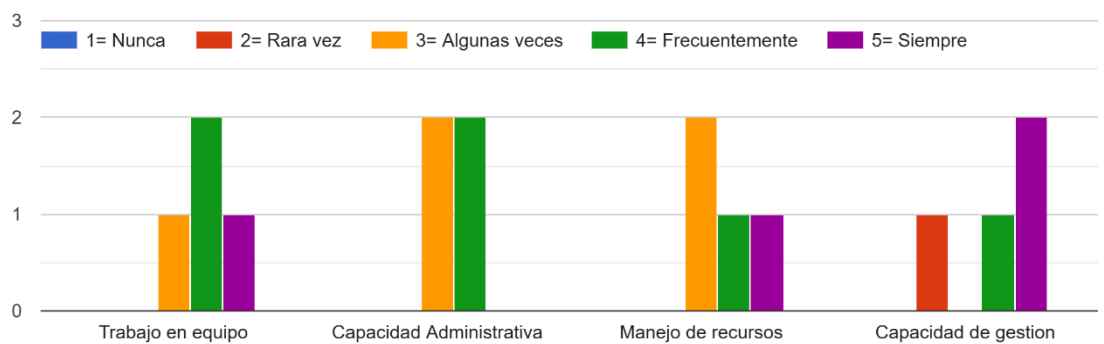


-  Autoevaluación
-  Evaluador - Jefe
-  Evaluador - Par
-  Evaluador - subordinado

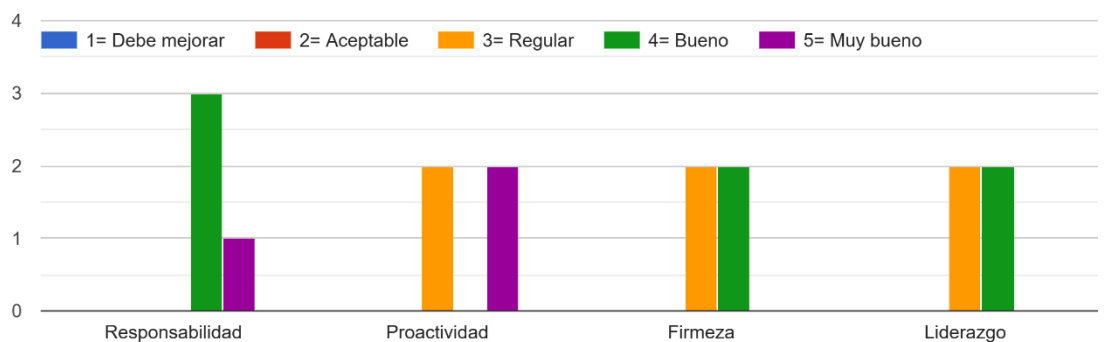
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 009

### Cargo de evaluador

3 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

### Nombre del evaluador

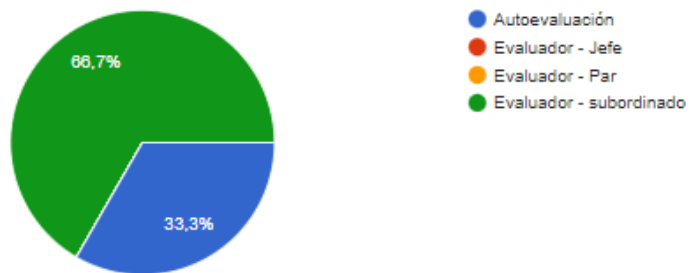
3 respuestas

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

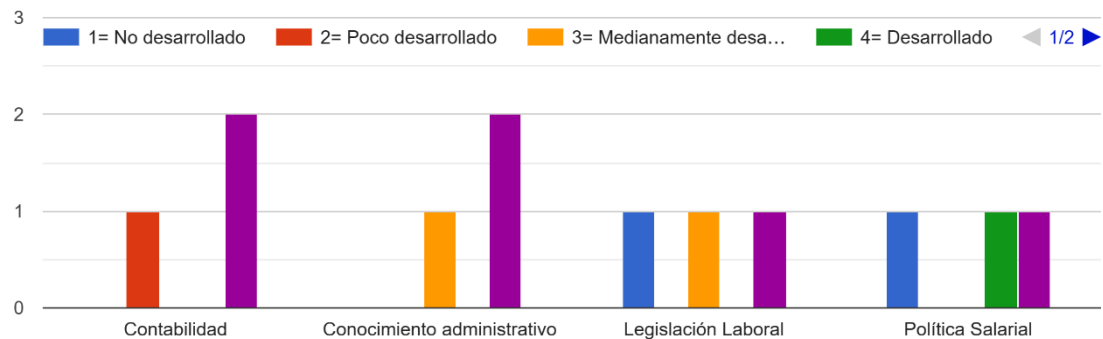
### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

 Copiar

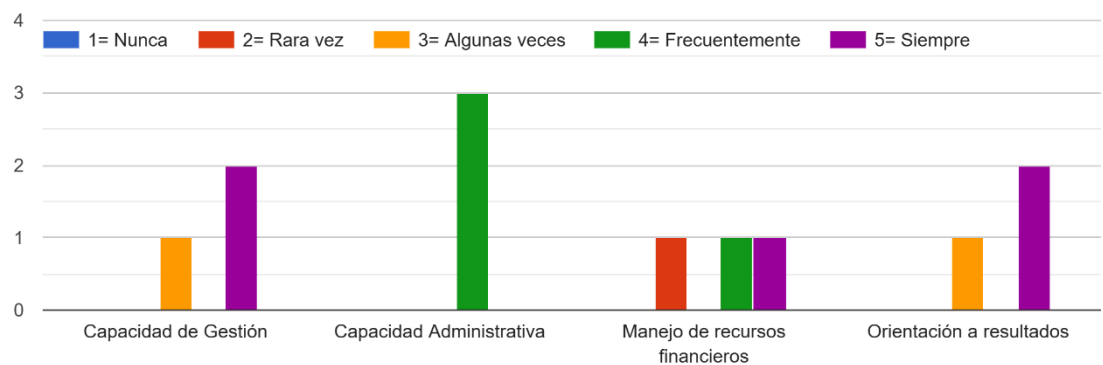
3 respuestas



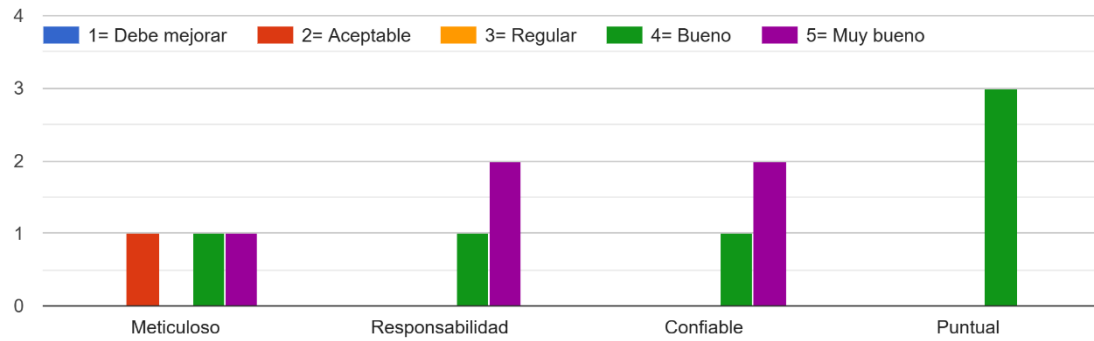
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



GESTIÓN PERSONAL Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



### Administración 010

#### Cargo de evaluador

2 respuestas

[Redacted]

[Redacted]

#### Nombre del evaluador

2 respuestas

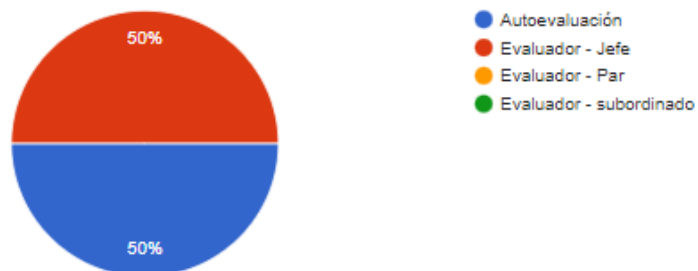
[Redacted]

[Redacted]

#### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

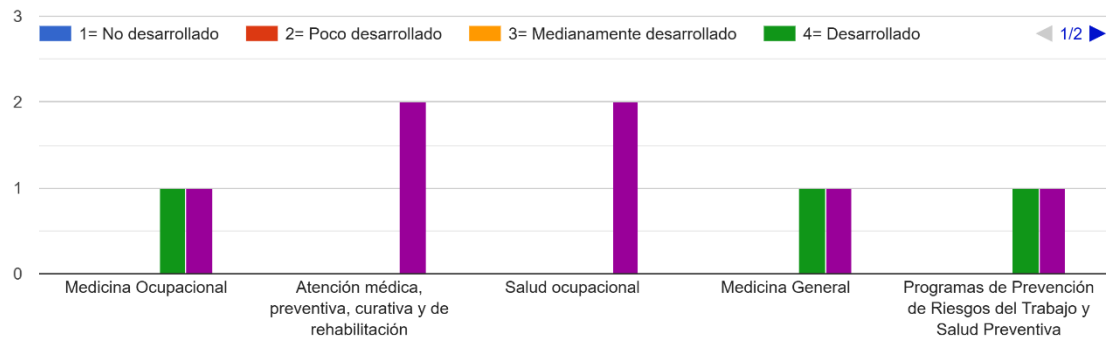
Copiar

2 respuestas

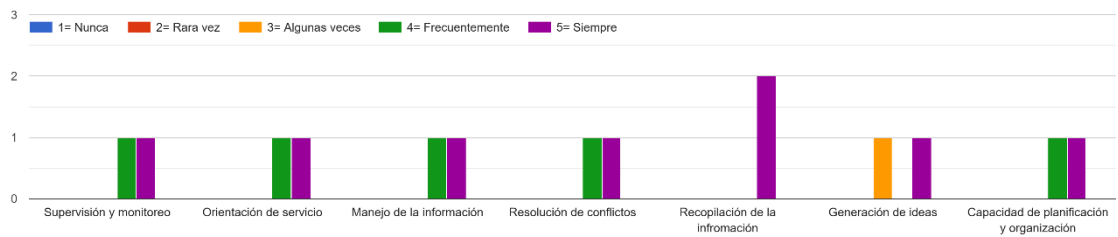




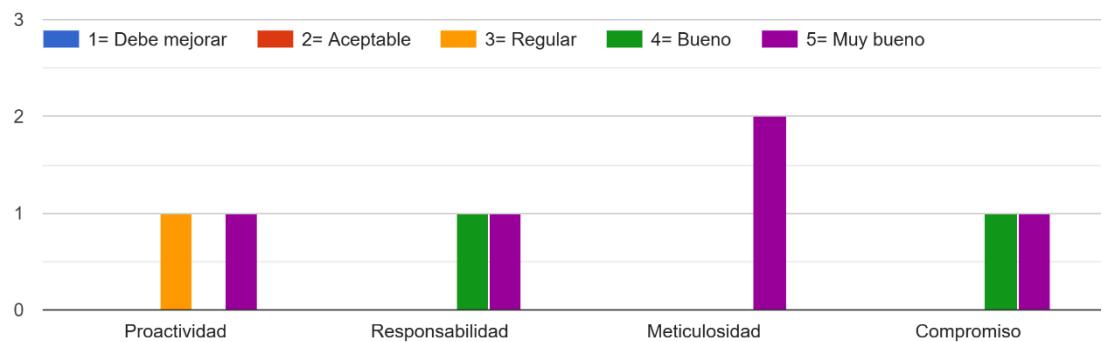
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 011

### Cargo de evaluador

2 respuestas

---

[Redacted]

[Redacted]

---

### Nombre del evaluador

2 respuestas

---

[Redacted]

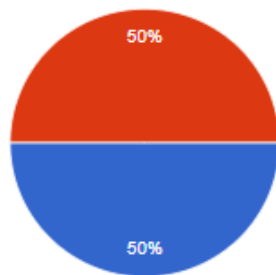
[Redacted]

---

### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

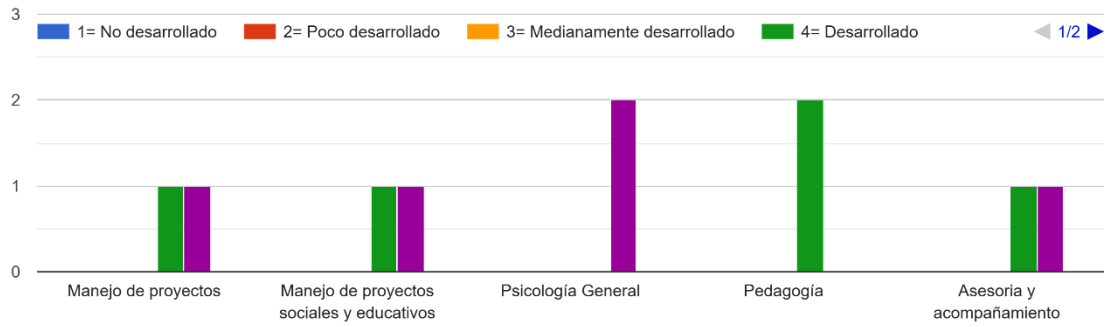
 Copiar

2 respuestas

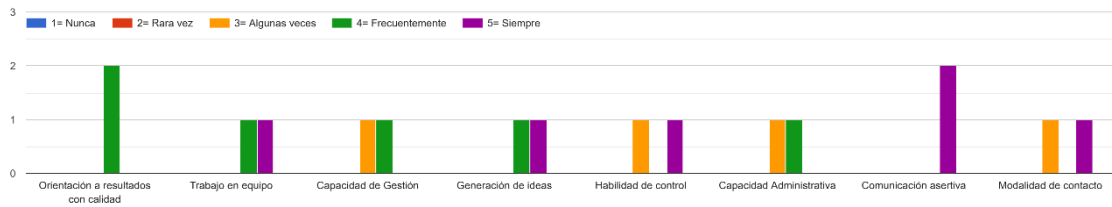


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

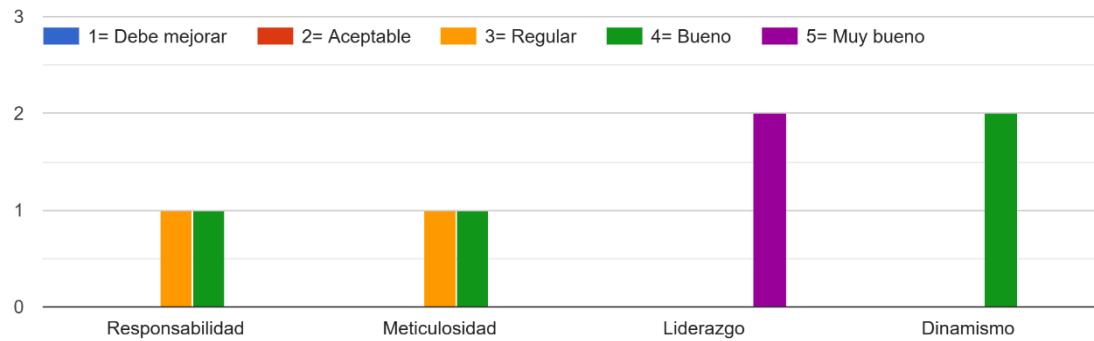
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 012

Cargo de evaluador

2 respuestas

[Redacted]

[Redacted]

Nombre del evaluador

2 respuestas

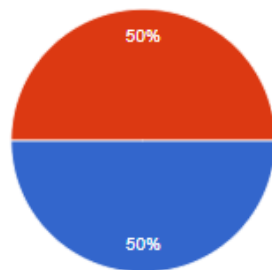
[Redacted]

[Redacted]

Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

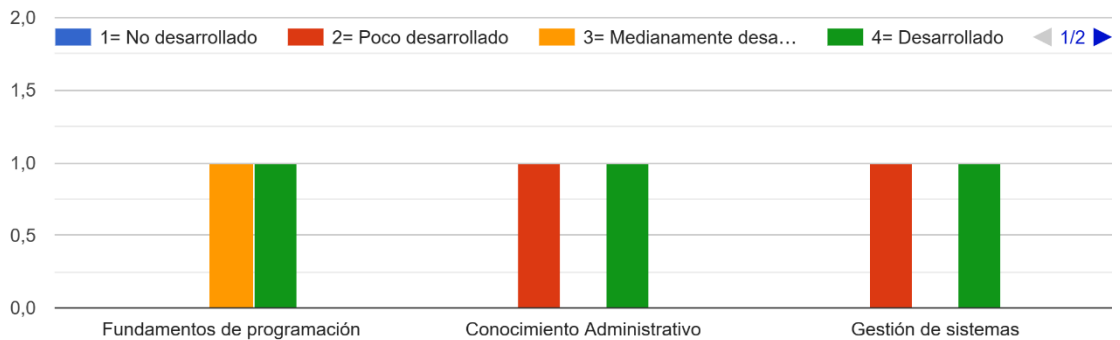
 Copiar

2 respuestas

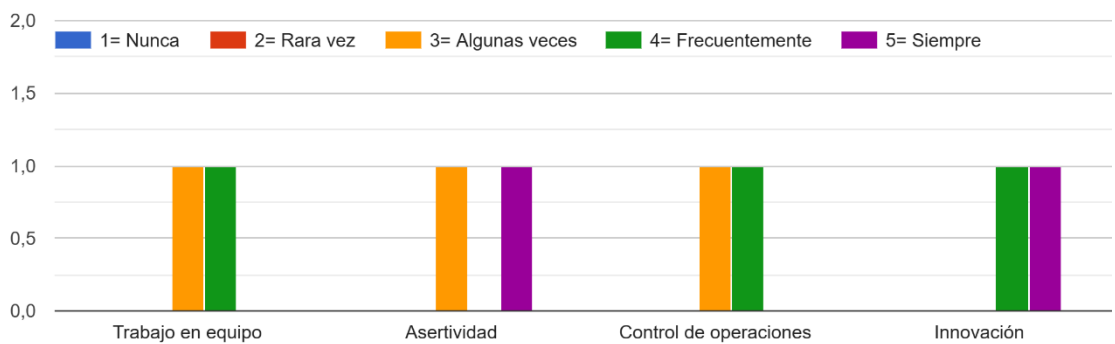


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

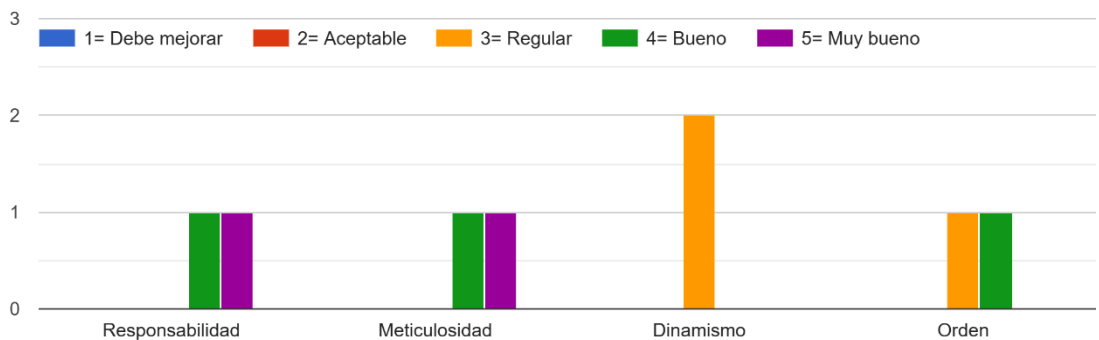
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## Administración 013

### Cargo de evaluador

2 respuestas

[Redacted]

[Redacted]

### Nombre del evaluador

2 respuestas

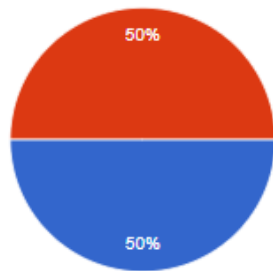
[Redacted]

[Redacted]

### Marcar el tipo de evaluación que usted está realizando

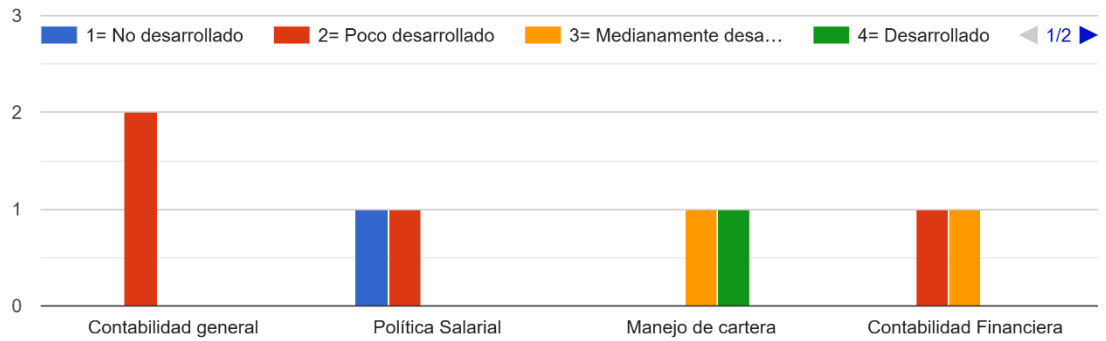
 Copiar

2 respuestas

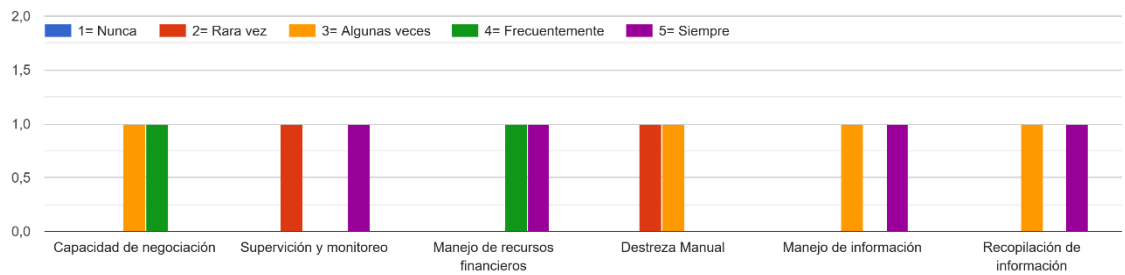


- Autoevaluación
- Evaluador - Jefe
- Evaluador - Par
- Evaluador - subordinado

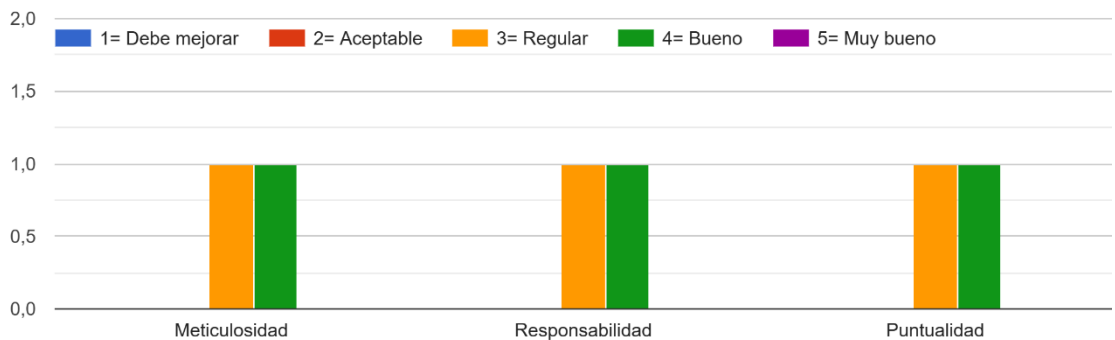
**NIVEL DE DESARROLLO** De acuerdo a los conocimientos necesarios para el cargo califique del 1 al 5, siendo 1 no desarrollado y 5 altamente desarrollado



**NIVEL DE FRECUENCIA** De acuerdo a las destrezas necesarias para el cargo califique del 1 al 5 con qué frecuencia se aplican



**GESTIÓN PERSONAL** Califique del 1 al 5 de acuerdo a los Rasgos de Personalidad que tiene la persona en el cargo



## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUADOR

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin, es un comienzo para mejorar, es una acción que se realiza con el propósito de medir el desempeño de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan, considerando los resultados obtenidos y sus conocimientos y competencias.

Evaluación del desempeño por competencias es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales, mediante los cuales, tanto colaboradores como directivos son evaluados en relación con el modelo de competencias de la organización.

### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Encontrar las fortalezas y debilidades de sus trabajadores tanto individuales como grupales, además conocer si se requiere fortalecer habilidades o conocer los motivos que impiden el desarrollo de las mismas.

### BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo y crecimiento
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

### CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR LA PRUEBA

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica de los resultados de trabajo, que se da de manera conjunta entre jefe, colaborador y sus pares. Se busca que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación constante con sus colaboradores, respecto a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo acordados para el cumplimiento de los compromisos organizacionales

### RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN

Una evaluación de 180° es aquella que una persona es evaluada por:

- Jefe Inmediato: evalúa la persona que tiene a otras en su cargo dentro de un área
- Pares: evalúan las personas que tiene el mismo nivel jerárquico.
- Autoevaluación: Se evalúa a sí mismo.

### MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN PARA LA EVALUACIÓN

- Teléfono celular o computador
- Manuales de evaluador y evaluado

### INSTRUCCIONES DE LA PRUEBA

Para comenzar a realizar la evaluación

1. Colocar nombre y apellido
2. Especifique el cargo que usted tiene
3. Indicar que tipo de evaluación está realizando, por ejemplo, si está evaluándose a usted mismo deberá marcar Autoevaluación
4. Leer detenidamente las actividades esenciales del cargo, marcando las que usted está de acuerdo con que realiza adecuadamente su evaluado

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

1. Lea detenidamente cada indicación.
2. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño que usted o sus evaluados han tenido.

3. Marque la casilla que usted crea correcta, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.

### GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, según el parámetro establecido.

Final del documento ■



## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUADO



### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Encontrar las fortalezas y debilidades de sus trabajadores tanto individuales como grupales, además conocer si se requiere fortalecer habilidades o conocer los motivos que impiden el desarrollo de las mismas.

### BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo y crecimiento
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

### CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR LA PRUEBA

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.



- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica de los resultados de trabajo, que se da de manera conjunta entre jefe, colaborador y sus pares. Se busca que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación constante con sus colaboradores, respecto a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo acordados para el cumplimiento de los compromisos organizacionales

### RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN

Una evaluación de 180° es aquella que una persona es evaluada por:

- Jefe Inmediato: evalúa la persona que tiene a otras en su cargo dentro de un área
- Pares: evalúan las personas que tiene el mismo nivel jerárquico.
- Autoevaluación: Se evalúa a sí mismo.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

**Conocimientos:** Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis

**Destreza:** Conjunto de comportamientos directamente observables y que permiten responder de forma eficaz y efectivamente a las exigencias que plantea un determinado puesto de trabajo en la organización.

**Rasgos de personalidad:** son aquellas características que nos permiten crear una descripción exhaustiva de la persona.

### MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN PARA LA EVALUACIÓN

- Teléfono celular o computador
- Manuales de evaluador y evaluado

### CALIFICACIÓN

La valoración de los indicadores se hará del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, según el parámetro establecido.

### TABULACIÓN

Se realizará a través de un formato en el que se colocará los resultados obtenidos de cada uno de evaluadores y posteriormente se obtendrá un promedio de su calificación sobre los 90 puntos.

### RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es la acción por la cual se comunica a otro sobre los resultados que fueron obtenidos en las evaluaciones.

La retroalimentación se realizará por medio de una **Reunión de Retroalimentación**, la cual es uno de los pasos del proceso de evaluación del desempeño, en el cual el jefe o superior le comunica al colaborador el resultado de dicha evaluación. La entrevista de retroalimentación es uno de los aspectos más importantes en este proceso. Permite analizar la evaluación y, además, encontrar en conjunto, el jefe con su colaborador, áreas o zonas de posible mejora. Es un momento de reflexión compartida.

Final del documento ■

Cuenca, 17 de octubre de 2022

Yo, **Gerente Administrativa-Financiera de la Unidad Educativa**  
por medio de la presente informo que he revisado y  
aprobado los formatos de Manual de Perfiles por Competencias y de Evaluación del Desempeño,  
realizados por las estudiantes Anabela Abril y María Andrea Durán, para la realización del  
Trabajo de Titulación y su correcta aplicación en la Institución.

Atentamente



**Gerente Administrativa Financiera**