



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COMUNITARIA INTERCULTURAL BILINGÜE “ACHULLAY”, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.

**AUTORA:**

BLANCA MARLENE NAULA PATARÓN

RIOBAMBA –ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Blanca Marlene Naula Patarón, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ab. Diego Vinicio Argüello Parra  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Stalin Efrén Argüello Erazo  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Blanca Marlene Naula Patarón, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de agosto de 2018

Blanca Marlene Naula Patarón

C.C.: 0603001199

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado salud y vida, a mi hija y a mis hijos por su paciencia, amor, cariño y confianza que me estimularon en la ejecución de la tesis. A ellos mi respeto y admiración porque todo lo que soy se lo debo a ellos y por inculcar en mi la importancia de estudiar

A mi madre, a mis hermanas y mi hermano mi reconocimiento por el apoyo constante que supieron brindarme, el mismo que contribuyó a mi formación integral y al logro de mis aspiraciones.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la salud, vida y fortaleza para poder culminar con éxito todos los retos a lo largo de mi vida estudiantil, y culminar con el proyecto de tesis con la mayor satisfacción.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Secretariado Gerencial, a todos los docentes que durante mis años de estudios brindaron sus conocimientos, admitiendo formar en el presente trabajo de investigación.

El agradecimiento profundo al Director y Miembro de mi tesis, Doctor Diego Arguello, al Ingeniero Stalin Arguello que mediante sus conocimientos han respaldado la realización del presente trabajo, quienes han contribuido en el asesoramiento de manera desinteresada en la culminación de la presente tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1 La Gestión del Talento Humano .....	7
2.1.2 Competencias Laborales .....	10
2.1.2.1 Conceptualización de competencia laboral.....	10
2.1.2.2 Proceso General para determinar las competencias.....	14
2.1.2.3 Beneficios de levantamiento de competencias laborales.....	19
2.1.3 Gestión por competencias .....	20
2.1.4 Gestión por competencias en los proceso del talento humano .....	21
2.1.4.1 Proceso general para determinar las competencias.....	25
2.1.4.2 Identificación de los cargos .....	26

2.1.4.3	Descripción de cargos .....	26
2.1.4.4	Nivel de conocimiento .....	27
2.1.4.5	Levantamiento de perfiles por competencias.....	28
2.1.4.6	Importancia y beneficios del levantamiento de los perfiles por competencias	28
2.1.4.7	Técnicas para establecer el perfil de competencias .....	29
2.1.4.8	Los perfiles por competencias y la selección de personal .....	31
2.1.5	La administración pública en el sistema educativo .....	31
2.1.5.1	Administración Pública.....	31
2.1.5.2	El Sistema Educativo en el Ecuador .....	33
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	39
2.3	IDEA A DEFENDER .....	41
2.4	VARIABLES .....	41
2.4.1	Variable Independiente .....	41
2.4.2	Variable Dependiente .....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	43
3.4.1	Métodos .....	43
3.4.2	Técnicas .....	44
3.4.3	Instrumentos.....	44
3.5	RESULTADOS .....	45
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	55
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1	TEMA .....	56
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	56
4.2.1	Caracterización de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” .....	56
4.2.1.1	Misión .....	58
4.2.1.2	Visión al 2020.....	58
4.2.1.3	Principios .....	58
4.2.1.4	Valores .....	59
4.2.2	Análisis FODA .....	61

4.2.3	Personal administrativo – docentes de la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “ACHULLAY” .....	62
4.3	PERFILES POR COMPETENCIAS .....	62
4.4	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	74
	CONCLUSIONES .....	76
	RECOMENDACIONES:.....	77
	BIBLIOGRAFÍA .....	78
	ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Perfiles de puestos .....	45
Tabla 2:	Influencia en el desempeño de las personas .....	46
Tabla 3:	Herramientas especializadas .....	47
Tabla 4:	Formación profesional .....	48
Tabla 5:	Actividades descritas en un documento.....	49
Tabla 6:	Relacionarse con otros sectores .....	50
Tabla 7:	Evaluación a la gestión administrativa .....	51
Tabla 8:	Mejoramiento de la gestión administrativa.....	52
Tabla 9:	Participación en el diseño del perfil.....	53
Tabla 10:	Evaluación de actividades.....	54
Tabla 11:	Personal administrativos .....	62
Tabla 12:	Estructura de diseño de perfiles .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Perfiles de puestos .....	45
Gráfico 2:	Influencia en el desempeño de las personas .....	46
Gráfico 3:	Herramientas especializadas .....	47
Gráfico 4:	Formación profesional .....	48
Gráfico 5:	Actividades descritas en un documento.....	49
Gráfico 6:	Relacionarse con otros sectores .....	50
Gráfico 7:	Evaluación a la gestión administrativa .....	51
Gráfico 8:	Mejoramiento de la gestión administrativa.....	52
Gráfico 9:	Participación en el diseño del perfil.....	53
Gráfico 10:	Evaluación de actividades.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Iceberg conductual de Boyatzis (1982) .....	12
Figura 2: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador..	35
Figura 3: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador..	36
Figura 4: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador..	37
Figura 5: Organigrama funcional de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” .....	59
Figura 6: Procesos de la gestión del talento humano .....	74

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo Diseñar un Perfil por Competencias del Talento Humano, para la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamate, provincia de Chimborazo, tiene la finalidad de contribuir para mejorar la gestión administrativa de la Unidad Educativa. Para el desarrollo de la investigación de campo, para obtener la información directa de la institución, efectuando una encuesta al personal administrativo de la Unidad Educativa. Esto permitió identificar los puestos de trabajo y sus funciones, para poder establecer las competencias necesarias para cada uno de ellos. Además, se consultó la bibliografía referente al tema de la gestión de talento humano por competencias, los documentos legales de constitución de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay, así como el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural para conocer las funciones establecidas para los cargos administrativos. Para el Diseño de Perfiles por Competencias para mejorar la Gestión Administrativa se estableció una estructura general a partir de la estructura propuesta se diseñaron los Perfiles por Competencias en los puestos de rector, inspector general, secretaria y conserje para contribuir al desarrollo administrativo e implantar un nuevo diseño para gestionar los perfiles adecuados. Se recomienda a los administrativos poner en práctica la presente propuesta para tener un adecuado funcionamiento y mejorar día a día, además de socializar en todas las dependencias del área para que los responsables de cada puesto de trabajo conozcan las funciones que deben desempeñar y que no exista duplicidad de funciones.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA>  
<COMPETENCIAS> <TALENTO HUMANO> <UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL> <GUAMOTE (CANTÓN)>

Ab. Diego Vinicio Arguello Parra  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This research aims to design a profile by competencies of human talent for the Intercultural Bilingual Community Educational Unit "Achullay", Guamote canton, Chimborazo province, has the purpose of contributing to improve the administrative management of the Educational Unit. For the development of field research to obtain direct information from the institution, conducting a survey to the administrative staff of the Educational Unit. This allowed to identify the jobs and its functions, to be able to establish the necessary competences for each one of them. In addition, it was consulted the literature on the subject of human talent management by competencies, the legal documents of constitution of the Intercultural Bilingual Community Education "Achullay", as well as the general regulations to the Organic Law of Intercultural Education to know the established functions for administrative charges. For the design of profiles by competencies to improve administrative management, a general structure was established based on the proposed structure. The profiles by competencies were designed in the positions of rector, general inspector, secretary and janitor to contribute to the administrative development and implement a new Design to manage the appropriate profiles. Administrators are recommended to put into practice the present proposal to have an adequate functioning and improve day to day, in addition to socializing in all areas of the area so that those responsible for each job know the functions they should perform and there is not duplication of functions.

**KEY WORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <COMPETENCES>, <HUMAN TALENT>, <INTERCULTURAL EDUCATIONAL UNIT>,<GUAMOTE (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo de las instituciones educativas, el personal administrativo son los responsables de desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje, que garanticen a un buen trabajo. El diseño de los perfiles de los puestos basados en competencias es la base para la gestión del talento humano, ya que a través de ellos se facilitan los procesos de reclutamiento y selección, inducción, evaluación y capacitación, logrando así el crecimiento personal, el desarrollo profesional, mejor gestión y desempeño de la institución.

En la presente investigación se realizó el Diseño de Perfiles por Competencias para Mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, en el año 2017.

El trabajo consta de cuatro capítulos:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema y la justificación para el diseño de los perfiles por competencias, también se plantea el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir en la investigación.

En el capítulo II se analizan las teorías relacionadas con la gestión de talento humano por competencias, a partir de la bibliografía consultada, estableciéndose el marco teórico-conceptual que sirvió de fundamento para la solución del problema investigado.

En el capítulo III se expone el marco metodológico, que incluye el tipo de investigación realizada, población y muestra, métodos de investigación y técnicas empleadas para la recogida y análisis de los datos.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta a través del diseño de los perfiles por competencias. Para ello, se documentaron la misión del cargo, las funciones, la ubicación del puesto en el organigrama, los requisitos de formación y las competencias comportamentales necesarias en los puestos de rector, inspector general, secretaria y docentes en general.

Para finalizar el trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, resultado del estudio realizado, las cuales servirán a la unidad educativa para la mejora de la gestión del talento humano.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el crecimiento competitivo en las organizaciones se deben aprovechar los recursos humanos, materiales, económicos, financieros, técnicos y tecnológicos y administrativos. Las organizaciones de este siglo necesitan contar con personal sinérgico, empático, íntegro y con comportamiento sobresaliente, por lo que el talento humano se sitúa como un recurso importante.

En las instituciones educativas hoy en día, se da un mayor enfoque a las personas ya que componen el talento humano que es lo más valioso en la institución, por lo tanto su desarrollo y la forma en que se puede mejorar su desempeño, es uno de los puntos más tratados dentro del tema de la capacitación organizacional. Es por esto que, cuando se habla del desarrollo de competencias laborales, es necesario que se revisen y evalúen las competencias específicas, que hacen parte del desempeño de cada cargo y persona, buscando la forma de mejorarlas a través de capacitaciones, y al desarrollarlas se constituyen en fuente principal del logro de los objetivos institucionales acorde con las necesidades del entorno laboral.

Para que una institución genere y soporte ventaja competitiva sostenible y durable, no es suficiente tener elementos organizativos adecuados, sino “poseer el mejor talento humano calificado, por lo que es necesario potenciar las competencias genéricas y específicas no solo desde el punto de vista del saber hacer, qué hacer y cómo hacer, reconocidas como competencias importantes para el cargo, sino es necesario identificar los principios fundamentales del ser (saber estar) y de los principios de los valores y ética identificadas como competencias blandas” (Spencer & Spencer, 1993, pág. 372)

Para la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, un factor muy importante es el talento humano, las personas constituyen el principal activo de la institución ya que participan y hacen lo posible para darle vida a la misma. Sin embargo, no todas las personas cuentan con competencias acordes al perfil

profesional, lo cual tiene como efecto que no exista un correcto desempeño en los puestos de trabajo que ellos ocupan, disminuyendo su efectividad.

Una diferencia en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Achullay se detecta en la ausencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el cual se debería especificar el perfil de cada puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar, diseñando para ello un perfil en términos de conocimiento, formación y experiencia, es decir competencias de los servidores públicos amparados en la LOSEP y Código De Trabajo.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Situación administrativa: Cómo el diseño de los perfiles por Competencias mejoraría a la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Espacio: El proyecto de investigación se realizará en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

Tiempo: año 2017- 2018.

Área: Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se fundamenta en los conceptos y definiciones de gestión administrativa y competencias, a partir de los cuales se analizará la problemática administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote; permitiendo que los puestos, cargos, roles se diseñen partiendo de las competencias que se requieran, con la finalidad de que los procesos alcancen el máximo desempeño para mejorar el desempeño de la institución.

El talento humano constituye el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a las instituciones, por lo que juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las instituciones. Por tanto, deben establecer los perfiles de cargos por competencias, con la finalidad de identificar las competencias del talento humano necesarias para el desempeño de sus funciones, determinar las necesidades de formación basadas en las competencias del cargo, así como realizar la evaluación de los docentes a partir de los perfiles de competencias establecidos.

La gestión del talento humano, sobre la base de las competencias, es de gran importancia para las instituciones educativas, ya que son las personas con sus competencias las que generan valor para los estudiantes, las instituciones y la sociedad en general, apropiándose de los nuevos conocimientos y las nuevas tecnologías para lograr los mejores resultados.

El diseño por competencias es en la actualidad una de las herramientas más dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñarse con efectividad en un puesto. Se basa en identificar las características que generan los mejores desempeños y así establecer de forma medible todas las características que debe poseer la persona que va a ocupar un determinado puesto.

Fue posible realizar el presente trabajo ya que los docentes de la institución y sus directivos, es decir, el Rector y los cargos que reportan directamente a esta instancia, se comprometieron a poner en práctica el diseño de los perfiles por competencias y facilitar toda la información necesaria para realizar la investigación.

La puesta en práctica del Diseño de Perfiles por Competencias contribuirá a mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar los perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, periodo 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Achullay.
- Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por competencias.
- Diseñar los perfiles para la ocupación de cargos en las unidades operativas de la organización.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

En este capítulo se tratarán los aspectos teórico-conceptuales relacionados con el talento humano y su gestión, las competencias laborales, la administración pública, en general, y la caracterización del sistema educativo ecuatoriano.

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 La Gestión del Talento Humano**

Para abordar el tema sobre la Gestión de Talento Humano es necesario identificar algunos conceptos sobre talento humano.

Las teorías sobre la gestión del talento humano han pasado por varias etapas, la primera desde la dirección del personal, en la segunda etapa se consideran como recursos humanos, la tercera etapa aborda el concepto de capital humano que centra su atención en la importancia de la formación para incrementar el valor del activo humano y destaca el enfoque estratégico en su gestión.

Para Delgado (1997) el talento humano incluye las habilidades, capacidades y conocimientos, así como la incorporación de las actitudes, los sentimientos, las motivaciones y los valores, que deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa. Es por ello que la educación debe formar al individuo de la manera más completa para la vida y de ahí la importancia de la formación de formadores (Delgado, 1997).

Según Chiavenato (2011), en un enfoque actual no se debería considerar a las personas de la organización como “recursos” por lo que se debería hablar de gestión del talento humano. En este contexto, los formadores deben adoptar una postura más activa y un cambio en la enseñanza centrada en el estudiante y sus necesidades de conocimiento, para crear y fomentar el talento humano para que las empresas sean más competitivas.

El talento humano puede considerarse como una herramienta sumamente importante para el crecimiento de una empresa, porque gracias a él la empresa puede alcanzar sus objetivos (Orozco, 2014). Para poder obtener los mejores resultados del talento humano en una organización, el trabajo en equipo es algo fundamental, partir de una buena relación y comunicación con los demás, lo que hace más fácil alcanzar cada uno de los objetivos que se proponen pero al igual satisfaciendo las necesidades de cada uno.

Luego de analizar los planteamientos de los autores arriba citados, se pueden realizar las consideraciones siguientes:

1. La formación es muy importante para el desarrollo humano, la eficacia empresarial y el avance socio-económico de los países, por este motivo las empresas y los gobiernos deben valorar la inversión en la formación del talento humano, para poder enfrentar los cambios en el entorno económico, tecnológico y social. Por tal situación, es de gran importancia el desarrollo de la educación, capacitación y la formación durante toda la vida.
2. En el entorno social la inversión del capital humano tiene un nivel bajo y como resultado es bajo el nivel de preparación de la mano de obra con que se cuenta. Este particular debe ser considerado por los gobiernos locales y nacionales, desarrollar la formación de los profesionales de forma que se logre mayor eficiencia y eficacia en trabajo.

Según Hernández (2014), la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades, en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Es la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, la técnica de dirección y gestión de empresas, la cultura organizacional y el capital social,

donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (Pico R. , 2015, pág. 12).

Consideramos entonces que se ha recorrido un camino que va desde tratar al hombre como un recurso (gestión de los recursos humanos), que lo pone al mismo nivel de otros recursos como las propias máquinas, a hablar de la gestión del talento humano, concepción donde se busca la satisfacción del personal su participación activa y consciente en el desarrollo de la empresa.

A partir de las definiciones de Talento Humano y las teorías sobre la Gestión de Talento Humano mencionadas anteriormente es importante también identificar los procesos básicos de la Gestión de Talento Humano, para lo cual se toma como referencia a Chiavenato (2011) que identifica sus procesos que expongo a continuación:

Proceso 1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas (Chiavenato I. , 2011, págs. 11-13).

Proceso 2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios) (Chiavenato, 2011, pág. 11).

Proceso 3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar). (Chiavenato, 2011, pág. 12)

Proceso 4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores) (Chiavenato, 2011, pág. 12).

Proceso 5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida) (Chiavenato, 2011, pág. 13)

Proceso 6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina) (Chiavenato, 2011, pág. 13).

Los procesos identificados por Chiavenato (2011) aportan en la Gestión de Talento Humano para que las funciones de cada servidor se desarrollen de manera eficiente y puedan cumplirse los objetivos de la institución.

## **2.1.2 Competencias Laborales**

### **2.1.2.1 Conceptualización de competencia laboral**

Los especialistas en la Gestión de Talento Humano identifican las competencias laborales desde puntos de vista similares, sin embargo la concepción de éste término difiere entre ellos.

Según (Spencer & Spencer, 1993) Competencia es la característica subyacente, esto “significa que la competencia forma profundamente parte de la personalidad de un individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o

predice un comportamiento y un desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio específico o un estándar”

Para (Reyes Aguilera, 1996) Competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones cumpliendo objetivos y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

La Competencia es una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana” (Hay Group, 2000).

Otro aporte para (Lominger International, 2008) Las competencias son características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestren comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento. Una competencia puede ser una habilidad conductual, una habilidad técnica, un atributo como empoderamiento intelectual) o una actitud como la compasión.

Coincidimos con el enfoque de Bass (1972), quien considera que las organizaciones en la actualidad, de manera similar al ciclo de vida de los seres vivos, están sujetas a las fases de nacimiento, crecimiento y desarrollo que dependen de continuos cambios mucho más acelerados que en otras épocas. Es por ello, que no basta con contar con las competencias técnicas propiamente, sino que es imperioso buscar e incorporar en los nuevos perfiles de cargos competencias emocionales y actitudinales, basadas en los rasgos de personalidad, que posibiliten a las personas la rápida adaptación a los constantes cambios.

El origen del término [competencia] se encuentra dentro de un artículo publicado por McClelland en 1972, “*Testing for competence rather than intelligence*”, en el que se hace una crítica a los tests tradicionales como canales de medir el éxito

profesional futuro. Para McClelland el concepto tradicional de inteligencia que durante varias décadas ha sido la pieza central de las evaluaciones psicológicas no predice el éxito profesional, además de poseer un marcado sesgo en función de las minorías étnicas, el nivel cultural y el género (Royo Morón, 2005, pág. 221).

El proceso de análisis e identificación de competencias deberá estar sustentado por un adecuado enfoque teórico y el resultado del proceso aportará los perfiles de competencias de acuerdo al enfoque considerado.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende la competencia como la “capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado” (OIT, 1991).

En una definición más completa “competencia es una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana” (Hay Group, 2000).

La definición anterior fue expresada por primera vez por Boyatzis (1982) en su libro “*The Competent Manager: a model for effective managers*”, pionero en este campo (Royo Morón, 2005, pág. 223)

Que la competencia es una característica subyacente significa que forma parte de la personalidad de un individuo, que no se puede observar, sino que lo observable son los comportamientos que se generan a través de éstas (Figura 2).



Figura 1: Iceberg conductural de Boyatzis (1982)  
Fuente: Royo Morón (2005, pág. 225)

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice un comportamiento y un desempeño.

Criterio diferenciado significa que la competencia predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio específico o un estándar (Spencer & Spencer, 1993).

De los conceptos estudiados la autora asume que la competencia son las características de una persona que puede medirse y que incluyen los conocimientos y habilidades.

A continuación se muestra un compendio de las competencias laborales:

- Habilidad es que incluye conocimientos y saber cómo hacer algo.
- Experiencias que engloban antecedentes y exposiciones.
- Actitudes y creencias donde los valores, la ética y opiniones son las principales características.
- Capacidad mental, consiste en la cantidad de información procesada que es necesaria para ejecutar la competencia.
- Implicación emocional donde está la cantidad de emociones que la competencia evoca.

Una vez identificados la concepción de competencias en el presente trabajo es necesario establecer las características que componen una competencia.

1. **Motivos.** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el *feedback* para hacerlo mejor.
2. **Rasgos.** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan

adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Auto concepto.** (Imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. **Conocimientos.** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
5. **Habilidades.** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

#### **2.1.2.2 Proceso General para determinar las competencias**

El proceso a seguir para establecer las competencias de acuerdo a Bonilla (2014), es el siguiente:

- Un grupo de expertos se reúne para definir claramente los objetivos empresariales y la forma en que cada puesto de trabajo debe desempeñarse para ayudar a conseguirlos.
- El mismo grupo de expertos decide el método a utilizar para elaborar el modelo de competencias y las herramientas que sean necesarias. Entre los métodos recomendados pueden ser: Método de Perfiles de Competencias o de Incidentes Críticos.
- Se investigan las competencias entre los ocupantes de los cargos. Siempre se realiza el levantamiento de la información en una muestra de los trabajadores de cada área a analizar. Solo si la empresa es pequeña, se suele hacer a todos los puestos involucrados en el diseño del modelo.

- El modelo se puede validar mediante una serie de segundas entrevistas a otro nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente. Entre más complejo es el puesto de trabajo o la estructura de la empresa, más complicado es identificar las competencias, en estos casos la validación se vuelve imprescindible.
- Con las competencias definidas se realiza el Plan de Desarrollo. Este plan debe establecer los conocimientos, destrezas y comportamientos que serán potenciados en los trabajadores mediante una mejora en los procesos de: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios. El plan de desarrollo debe proporcionar los medios para impulsar en las personas la evolución de las características críticas necesarias para el éxito.

#### **a) Identificación de los cargos**

La identificación del puesto de trabajo se inicia con el establecimiento de las características del nuevo puesto, como son el nombre del cargo diseñado, el perfil del ocupante, de quien depende jerárquicamente el nuevo puesto de trabajo y datos de fecha de diseño y de descripción, consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

En la descripción o análisis de los cargos se establecen las labores a realizar como las atribuciones, los métodos a emplear y cuáles son los objetivos, incorporando la lista de responsabilidades, tareas, relaciones, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

#### **b) Descripción de cargos**

De acuerdo al análisis del puesto, se reúne información del contenido del puesto y de las responsabilidades y deberes relativos al mismo.

La descripción de un puesto de trabajo es un documento que recoge la información obtenida mediante el análisis, quedando reflejado de este modo el contenido del cargo, así como de las responsabilidades y deberes relacionados al mismo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se define como el proceso de establecimiento de las capacidades, responsabilidades, requisitos de conocimiento, formación, riesgos y condiciones ambientales en las que se desenvuelve el trabajador, mediante la observación y estudio de los elementos que conforman un puesto específico.

El diseño de los puestos de trabajo se inicia con las obligaciones, tareas y ocupaciones, que son ejercidas a través de los procedimientos establecidos por la organización, basadas en criterios de eficacia y eficiencia; indica que en el desempeño de estas actividades están presentes factores como son: la persona que ocupa el puesto de trabajo (formación, conocimientos, habilidades y otros), los medios necesarios para realizar las actividades (tecnología, herramientas disponibles y otros), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral y otros) y ambientales (lugar físico, ruido, iluminación y otros).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta esencial para toda la gestión de los recursos humanos, permite aclarar los deberes de los empleados y aspectos colectivos, permite examinar la carga laboral y su evolución, para que se pueda actuar sobre los calificadores, decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se establecen “qué hacen” los empleados, sus tareas, sus funciones o actividades que realizan en el desempeño del puesto.

### **c) Nivel de conocimiento**

Una vez establecido el perfil ideal, se establecen los instrumentos de medición del nivel de conocimiento a través de los requisitos del puesto respecto a la formación académica, que consiste en la recolección de información y análisis de documentos del ocupante del puesto, luego se evalúa la experiencia revisando su historia laboral, cargos ocupados anteriormente y finalmente se mide el nivel de los conocimientos especializados,

distinguiendo un historial de cursos efectuados, posgrados, especialización y otros. Se determina en base a una escala ordinal de niveles de cumplimiento: en desarrollo, poco cumplimiento o no cumplimiento; logrando un resultado que surge de la media de los resultados dividido entre los factores definidos en la escala.

#### **d) Levantamiento de perfiles por competencias**

“Un perfil por competencias es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está relacionado con la estructura, estrategia y cultura, se describen comportamientos observables. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto” (Hay Group, 2000).

Los perfiles de cargo por competencias son las bases de cualquier institución, donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo de acuerdo a criterios de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de cargos dentro la organización.

Se debe partir de definir las competencias organizacionales para luego identificar los puestos a analizar, determinar las competencias a utilizar en los perfiles de puestos como ser: competencias genéricas, identificación de competencias esenciales (criterios de rendimiento superior), levantamiento del perfil por competencias del puesto desglosado, en el perfil duro identificando los conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y perfil blando las competencias comportamentales, actitudes y destrezas, luego identificar competencias por riesgos ocupacionales, establecer un comité de expertos que levanten la información de los perfiles de cargo.

Las competencias organizacionales son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su talento humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

## **e) Técnicas para establecer el perfil de competencias laborales**

Existen varias técnicas para establecer el perfil de competencias laborales.

Si se parte de la interrogante ¿qué hacen los mejores en la organización? Se obtendrán como herramientas útiles las entrevistas de incidentes críticos (BEI) a una muestra de ocupantes, identificación de competencias de máxima importancia, muy importantes y buenas, para obtener criterios de desempeño de puestos y otros datos relacionados con la organización. Además, están los cuestionarios, entrevistas y panel de expertos, así como, tener una buena base de datos de otras empresas en relación a lo que hacen los mejores en otras organizaciones (*Benchmarking*).

### **✓ Panel de expertos**

Un panel de expertos está conformado por personas, que pueden ser autoridades o no, que tienen experiencia y con visión integral sobre cómo se ajusta un puesto de trabajo a las características de la organización, llegan a un acuerdo sobre las características personales que los ocupantes tienen en el puesto e identifican el desempeño esencial de sus funciones, según factores identificados como clave de éxito.

### **✓ Entrevistas de incidentes críticos “BEI”**

Investiga sobre las habilidades, conocimientos y motivos que el candidato realmente tiene, utiliza y utilizó. Identifica y muestra lo que los mejores dijeron, pensaron e hicieron en situaciones críticas en su desempeño laboral, diferenciando claramente a los sobresalientes. Mediante este tipo de entrevista se obtiene el 10 % de los comportamientos que suponen el 90 % de la diferencia.

### **✓ Cuestionarios de competencias**

El cuestionario de competencias es una herramienta que permite evaluar las competencias que se requieren en los puestos de trabajo y que serán necesarias para las personas que ocupan u ocuparán esos puestos. Debe incluir competencias que son consideradas esenciales, tiene niveles o grados de mayor a menor y son expuestos en

término de comportamientos. Es una herramienta flexible que acepta agregar y/o eliminar competencias para adecuarlas a la organización o adaptar las con sus niveles.

Los cuestionarios se utilizan cuando ya existe un perfil definido que permite utilizar la Evaluación 360 grados, se usa como base para desarrollar, evaluar y formar a la persona; son útiles también como complemento de las entrevistas por incidentes críticos y del panel de expertos, son prácticos para la construcción de perfiles.

### **2.1.2.3 Beneficios de levantamiento de competencias laborales**

La importancia del levantamiento de los perfiles por competencias radica en que el modelo de un perfil por competencias es el núcleo donde están todas las aplicaciones y subsistemas de la gestión del talento humano por competencias. Un perfil que no esté bien elaborado origina que el resto de las aplicaciones presenten un margen de error. En la administración tradicional del talento humano, el perfil del cargo era considerado como un aspecto secundario y sin mayor importancia, contrariamente en la gestión por competencias, en la cual los perfiles son importantes e imprescindibles para el éxito del sistema.

La elaboración de perfiles por competencias proporciona grandes beneficios en las organizaciones en relación a los subsistemas de talento humano, los beneficios más destacados son los siguientes:

- a) El perfil por competencias se convierte en el principal núcleo, alrededor del cual giran los subsistemas de talento humano, fundamentalmente la selección de los más adecuados para ocupar un puesto, que las retribuciones sean justas y eficaces, desarrollo de comportamientos que identifiquen a los mejores y evaluación de desempeño.
- b) La estructuración de los perfiles de cargo en base a competencias contribuye a un mejoramiento en la selección de personal, porque es un instrumento que permite ajustar los criterios de selección a los perfiles por competencias deseados y es un medio para incorporar a la organización a los mejores.

- c) Ayuda a los procesos de reclutamiento y selección de personal en razón que es un instrumento que permite identificar las capacidades importantes para obtener rendimientos superiores y exitosos en el desempeño laboral y personal.

### **2.1.3 Gestión por competencias**

Los grandes cambios ocurridos en la sociedad y en el contexto económico desde el inicio del siglo XX han requerido nuevos enfoques empresariales en los cuales las competencias del talento humano juegan un papel primordial. Es por ello que se requiere identificar y alcanzar las competencias que pudieran garantizar cierto grado de éxito para la organización (Delgado, 2013, pág. 13).

En el ámbito empresarial, la gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los procesos de gestión de los recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013).

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto más esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo, más competitiva será la empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues, además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye a que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Podemos considerar entonces que, la gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, para poder ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo necesario. Por tanto, es un nuevo estilo de dirección que permite gestionar el talento humano de una manera más integral y efectiva de acuerdo

con la estrategia organizacional, con el fin de mejorar los procesos y elevar el desempeño.

Por tanto razonamos que, en un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Para lo cual es imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

#### **2.1.4 Gestión por competencias en los proceso del talento humano**

##### **a) Análisis y descripción de puestos**

Es el primer proceso que debe tener en cuenta una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la base fundamental, ya que posterior a esto será posible efectuar todos los demás procesos. La descripción de puestos y perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado en el puesto de trabajo (Sap Company, 2010, pág. 5).

##### **b) Reclutamiento y selección**

A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión derivadas de las conductas (Arbaiza, 2010). Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado (Sap Company, 2010, pág. 5).

##### **c) Inducción**

A través de la inducción se le proporciona al talento humano la información básica sobre los antecedentes de la empresa, así como la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y conocer cuáles son los objetivos a seguir, de tal forma que el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo de la empresa

Según Torrealba, Vera y Cortés (2013, pág. 1), para ello

Se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostrables por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque especialmente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su área laboral.

#### **d) Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es fundamental para el desarrollo de carrera de las personas en la organización, ya que a partir de sus resultados se pueden tomar las decisiones fundamentadas respecto a la promoción o reubicación de las personas. A partir de la evaluación del desempeño (pasado) y se puede determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. (Sánchez, 2013, pág. 33).

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona (Sánchez, 2013, pág. 33)

Desde un punto de vista general, Gorriti (2012) considera que son cuatro los usos que pueden darse a la Evaluación del Desempeño:

- Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc.

- Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo.
- Validación de inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio.
- *Feed-back*, mejora y motivación.

La evaluación del desempeño debe realizarse con el empleo de un sistema de indicadores válidos, prácticos, confiables, efectivos, aceptados y verificables, a fin de lograr los siguientes objetivos:

- La descripción veraz de la manera en que el empleado lleva a cabo su labor.
- Determinar el valor del colaborador para la empresa, apreciando su evaluación y capacidad de ejecución.
- Reconocer las diferencias entre individuos.
- Determinar cambios en una persona.
- La definición de incentivos y beneficios.

Para lograr estos objetivos el sistema debe ser válido, práctico, confiable, efectivo, aceptado y que tenga niveles de medición o estándares verificables.

Según Chiavenato (2011, págs. 207-2015) los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de escalas gráficas. Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Método de elección forzada. Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está

compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Método de investigación de campo. Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Método de incidentes críticos. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Evaluación 360. Esta contempla una visión global y objetiva en donde el empleado además de autoevaluarse obtiene aportes de varios puntos de vista, siendo evaluado por jefes, compañeros, subordinados y clientes internos entre otros.

De los diferentes métodos mencionados Chiavenato (2011, pág. 207-215) considera como el más aconsejable para la evaluación de desempeño del personal en las empresas

la Evaluación 360, debido a que evalúa de forma integral involucrando a todos los niveles de la empresa.

### **e) Capacitación**

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito, es por esto, que además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso de capacitación para fortalecer a los empleados que no logran cumplir con los resultados esperados (SAP Company, 2010, pág. 6).

#### **2.1.4.1 Proceso general para determinar las competencias**

El proceso a seguir para establecer las competencias de acuerdo a Bonilla (2014, pág. 13), es el siguiente:

1. Un grupo de expertos se reúne para definir claramente los objetivos empresariales y la forma en que cada puesto de trabajo debe desempeñarse para ayudar a conseguirlos.
2. El mismo grupo de expertos decide el método a utilizar para elaborar el modelo de competencias y las herramientas que sean necesarias. Entre los métodos recomendados pueden ser: Método de Perfiles de Competencias o de Incidentes Críticos.
3. Se investigan las competencias entre los ocupantes de los cargos. Siempre se realiza el levantamiento de la información en una muestra de los trabajadores de cada área a analizar. Solo si la empresa es pequeña, se suele hacer a todos los puestos involucrados en el diseño del modelo.
4. El modelo se puede validar mediante una serie de segundas entrevistas a otro nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente. Entre más complejo es el puesto de trabajo o la estructura de la empresa, más complicado es identificar las competencias, en estos casos la validación se vuelve imprescindible.

5. Con las competencias definidas se realiza el Plan de Desarrollo. Este plan debe establecer los conocimientos, destrezas y comportamientos que serán potenciados en los trabajadores mediante una mejora en los procesos de: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios. El plan de desarrollo debe proporcionar los medios para impulsar en las personas la evolución de las características críticas necesarias para el éxito.

#### **2.1.4.2 Identificación de los cargos**

La identificación del puesto de trabajo se inicia con el establecimiento de las características del nuevo puesto, como son el nombre del cargo diseñado, el perfil del ocupante, de quien depende jerárquicamente el nuevo puesto de trabajo y datos de fecha de diseño y de descripción, consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

En la descripción o análisis de los cargos se establecen las labores a realizar como las atribuciones, los métodos a emplear y cuáles son los objetivos, incorporando la lista de responsabilidades, tareas, relaciones, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

#### **2.1.4.3 Descripción de cargos**

De acuerdo al análisis del puesto, se reúne información del contenido del puesto y de las responsabilidades y deberes relativos al mismo.

La descripción de un puesto de trabajo es un documento que recoge la información obtenida mediante el análisis, quedando reflejado de este modo el contenido del cargo, así como de las responsabilidades y deberes relacionados al mismo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se define como el proceso de establecimiento de las capacidades, responsabilidades, requisitos de conocimiento, formación, riesgos y condiciones ambientales en las que se desenvuelve el trabajador,

mediante la observación y estudio de los elementos que conforman un puesto específico.

El diseño de los puestos de trabajo se inicia con las obligaciones, tareas y ocupaciones, que son ejercidas a través de los procedimientos establecidos por la organización, basadas en criterios de eficacia y eficiencia; indica que en el desempeño de estas actividades están presentes factores como son: la persona que ocupa el puesto de trabajo (formación, conocimientos, habilidades y otros), los medios necesarios para realizar las actividades (tecnología, herramientas disponibles y otros), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral y otros) y ambientales (lugar físico, ruido, iluminación y otros).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta esencial para toda la gestión de los recursos humanos, permite aclarar los deberes de los empleados y aspectos colectivos, permite examinar la carga laboral y su evolución, para que se pueda actuar sobre los calificadores, decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se establecen “qué hacen” los empleados, sus tareas, sus funciones o actividades que realizan en el desempeño del puesto.

Algunos autores emplean diagramas de flujo para establecer las funciones de los empleados. Sin embargo, lo más general es establecer un listado de las mismas, ya que no siempre las funciones tienen un orden secuencial.

#### **2.1.4.4 Nivel de conocimiento**

Una vez establecido el perfil ideal, se establecen los instrumentos de medición del nivel de conocimiento a través de los requisitos del puesto respecto a la formación académica, que consiste en la recolección de información y análisis de documentos del ocupante del puesto, luego se evalúa la experiencia revisando su historia laboral, cargos ocupados anteriormente y finalmente se mide el nivel de los conocimientos especializados, distinguiendo un historial de cursos efectuados, posgrados, especialización y otros. Se determina en base a una escala ordinal de niveles de cumplimiento: en desarrollo, poco

cumplimiento o no cumplimiento; logrando un resultado que surge de la media de los resultados dividido entre los factores definidos en la escala.

#### **2.1.4.5 Levantamiento de perfiles por competencias**

“Un perfil por competencias es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está relacionado con la estructura, estrategia y cultura, se describen comportamientos observables. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto” (Hay Group, 2000).

Los perfiles de cargo por competencias son las bases de cualquier institución, donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo, estableciendo de acuerdo a criterios de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de cargos dentro la organización.

Se debe partir de definir las competencias organizacionales para luego identificar los puestos a analizar, determinar las competencias a utilizar en los perfiles de puestos como ser: competencias genéricas, identificación de competencias esenciales (criterios de rendimiento superior), levantamiento del perfil por competencias del puesto desglosado, en el perfil duro identificando los conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y perfil blando las competencias comportamentales, actitudes y destrezas, luego identificar competencias por riesgos ocupacionales, establecer un comité de expertos que levanten la información de los perfiles de cargo.

Las competencias organizacionales son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su talento humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

#### **2.1.4.6 Importancia y beneficios del levantamiento de los perfiles por competencias**

La importancia del levantamiento de los perfiles por competencias radica en que el modelo de un perfil por competencias es el núcleo donde están todas las aplicaciones y subsistemas de la gestión del talento humano por competencias. Un perfil que no esté

bien elaborado origina que el resto de las aplicaciones presenten un margen de error. En la administración tradicional del talento humano, el perfil del cargo era considerado como un aspecto secundario y sin mayor importancia, contrariamente en la gestión por competencias, en la cual los perfiles son importantes e imprescindibles para el éxito del sistema.

La elaboración de perfiles por competencias proporciona grandes beneficios en las organizaciones en relación a los subsistemas de talento humano, los beneficios más destacados son los siguientes:

- d) El perfil por competencias se convierte en el principal núcleo, alrededor del cual giran los subsistemas de talento humano, fundamentalmente la selección de los más adecuados para ocupar un puesto, que las retribuciones sean justas y eficaces, desarrollo de comportamientos que identifiquen a los mejores y evaluación de desempeño.
- e) La estructuración de los perfiles de cargo en base a competencias contribuye a un mejoramiento en la selección de personal, porque es un instrumento que permite ajustar los criterios de selección a los perfiles por competencias deseados y es un medio para incorporar a la organización a los mejores.
- f) Ayuda a los procesos de reclutamiento y selección de personal en razón que es un instrumento que permite identificar las capacidades importantes para obtener rendimientos superiores y exitosos en el desempeño laboral y personal (Arbaiza, 2010).

#### **2.1.4.7 Técnicas para establecer el perfil de competencias**

Existen varias técnicas para establecer el perfil de competencias.

Si se parte de la interrogante ¿qué hacen los mejores en la organización? Se obtendrán como herramientas útiles las entrevistas de incidentes críticos a una muestra de ocupantes, identificación de competencias de máxima importancia, muy importantes y buenas, para obtener criterios de desempeño de puestos y otros datos relacionados con la organización. Además, están los cuestionarios, entrevistas y panel de expertos, así

como, tener una buena base de datos de otras empresas en relación a lo que hacen los mejores en otras organizaciones (*Benchmarking*). A continuación se describen las técnicas mencionadas.

- **Panel de expertos**

Un panel de expertos está conformado por personas, que pueden ser autoridades o no, que tienen experiencia y con visión integral sobre cómo se ajusta un puesto de trabajo a las características de la organización, llegan a un acuerdo sobre las características personales que los ocupantes tienen en el puesto e identifican el desempeño esencial de sus funciones, según factores identificados como clave de éxito.

- **Entrevistas de incidentes críticos**

Investiga sobre las habilidades, conocimientos y motivos que el candidato realmente tiene, utiliza y utilizó. Identifica y muestra lo que los mejores dijeron, pensaron e hicieron en situaciones críticas en su desempeño laboral, diferenciando claramente a los sobresalientes. Mediante este tipo de entrevista se obtiene el 10 % de los comportamientos que suponen el 90 % de la diferencia.

- **Cuestionarios de competencias**

El cuestionario de competencias es una herramienta que permite evaluar las competencias que se requieren en los puestos de trabajo y que serán necesarias para las personas que ocupan u ocuparán esos puestos. Debe incluir competencias que son consideradas esenciales, tiene niveles o grados de mayor a menor y son expuestos en término de comportamientos. Es una herramienta flexible que acepta agregar y/o eliminar competencias para adecuarlas a la organización o adaptar las con sus niveles.

Los cuestionarios se utilizan cuando ya existe un perfil definido que permite utilizar la Evaluación 360 grados, se usa como base para desarrollar, evaluar y formar a la persona; son útiles también como complemento de las entrevistas por incidentes críticos y del panel de expertos, son prácticos para la construcción de perfiles.

#### **2.1.4.8 Los perfiles por competencias y la selección de personal**

Los perfiles diseñados por competencias permiten seleccionar personal con un alto potencial de desempeño exitoso en razón de que fueron diseñados en base a competencias que fueron rigurosamente identificadas por aquellos empleados que tuvieron un desempeño sobresaliente.

Forman parte de las aplicaciones dentro las políticas de Recursos Humanos como herramientas de desarrollo y gestión de personas “como elemento de contraste de los requerimientos de los puestos de trabajo (perfil de competencias y conocimientos) y las características organizativas de los mismos (factores de valoración)” (Hay Group, 2000, págs. 346-347).

#### **2.1.5 La administración pública en el sistema educativo**

##### **2.1.5.1 Administración Pública**

La Administración pública es un sistema de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político (servidores públicos), «satisfaciendo» los intereses colectivos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de «Administración pública» (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de «Administración General» en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción de servidores públicos alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, la policía, las fuerzas armadas, el servicio de parques nacionales y el servicio postal. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones

privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

Desde el inicio de su gobierno, el 15 de enero de 2007, Correa reformó su gabinete conformado por 21 ministerios, 6 ministerios coordinadores y 11 secretarías de Estado, numerosas veces, aumentando el número de ministerios de 16 a 27, dentro de los cuales se incluyen los ministerios coordinadores, pero con el nuevo presidente licenciado Lenin Moreno actualmente existe 23 ministerios.

1. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
2. Ministerio del Ambiente
3. Ministerio de Comercio Exterior
4. Ministerio de Cultura y Patrimonio
5. Ministerio de Defensa Nacional
6. Ministerio del Deporte
7. Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
- 8. Ministerio de Educación**
9. Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
10. Ministerio de Finanzas
11. Ministerio de Inclusión Económica y Social
12. Ministerio de Industrias y Productividad
13. Ministerio del Interior
14. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos
15. Ministerio de Minería
16. Ministerio de Relaciones Exteriores
17. Ministerio de Trabajo
18. Ministerio de Salud Pública
19. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
20. Ministerio de Transporte y Obras Públicas
21. Ministerio de Turismo
22. Ministerio de Minas
23. Ministerio de Hidrocarburos.

### **2.1.5.2 El Sistema Educativo en el Ecuador**

El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos. Está abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

La Constitución de Ecuador, además de instituir a la educación como un derecho, la establece como un instrumento esencial para el desarrollo del país. En su Art. 26 dice que la educación es “garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir” y en su Art. 27, que es “indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional”.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento (República de Ecuador, 2012) son documentos importantes a considerar en relación a los perfiles de los educadores. En ambos documentos se detallan, explicitan y se hace operativo lo establecido en la Constitución en relación a la educación hasta el nivel de Bachillerato. También se recoge la doble visión de la educación como derecho de las personas y como instrumento esencial para la transformación social.

La educación está reglamentada por el Ministerio de Educación, dividida en educación pública o fiscal, fisco misional, municipal, y privada o particular; laica o religiosa; hispana o bilingüe intercultural. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. Por otra parte la enseñanza, tiene dos regímenes, costa y sierra. En la Figura 2 se muestra el organigrama de la planta central del Ministerio de Educación y en las Figuras 3 y 4 los organigramas de su coordinación zonal y distrital, respectivamente.

En el Art. 3 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural se establece que el Nivel Distrital Intercultural y Bilingüe “es el nivel de gestión desconcentrado, encargado de asegurar la cobertura y la calidad de los servicios

educativos del Distrito en todos sus niveles y modalidades, desarrollar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del Distrito, coordinar las acciones de los Circuitos educativos Interculturales o Bilingües de su territorio y ofertar servicios con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva, con pertinencia cultural y lingüística, que responda a las necesidades de la comunidad” (Asamblea Nacional de Ecuador, 2012, pág. 2).

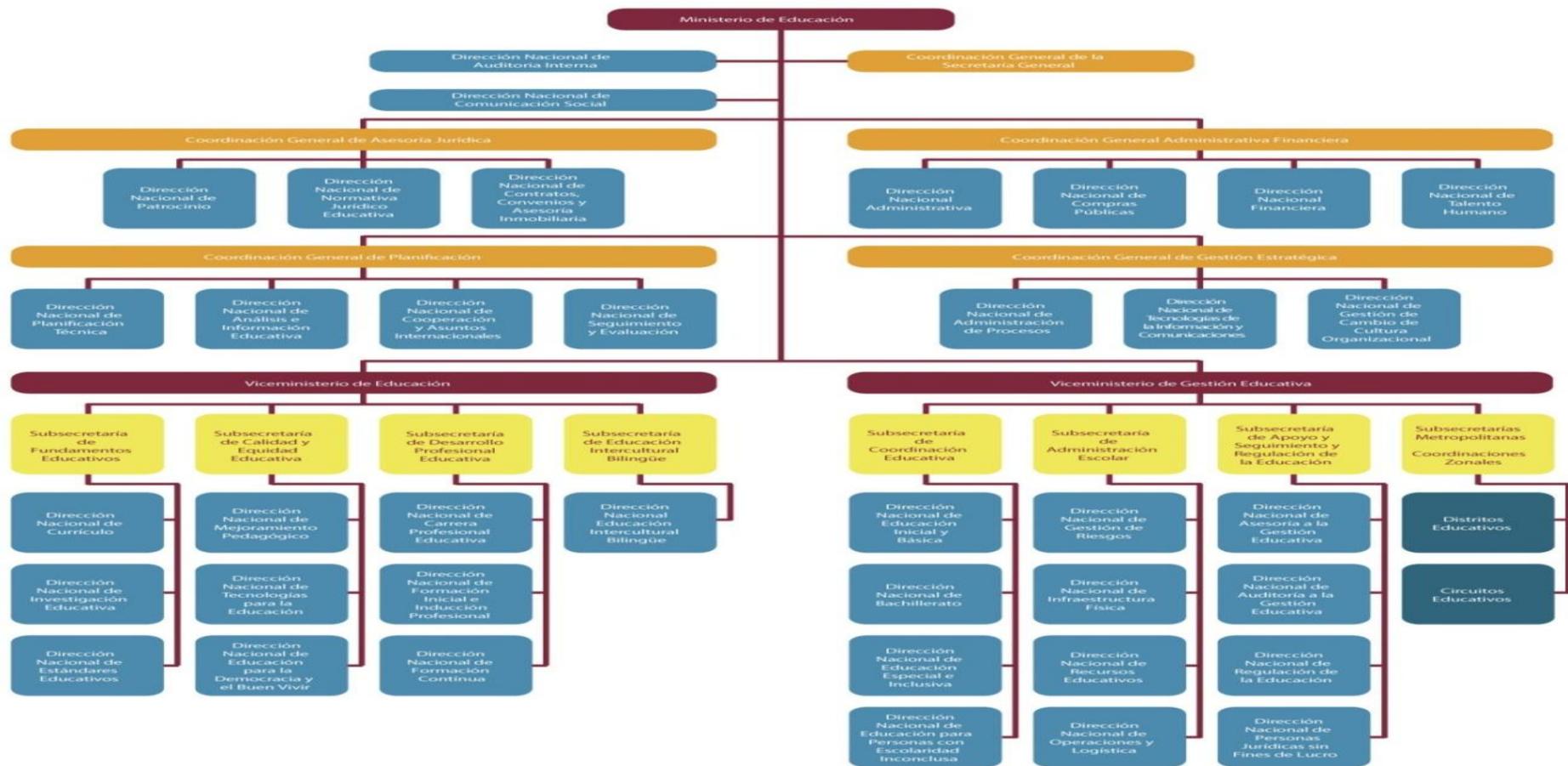


Figura 2: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador  
**Fuente:** Ministerio de educación (2014).

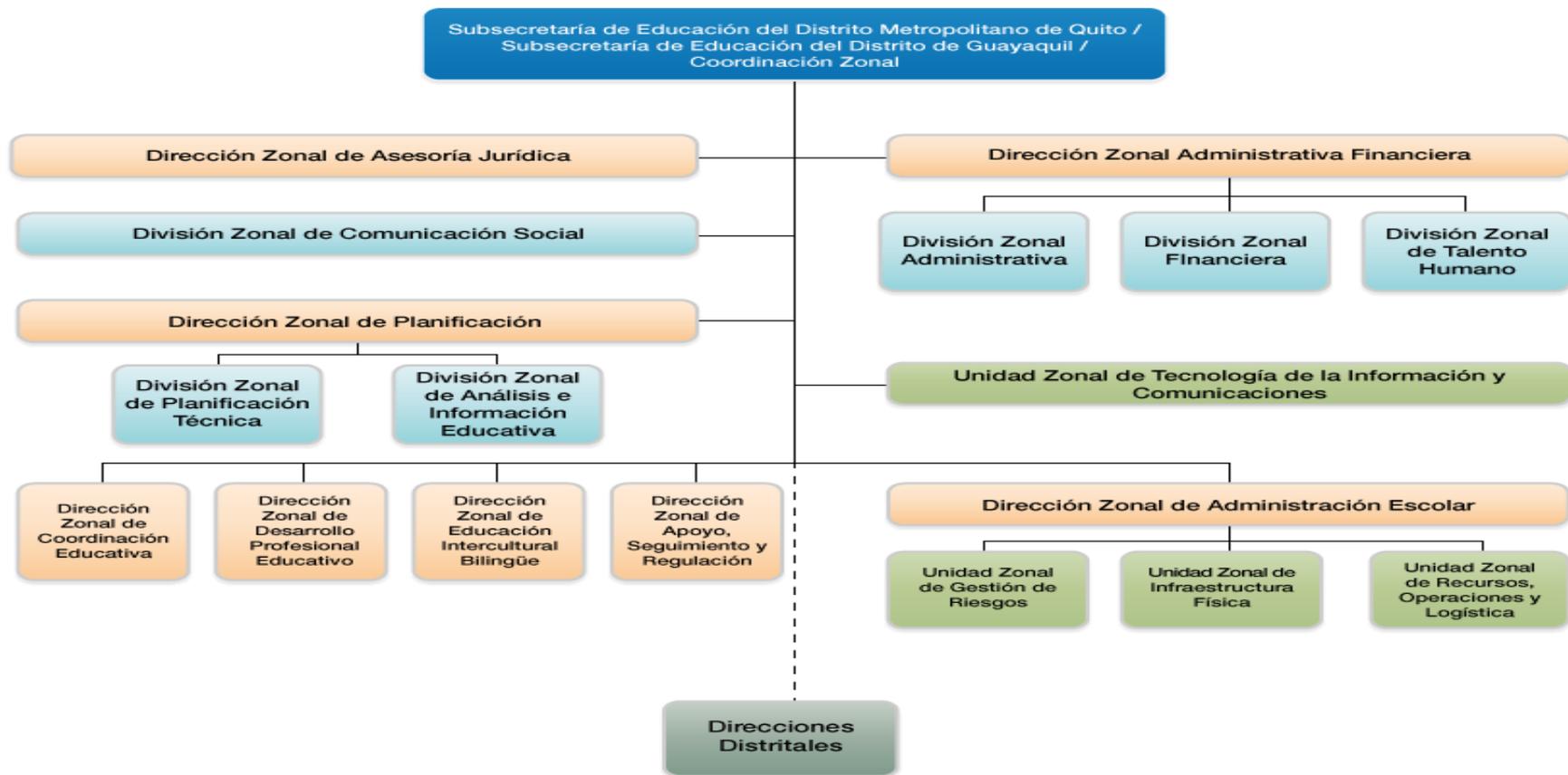


Figura 3: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador  
**Fuente:** Ministerio de educación (2014).

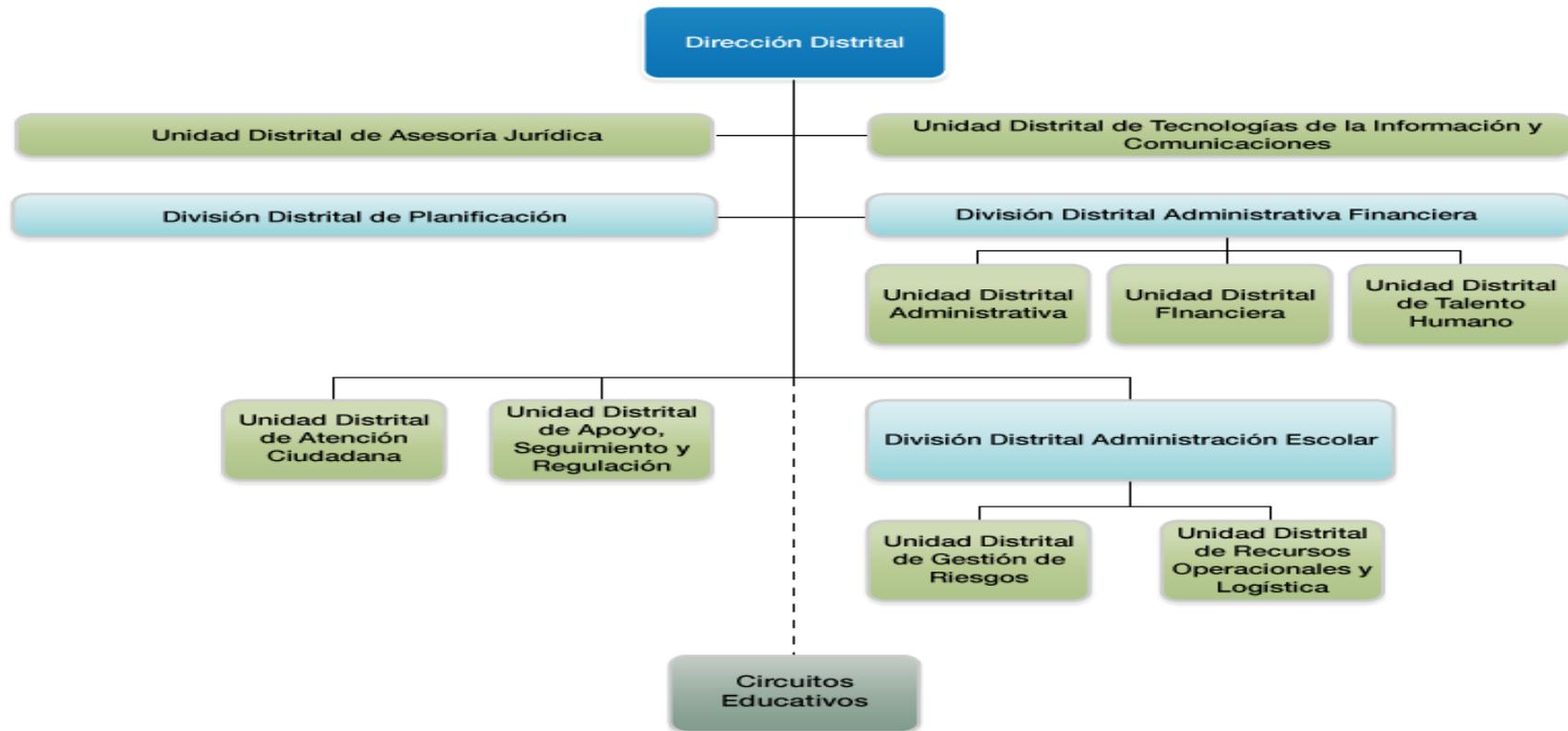


Figura 4: Organigrama de la planta central de Ministerio de Educación de Ecuador  
**Fuente:** Ministerio de educación (2014)

En el Art. 3 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) se establece que el Nivel Distrital Intercultural y Bilingüe “es el nivel de gestión desconcentrado, encargado de asegurar la cobertura y la calidad de los servicios educativos del Distrito en todos sus niveles y modalidades, desarrollar proyectos y programas educativos, planificar la oferta educativa del Distrito, coordinar las acciones de los Circuitos educativos interculturales o bilingües de su territorio y ofertar servicios con el objeto de fortalecer la gestión de la educación de forma equitativa e inclusiva, con pertinencia cultural y lingüística, que responda a las necesidades de la comunidad” (República de Ecuador, 2012, pág. 2).

El Sistema Nacional de Educación tiene tres niveles: Inicial, Básica y Bachillerato. El Bachillerato es el nivel educativo terminal del Sistema Nacional de Educación, y el último nivel de educación obligatoria. Para el ingreso a este nivel, es requisito haber culminado la Educación General Básica. Tras la aprobación de este nivel, se obtiene el título de bachiller. El nivel de Bachillerato tiene tres cursos y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 15 a 17 años de edad.

El Perfil Profesional Educativo es la suma de características que reflejan la esencia de la educación como profesión y ofrecen una descripción de las funciones, competencias y requerimientos que un educador debe tener para lograr los objetivos deseados (Ministerio de Educación, S/F).

Para cumplir sus funciones el docente debe tener una formación humanista para que pueda desarrollar procesos pedagógicos holísticos, interdisciplinarios, participativos e inclusivos. Debe lograr desempeños eficaces que garanticen la calidad educativa en un clima de aprendizaje cálido, solidario y en armonía con la naturaleza. Además, debe poder desarrollar procesos de formación con evidencias de aprendizaje que garanticen al estudiante que puede continuar sus estudios y su posterior inserción en la vida laboral y profesional con capacidad de toma de decisiones y emprendimiento, de manera creativa y crítica, para el bienestar propio y de la comunidad.

Otra función de la educación hasta el nivel de Bachillerato es la preparación de los estudiantes para el acceso a la educación superior, lo cual también se señala en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen los términos relacionados en esta investigación para mayor comprensión de ella.

**Competencias.** La competencia es una aptitud que posee una persona; es decir, las capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible. (Alex, 2018)

**Perfiles del puesto.** Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel. (Pereda & Berrocal , 2012)

**Gestión Administrativo.** El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo-onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. (Lasso, 2012)

**Unidad Educativa.** Es la unidad organizacional conformada al interior de un establecimiento educativo que tiene por objetivo impartir educación en torno a un tipo de educación y a un determinado nivel de enseñanza o servicio educativo. Este concepto se distingue del concepto de establecimiento en el sentido de que un establecimiento tendrá tantas unidades educativas como niveles/servicios y tipos de educación que ofrezca.

**Relaciones.** Claves para la obtención de colaboración. Sin esta capacidad es difícil movilizar al equipo interno de la empresa de una forma sostenible o conseguir una ventaja competitiva de los clientes que no esté asociada a factores como el precio o el producto. Se han visto muchos líderes que han triunfado sin tener esta última competencia gracias a las tres primeras, pero el esfuerzo que han tenido que desplegar para mantener su empresa y su capacidad de crecimiento tiene un límite claro al no saber gestionar este cuarto pilar del liderazgo y el talento (Argyris, 2013).

**Actitud.** Es la clave para afrontar con éxito las difíciles situaciones cuando se presentan. Un líder sinérgico tendrá siempre una actitud positiva y perseverante de tal modo que no se da por vencido a la primera de cambio y positiva hasta en los fracasos visualizándolos como un aprendizaje necesario e imprescindible para conseguir sus verdaderas metas.

**Sinergia.** Es un concepto que remite en general a un proceso donde la acción de dos o más causas produce en conjunto un efecto de mayor magnitud o calidad que el que lograrían actuando por separado. En un sentido más restringido, la sinergia expresa una forma de trabajo en equipo de carácter colaborativo, donde los resultados del mismo son mejores que los que se darían si cada individuo trabajara por cuenta propia (Yépez, 2014).

**Perfil profesional.** Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

**Subordinación:** es un término de origen latino que se refiere a la relación de dependencia entre un elemento y otro. Existen diferentes tipos de subordinación o de sujeción a algo, por ejemplo: al mando, el dominio o la orden de alguien. La dominación implícita en la subordinación puede ser formal o simbólica. Además, es importante señalar que si bien lo habitual es que el subordinado acate el mando por la existencia de una relación jerárquica que él comprende y acepta, muchas veces ocurre que dicho dominio se produce aplicando la fuerza, como puede ser la imposición de una cierta conducta social por las fuerzas del orden a través de las amenazas y la violencia física (Pérez, 2013).

**Relación Jerárquica.** Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de Perfiles permitirá mejorar la calidad de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, periodo 2017.

### **2.4 VARIABLES**

Las variables que se utilizarán en el presente proyecto ayudarán en el proceso investigativo, son a continuación:

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Diseño de Perfiles por Competencias

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejorar la Gestión Administrativa

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Fue cuantitativa, porque se realizó la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento de los procesos internos de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”.

La investigación es cualitativa porque se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Aplicando este concepto, la investigación cualitativa se aplicó para realizar el marco teórico sustentando diferentes conceptos con relación al objeto de estudio que sirva de base para realizar el Diseño de Perfiles por Competencias para mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Investigación de Campo.** Se utilizó la investigación de campo que consistió en obtener toda la información directa de la institución efectuando entrevistas y encuestas al personal administrativo de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo. Es decir, se tuvo un contacto directo con el objeto de estudio para identificar los procesos y sus debilidades existentes, con la finalidad de proponer mejoras en cada debilidad encontrada.

**Bibliográfica o documental.** Se realizó la verificación de documentos en textos y material bibliográfico obtenido en diferentes libros, manuales, revistas, informes, tesis de grados, y artículos en bibliotecas físicas y virtuales, que tienen como fin sustentar o justificar las razones básicas del trabajo de investigación. Otra de las características de este tipo de investigación es que tuvo como finalidad analizar los conceptos y criterios de varios autores.

**Investigación Descriptiva.** Se utilizó la investigación porque se describieron las funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo con la finalidad de contribuir a la formulación.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para realizar el diseño de Perfiles por Competencias para Mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” es de 4 administrativos. Debido a que la población objeto de estudio es muy reducida, para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

**Inductivo-deductivo.** La inducción, consistió en partir de los casos particulares a la generalización, se inició por la observación de la definición de perfil del puesto en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, en cambio va de lo general a lo particular, se inició con la observación de la gestión en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” con el propósito de señalar las verdaderas particularidades. La inducción y la deducción son dos métodos que ayudaron en la descripción del problema y la comprobación de la idea a defender.

En el método inductivo los pasos que hay que dar son:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos

En el método deductivo los pasos que hay que dar son:

- Principio
- Fijación
- Demostración

- Síntesis
- Sinopsis
- Aplicación

### 3.4.2 Técnicas

**Observación:** Aplicando correctamente esta técnica se pudo llevar un control más directo y cercano al campo de acción; que es donde se evidencian los problemas que se resuelven en la investigación. Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, cantón Guamote, para tener una idea amplia de cómo se realizan las actividades e identificar los principales problemas.

**Entrevista:** Esta técnica nos permitió obtener información más acertada y detallada, que facilitó la detección de falencias y/o aciertos en la investigación y se entrevistó al Rector de la Institución.

**Encuestas:** Con la correcta elaboración y aplicación de esta técnica, se pusieron de manifiesto las opiniones de los administrativos, sobre el tema estudiado.

### 3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos de recolección que se utilizaron para la presente investigación fueron:

- Ficha (formulario para llenar) donde quedarán registradas las respuestas de la muestra poblacional, donde se mejorara la gestión administrativa.
- Guía de Entrevista es dirigido al Rector de la Institución.
- Cuestionario: Se establecieron cuestionarios de preguntas cerradas, para la comprobación de la idea a defender.

### 3.5 RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta se obtienen los siguientes resultados.

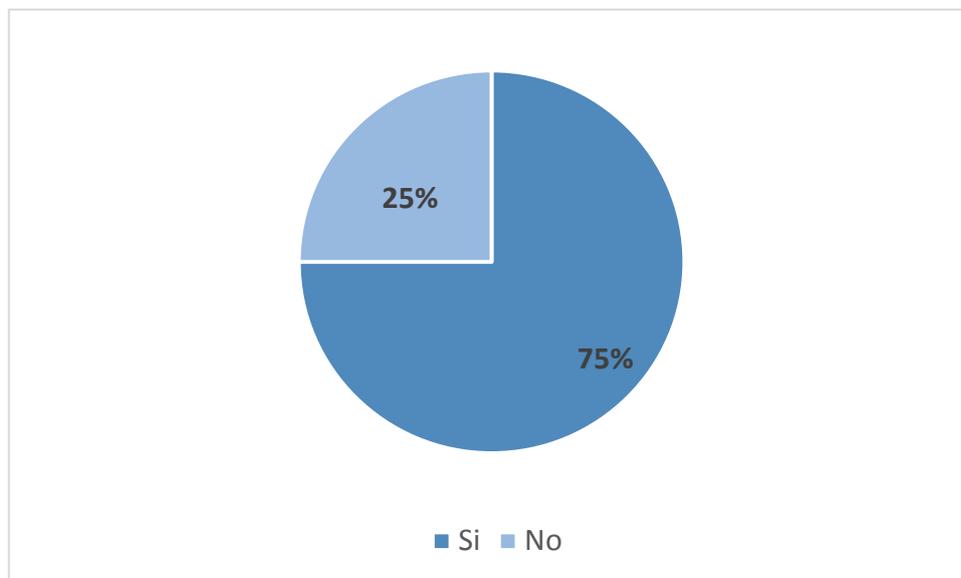
#### 1. ¿Conoce Ud. si existe en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” perfiles de puestos para el personal administrativo?

Tabla 1: Perfiles de puestos

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas al talento humano  
Elaborado por: Blanca Naula

Gráfico 1: Perfiles de puestos



Fuente: Tabla N° 2 Perfiles de puestos  
Elaborado por: Blanca Naula

#### INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas manifestaron que el 75% no existe perfiles de puestos para el personal administrativo porque son puestos encargados, y tampoco se han creado partidas con el perfil requerido el 25% si cumple el perfil de puesto para el personal administrativo ya que cumple con el título profesional en el puesto establecido.

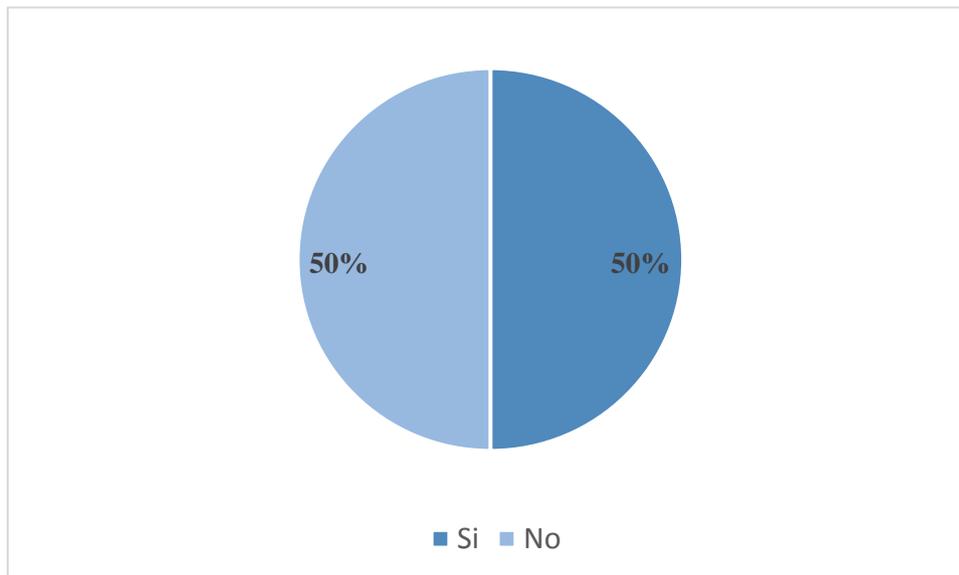
**2. ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de las personas?**

Tabla 2: Influencia en el desempeño de las personas

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo  
**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 2: Influencia en el desempeño de las personas



**Fuente:** Tabla N° 3 Influencia en el desempeño de las personas  
**Elaborado por:** Blanca Naula

**INTERPRETACIÓN:**

De las personas encuestadas manifestaron que el 50% creen que la gestión por competencia si tiene influencia ya que es un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los perfiles de puestos, mientras que el otro 50% no creen que la gestión puede ayudar ya que tiene miedo ser eliminados de su cargo.

**3. ¿Considera necesario que se utilicen herramientas especializadas que permitan mejorar el desempeño del personal?**

Tabla 3: Herramientas especializadas

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo  
**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 3: Herramientas especializadas



**Fuente:** Tabla N° 4 Herramientas especializadas  
**Elaborado por:** Blanca Naula

**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que se utilice herramientas especializadas porque mediante esto el personal va a mejorar y rectificar los errores que está cometiendo para así llegar a los objetivos previstos.

**4. ¿El ingreso a la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” se realizó tomando en consideración su formación profesional?**

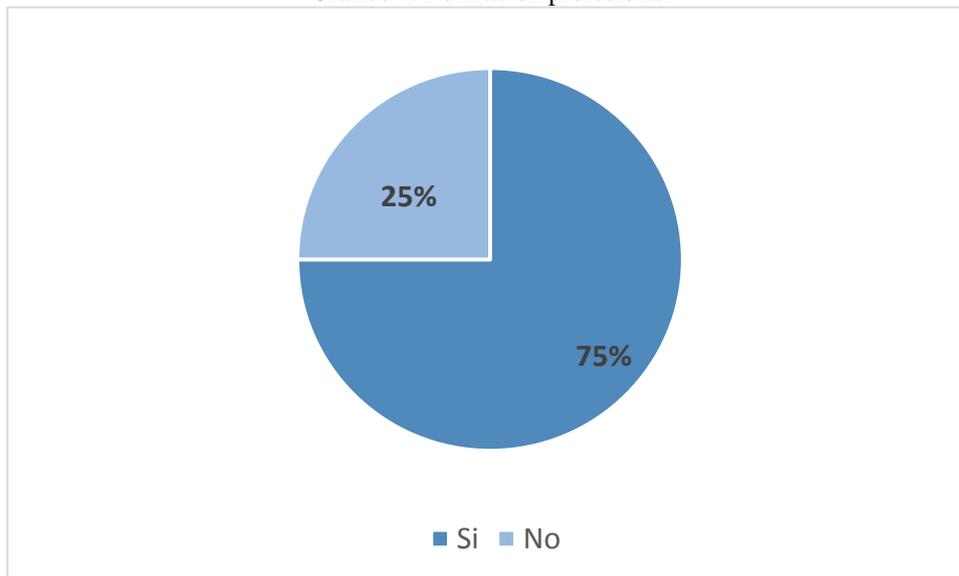
Tabla 4: Formación profesional

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo

**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 4: Formación profesional



**Fuente:** Tabla N° 5 Formación profesional

**Elaborado por:** Blanca Naula

**INTERPRETACIÓN:**

El 75% de las personas encuestadas manifestaron que no ingresaron a la Institución tomando en consideración su formación profesional, ya que son cargos encargados, mientras que el 25% ingreso por formación profesional.

**5. ¿Las actividades que usted realiza están descritos en un documento en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”?**

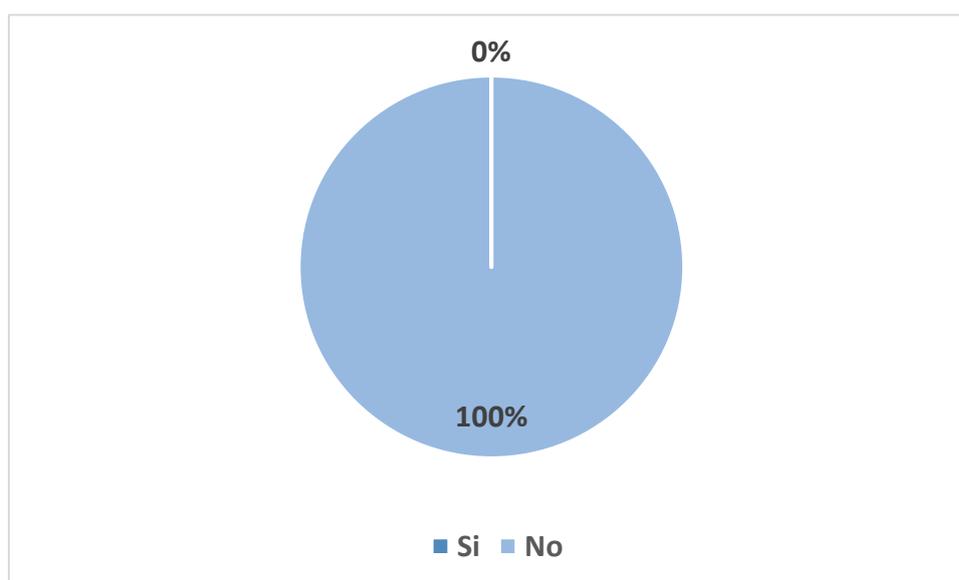
Tabla 5: Actividades descritas en un documento

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo

**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 5: Actividades descritas en un documento



**Fuente:** Tabla N°6 Actividades descritas en un documento

**Elaborado por:** Blanca Naula

## **INTERPRETACIÓN**

El 100% manifestaron que las actividades que realizan están descrito en la Ley Orgánica Intercultural (LOEI), Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y en el Código de Trabajo, cumplen todas las funciones establecidas en esos documentos.

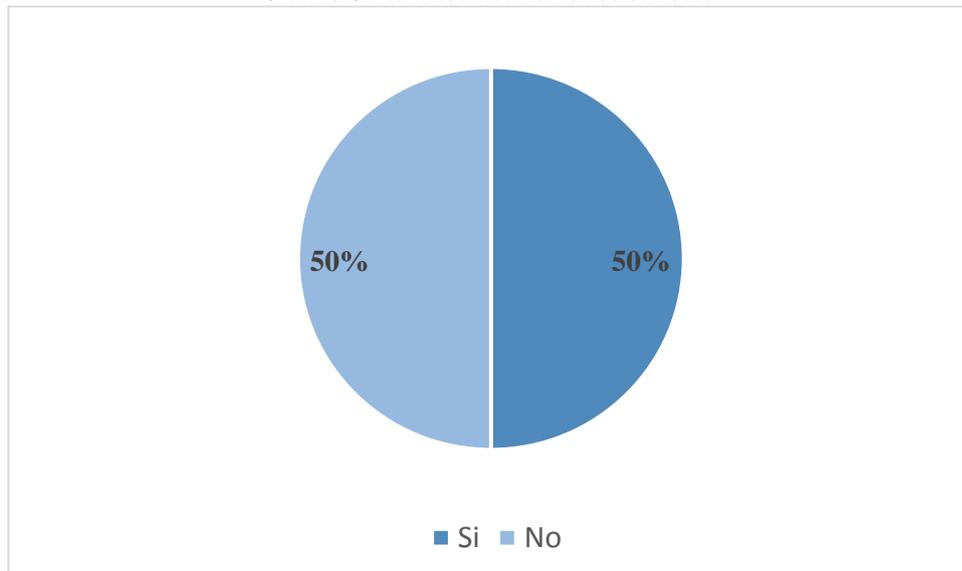
**6. ¿Conoce usted si en su puesto de trabajo tiene que relacionarse con otros sectores de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”?**

Tabla 6: Relacionarse con otros sectores

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo  
**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 6: Relacionarse con otros sectores



**Fuente:** Tabla N° 7 Relacionarse con otros sectores  
**Elaborado por:** Blanca Naula

## **INTERPRETACIÓN**

El personal administrativo encuestado manifestó que el 50% están de acuerdo en relacionarse con otros sectores de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” porque conforman mientras que el otro 50% dicen que no deben relacionarse porque deben cumplir solo sus funciones descritas.

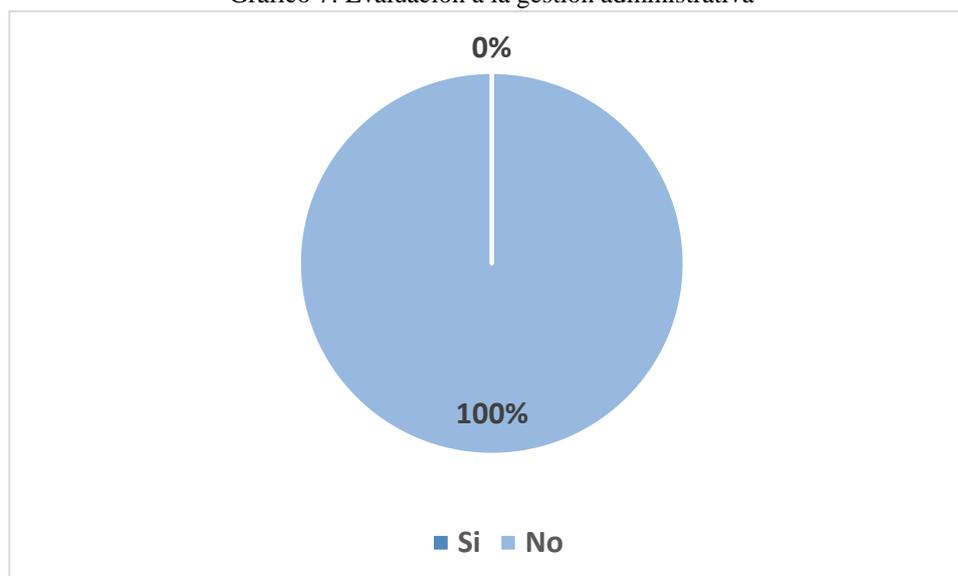
## 7. ¿Cómo evalúa la gestión administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”

Tabla 7: Evaluación a la gestión administrativa

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	4	100%
Mala	0	0
Pésima	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente** Encuestas aplicadas al personal administrativo  
**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 7: Evaluación a la gestión administrativa



**Fuente:** Tabla N° 8 Evaluación a la gestión administrativa  
**Elaborado por:** Blanca Naula

### INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados manifestaron que la gestión administrativa es buena, porque no existe el personal que vaya concorde al perfil establecido por el Ministerio de Educación, ya que carece de partidas para dichos puestos, actualmente quienes están al frente de la institución educativa como autoridades son docentes encargados.

**8. ¿Cree usted que el perfil del puesto contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa?**

Tabla 8: Mejoramiento de la gestión administrativa

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo  
**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 8: Mejoramiento de la gestión administrativa



**Fuente:** Tabla N° 9 Mejoramiento de la gestión administrativa  
**Elaborado por:** Blanca Naula

## **INTERPRETACIÓN**

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que el perfil del puesto contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa porque de esta manera habrá personal adecuado para dichas funciones.

## 9. ¿Está usted dispuesto a participar en el diseño del perfil?

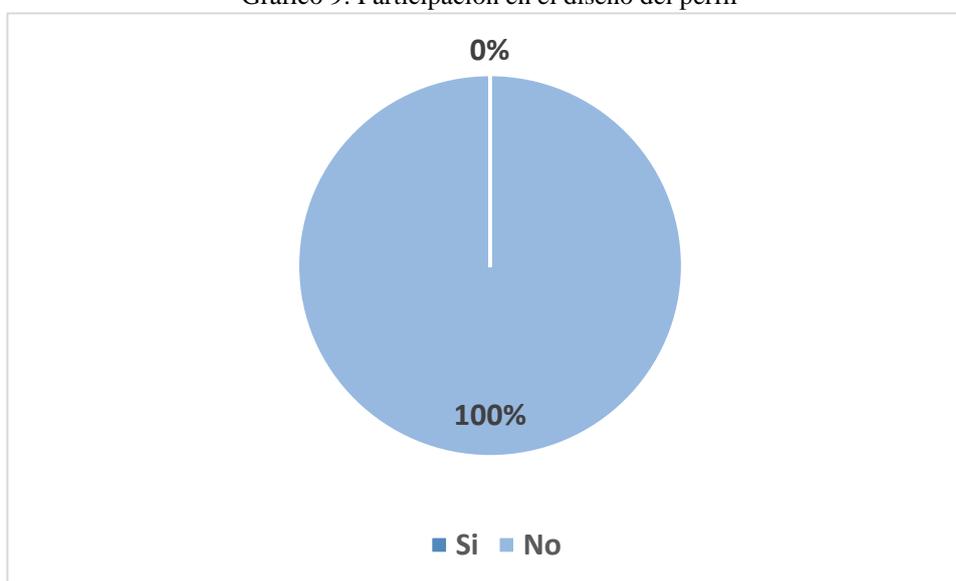
Tabla 9: Participación en el diseño del perfil

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo

**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 9: Participación en el diseño del perfil



**Fuente:** Tabla N° 10 Participación en el diseño del perfil

**Elaborado por:** Blanca Naula

### INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas que fue el 100% si están de acuerdo en participar en este diseño de perfiles ya que de esta manera se mejorará la administración de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Achullay”.

## 10. ¿Considera que sus actividades se debe evaluar?

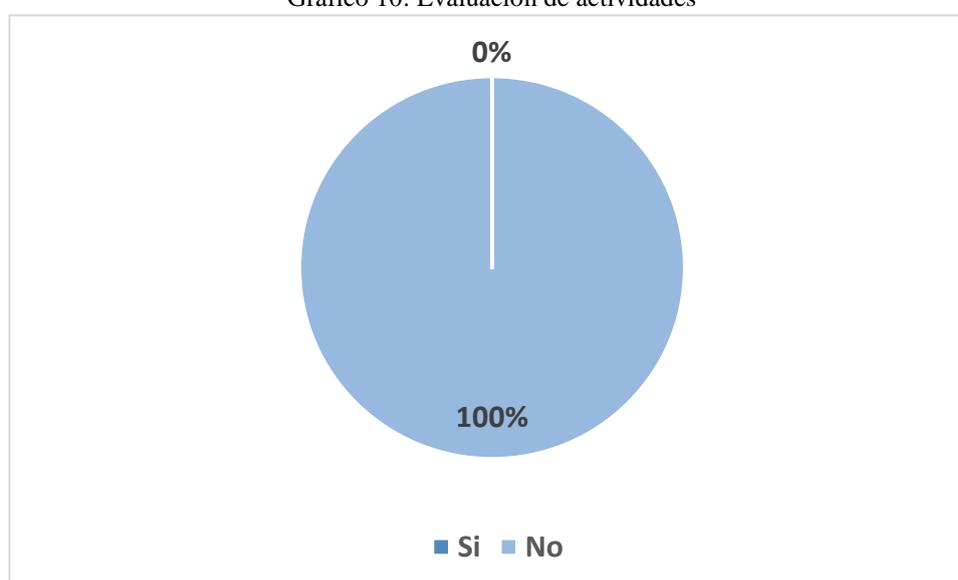
Tabla 10: Evaluación de actividades

Alternativa	N° Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal administrativo

**Elaborado por:** Blanca Naula

Gráfico 10: Evaluación de actividades



**Fuente:** Tabla N° 11 Evaluación de actividades

**Elaborado por:** Blanca Naula

### INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal administrativo manifestó que están de acuerdo con la evaluación de las actividades que se vienen desarrollando dentro la institución educativa, ya que de esta manera se podrá verificar la eficiencia del personal, así también en las aptitudes y actitudes.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

Con la aplicación del diseño de perfiles por competencias el personal administrativo de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, si permitirá mejorar la gestión administrativa de la misma. Esta investigación admitirá perfeccionar la selección de personal que garantice un desempeño exitoso.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA**

DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA COMUNITARIA INTERCULTURAL BILINGÜE “ACHULLAY”

### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Caracterización de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”**

La Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Achullay” es una institución de carácter educativo, con personería jurídica de derecho público. Se encuentra ubicado al norte del cantón Guamote entre las línea divisorias del cantón Riobamba y Colta. La institución educativa se halla a una altura de 2600 metros sobre el nivel del mar. Por su ubicación, la institución beneficia a los estudiantes de las comunidades: Achullay San Agustín, Sanancahuan Alto, Sanancahuan Grande, Naubug, Rayopamba, Pulucate Alto, Santa Rosa de San Luis, Santa Rosa de Lima, Mirapamba y Tejar Rayoloma.

Los habitantes de estas comunidades en su totalidad son indígenas, por lo que para su comunicación utilizan el idioma kichwa, como lengua materna, y el idioma español para la intercomunicación con el hispano hablante. La agricultura es su principal medio de subsistencia ya que cada familia dispone de colcha de retazo de tierra. Como actividades económicas complementarias realizan la crianza de ganado (vacuno, caprino, aves de corral, especies menores) y el comercio informal.

El Colegio Bilingüe de la comunidad Achullay fue creado mediante el Acuerdo Ministerial 34-58 del 1 de agosto de 1990, con la denominación de Colegio Intercultural Bilingüe. A partir del año lectivo 1990-1991, la institución se encuentra ubicada en la comunidad que le da nombre

Por el Acuerdo Ministerial N° 108 del 21 de septiembre de 1994 se creó el Bachillerato Técnico Agropecuario, especialidad Agro Industria de los Alimentos, y con la Auxiliatura en Lumbricultura, a partir del año 1994-1995.

Por el Acuerdo Ministerial N°177 del 25 de septiembre de 1997, la institución cambió su denominación de Colegio Técnico Intercultural Bilingüe Achullay, por el de Colegio Técnico Agropecuario Intercultural Bilingüe “Achullay”.

El Acuerdo Ministerial N° 049 del 16 de mayo de 1995 dispuso la suspensión del funcionamiento del Ciclo Diversificado, con el Bachillerato Técnico Agropecuario, especialidad Agro Industria de los Alimentos con Auxiliatura en Lumbricultura, a partir del año lectivo 1997-1998, por carencia de estudiantes en esta especialidad para su normal funcionamiento.

Se implementó la actividad práctica de Corte y Confección a partir del año lectivo 1997-1998 en el ciclo básico, mediante el Acuerdo Ministerial N° 048 del 20 de marzo de 1998.

Por el Acuerdo Ministerial N° 141 del 3 de julio de 2002, se implementaron las actividades de Electromecánica y Computación en el ciclo básico.

Mediante el Acuerdo Ministerial N° 0043 del 14 de enero de 2005, se implementó la nueva especialidad en el Primero de Bachillerato (Cuarto Curso) y en el Segundo de Bachillerato (Quinto Curso) a partir del año lectivo 2003-2004 con el Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, Especialización Informática, con la Auxiliatura en Mantenimiento de Equipos de Cómputo. Por el Acuerdo Ministerial N° 0426 del 8 de septiembre de 2005, se autoriza el funcionamiento del Tercero de Bachillerato (Sexto Curso) correspondiente al año lectivo 2005-2006 con la misma especialidad.

Mediante la Resolución N° 178-CZE3-2012 de la Coordinación Zonal se autoriza la fusión del Colegio Técnico Intercultural Bilingüe “Achullay” y del CECIB “Pedro Sayay” de la comunidad Achullay San Agustín, parroquia y cantón Guamote, provincia de Chimborazo, con régimen sierra a partir del año lectivo 2012-2013, como Unidad

Educativa Fiscal Intercultural Bilingüe “Achullay” de acuerdo con lo establecido en el Art. 95 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI.

Mediante la Resolución N° 06D04-UP-91-2015, el Dr. Segundo Yépez Pucha, Director del Distrito Educativo 06D04 Colta Guamote, cambia la denominación a Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay” con código AMIE 06B00404.

Mediante la Resolución N° MINEDUC-CZ3-2016-00102-R, Fabio Mauricio Monar Castillo, Coordinador Zonal de Educación, Zona 3 resuelve legalizar la ampliación de la oferta educativa del Bachillerato General Unificado en Ciencias (1ero, 2do, 3er curso) en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, con código AMIE 06B00404, a partir del año lectivo 2015-2016.

#### **4.2.1.1 Misión**

Formar bachilleres de calidad con preparación científica y humanística, capaces de actuar y liderar procesos sociales, culturales y políticos con valor y actitud creativa; y emprendedora, que puedan desempeñarse eficientemente en las instituciones de nivel superior y en la vida, mediante procesos de desarrollo integral y la práctica de valores, a la vez comprometidos con el bienestar y progreso de la sociedad.

#### **4.2.1.2 Visión al 2020**

Brindar una educación integral adaptando a las necesidades del entorno, sustentando en talentos humanos capacitados y motivados, con infraestructura y equipamiento óptimo generando bachilleres creativos, críticos y autónomos que apoyen al desarrollo del sector y del país.

#### **4.2.1.3 Principios**

La institución educativa como parte del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe se rige por los siguientes:

- Brindar conocimientos actualizados de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos del mundo contemporáneo globalizado.

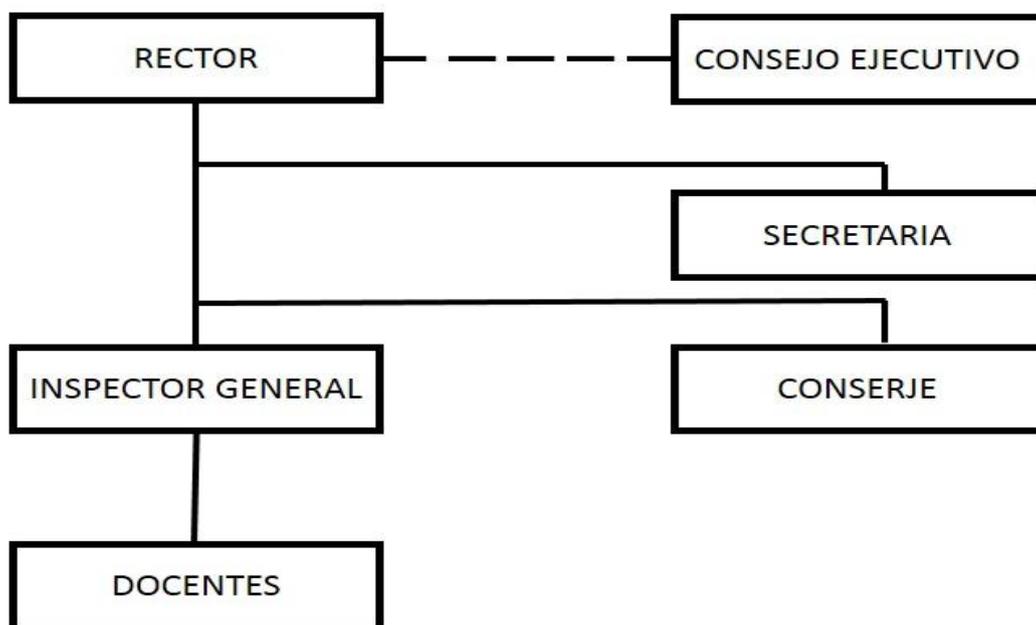
- Emplear métodos, técnicas adecuadas para mejorar el interaprendizaje, enfocado al campo práctico.
- Promover al personal docente, administrativo y de servicio de la institución para que incursione en el campo de la investigación para obtener una educación activa, participativa.

#### 4.2.1.4 Valores

- Honestidad
- Sinceridad
- Respeto
- Solidaridad
- Lealtad

En la Figura 5 se muestra el organigrama funcional de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”. La Junta General de Directivos y Docentes está integrada por los siguientes miembros: Rector, Inspector general y docentes que se encuentre laborando en la Unidad.

Figura 5: Organigrama funcional de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”.



**Fuente:** Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”

Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo las siguientes:

1. Elaborar el Plan Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;
2. Evaluar periódicamente el Plan Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios;
3. Elaborar el Código de Convivencia del establecimiento, aprobar sus reformas y remitirlo a la Dirección Distrital correspondiente para su aprobación;
4. Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento;
5. Diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes;
6. Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
7. Crear estímulos para los estudiantes, de conformidad con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;
8. Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones del establecimiento;
9. Controlar la correcta conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así como controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución;
10. Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento contare con Unidad Educativa de Producción;
11. Servir de instancia para resolver los conflictos que se presentaren entre miembros de la comunidad del establecimiento educativo;
12. Formular las políticas que guíen las labores de atención integral de los estudiantes del establecimiento, en concordancia con lo previsto en el Código de Convivencia del establecimiento.
13. Aprobar, apoyar y controlar las acciones de atención integral de los estudiantes se implementarán por medio del Departamento de Consejería Estudiantil;

La Junta Académica es el organismo de la unidad educativa encargado de asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa desde todas las áreas académicas, y hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional.

#### 4.2.2 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente y administrativo capacitado.</li> <li>• Cuenta con tecnología educativa adecuada.</li> <li>• Señalización para evacuar en casos de emergencia y sismo</li> <li>• Participación y compromiso por parte del personal administrativo.</li> <li>• Clima organizacional adecuado para todo el personal que labora en la institución educativa.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales entre docentes - estudiantes.</li> <li>• Buena infraestructura para el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del Ministerio de Educación para formación y desarrollo docente</li> <li>• Implementación de nuevas tecnologías para su aplicación en el aula.</li> <li>• Ministerio de Educación promueve el desarrollo y participación de programas educativos.</li> <li>• Presencia de Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales como aliados estratégicos.</li> <li>• Capacitación docente virtual auspiciado por el MINEDUC.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil estructura organizativa institucional.</li> <li>• Poco liderazgo de autoridades, padres de familia y estudiantes.</li> <li>• Carencia de manual de funciones en la institución.</li> <li>• Escaso apoyo de padres de familia en el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migración por carencia de fuentes de trabajo.</li> <li>• Las reformas educativas que generan crisis en las organizaciones o gremios laborales.</li> <li>• Inseguridad en el entorno institucional.</li> <li>• Presencia de alcoholismo y drogadicción en las comunidades.</li> </ul>

Elaborado por: Blanca Naula

### 4.2.3 Personal Administrativo – Docentes de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”

Tabla 11: Personal Administrativos-Docentes

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	3	1	4
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	9	5	14
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

**Elaborado por:** Blanca Naula

**Fuente:** Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”

### 4.3 PERFILES POR COMPETENCIAS

Se diseñó los perfiles de puestos por competencias. Documenta la información ordenada y específica sobre la descripción de las funciones, ubicación en el organigrama y competencias necesarias en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma. Constituye una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección con el objeto de que la persona que se incorpore al servicio público resulte ser idónea al mismo, y que responda a las necesidades que la institución educativa enfrenta en la atención de las demandas de la comunidad y las políticas ministeriales. Además, sirve de referencia para la evaluación del desempeño y para la planeación de las actividades de formación del talento humano.

Los Objetivos del diseño de perfil por competencias son los siguientes:

- Precisar las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el servidor público tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

- Determinar las competencias, conforme a las necesidades del cargo, con objeto de que contribuyan a establecer los criterios para los programas de formación del talento humano.
- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación del personal.
- Mejorar la gestión administrativa de la Unidad Educativa.
- Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
- Servir a los educadores como lineamientos de reflexión y autocrítica, facilitando el seguimiento de las mejoras en su desempeño y orientándolos en la búsqueda de prácticas que permitan un mayor impacto en su gestión educativa.

Para el Diseño de Perfiles por Competencias se empleó la estructura siguiente:

Tabla 12: Estructura de diseño de perfiles

		<b>DISEÑO DE PERFIL PARA PUESTOS DE LA UECIB "ACHULLAY"</b>	
<b>Perfil de puesto</b>			
<b>TITULO DEL CARGO: Rector</b>			
<b>Funciones:</b>			
<b>Naturaleza del puesto:</b>			
<b>Formación:</b>	<b>Conocimientos Técnicos:</b>	<b>Experiencia:</b>	
<b>Relaciones Internas:</b>		<b>Relaciones Externas:</b>	
<b>Supervisado por:</b>		<b>Supervisa a:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>	

A continuación se establecen los perfiles de cada uno de los puestos de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, según el organigrama de la Figura 5.

	<b>DISEÑO DE PERFIL PARA PUESTOS DE LA UECIB "ACHULLAY"</b>
<b>Perfil de puesto</b>	<b>ORGANIZACIÓN: Administración</b>
<b>TITULO DEL CARGO: RECTOR</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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;</li> <li>2. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;</li> <li>3. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;</li> <li>4. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;</li> <li>5. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;</li> <li>6. 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;</li> <li>7. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;</li> <li>8. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;</li> <li>9. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;</li> <li>10. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;</li> <li>11. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;</li> <li>12. Asesorar y supervisar el trabajo docente;</li> <li>13. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;</li> <li>14. Elaborar y presentar informes al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;</li> <li>15. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;</li> <li>16. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;</li> </ol>	

17. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
18. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural;
19. 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;
20. 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;
21. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
22. 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;
23. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
24. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
25. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;
26. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Naturaleza del puesto:**

Es el responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones prescritas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y demás normativa específica que expida la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles.

<b>Formación:</b>	<b>Conocimientos Técnicos:</b>	<b>Experiencia:</b>
<p>1. Cumplir los requisitos generales establecidos para el ejercicio de la docencia.</p> <p>2. Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente. Para ello el aspirante debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos;</li> <li>• Haber aprobado el programa de formación de directivos o cumplir con al menos una de las opciones de capacitación previstas para la categoría D del escalafón se exonerará de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares.</li> <li>• Certificar mínimo doce años de experiencia docente; y,</li> <li>• Haber obtenido la calificación requerida por el Nivel Central de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para identificar y gestionar los procesos educativos en sus niveles gerenciales, clave y de apoyo.</li> <li>• Dominio de la legislación y normativa pertinente al funcionamiento de la Unidad Educativa.</li> <li>• Capacidad para visionar el futuro de la Unidad Educativa, realizar la planeación estratégica, gestionar riesgos y tomar decisiones dirigidas a resolver las situaciones que se presentan en la Unidad Educativa en las relaciones internas, con la comunidad y con otras partes interesadas.</li> <li>• Capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo de trabajo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, así como dirigir la ejecución de las tareas planificadas y delegar autoridad.</li> <li>• Capacidad para desarrollar el talento y potencial de sus colaboradores, alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad, estimulando los buenos desempeños y brindando</li> </ul>	<p>Doce años de experiencia docente, para aquellos docentes que tengan título de cuarto nivel reconocido por la instancia gubernamental respectiva; o certificar mínimo dieciséis años de experiencia docente, para aquellos docentes con titulación académica de educación superior, reconocido por la instancia gubernamental respectiva, no equivalente a título de cuarto nivel.</p>

<p>Autoridad Educativa Nacional para la aprobación de las pruebas de desempeño docente o directivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, en los casos que fuere pertinente, o tener nombramiento fiscal de, al menos, categoría D.</p> <p>3. Dominar el idioma kichwa predominante en la comunidad</p>	<p>oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer una comunicación abierta y bidireccional con sus subordinados, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</li> </ul>	
<p><b>Relaciones Internas:</b> Con todas las áreas de la Unidad educativa</p>	<p><b>Relaciones Externas:</b> Instituciones educativas externas Ministerio de Educación Distrito educativo GADS ONGS</p>	
<p><b>Supervisado por:</b> Autoridad Educativa Nacional. Dirección Distrital de Educación.</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Consejo Ejecutivo. Secretaria Inspector General Conserje Sociedad</p>	
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>

**Elaborado por:** Blanca Naula

**Fuente:** Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

	<b>DISEÑO DE PERFIL PARA PUESTOS DE LA UECIB "ACHULLAY"</b>	
<b>Perfil de puesto</b>	<b>ORGANIZACIÓN; Administración</b>	
<b>TITULO DEL CARGO: Secretaria</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva;</li> <li>2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;</li> <li>3. Ingresar con exactitud los datos y registros académicos que requiera el sistema de información del Ministerio de Educación;</li> <li>4. Conferir, previa autorización del Rector, copias y certificaciones;</li> <li>5. Suscribir, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, y junto con el Rector, los documentos de matrícula y promoción, y los formularios o registros de datos requeridos por el Sistema de información del Ministerio de Educación; y,</li> <li>6. Las demás obligaciones determinadas en la legislación vigente y las determinadas por la máxima autoridad del establecimiento.</li> </ol>		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Controlar la legalidad y mantener la documentación generada en el proceso educativo.		
<b>Formación:</b> Mecanografía: El dominio de la mecanografía es básico para toda secretaria, puesto que en la realización de sus labores diarias tendrá que mecanografiar diversos documentos con pulcritud, a una velocidad adecuada y sin errores ni faltas ortográficas. Ofimática: El avance vertiginoso de la informática, hace que la computadora sea la herramienta básica en el trabajo de oficina, por lo tanto toda secretaria debe saber hacer uso de los programas de procesamiento de textos, hojas de cálculo, elaboración de presentaciones, diseño, entre	<b>Conocimientos Técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias generales del cargo docente.</li> <li>• Capacidad organizativas y de gestión documental.</li> <li>• Dominio de la legislación y normativa pertinente al funcionamiento de la Unidad Educativa.</li> <li>• Facilidad de expresión escrita.</li> <li>• Dominio de los Sistemas de Información del Ministerio de Educación.</li> </ul>	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia profesional mínima demostrable de 2 años.</li> <li>• Experiencia en labores de secretaría en áreas de informática o tecnologías de la Información.</li> <li>• Conocimientos básicos de tecnologías informáticas.</li> </ul>

<p>otros.</p> <p>Ortografía y gramática: Los conocimientos gramaticales son imprescindibles a nivel de redacción, se espera que toda secretaria sepa expresarse correctamente por escrito con claridad y condición. Así mismo, debe estar capacitada para redactar distintas clases de documentos administrativos y comerciales.</p> <p>Caligrafía: Una buena caligrafía, es decir una letra legible en la escritura de palabras y números, evitará confusiones y errores.</p>		
<p><b>Relaciones Internas:</b> Docentes</p>	<p><b>Relaciones Externas:</b> Distrito educativo Padres de familia Sociedad</p>	
<p><b>Supervisado por:</b> Rector</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Ninguno</p>	
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>

**Elaborado por:** Blanca Naula

**Fuente:** Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

	<b>DISEÑO DE PERFIL PARA PUESTOS DE LA UECIB "ACHULLAY"</b>
<b>Perfil de puesto</b>	<b>ORGANIZACIÓN: Administración</b>
<b>TITULO DEL CARGO: Inspector</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar a los docentes tutores de grado o curso;</li> <li>2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;</li> <li>3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;</li> <li>4. Publicar los horarios de clases y exámenes;</li> <li>5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;</li> <li>6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;</li> <li>7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos a siete días consecutivos;</li> <li>8. Llevar los siguientes registros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo documental de cada docente,</li> <li>• Distributivo de trabajo docente,</li> <li>• Horarios de clase,</li> <li>• Asistencia de estudiantes,</li> <li>• Solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal,</li> <li>• Control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere,</li> <li>• Calificaciones de disciplina de los estudiantes,</li> <li>• Comunicaciones enviadas y recibidas,</li> <li>• Control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y</li> <li>• Otros de similar naturaleza;</li> </ul> </li> <li>9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,</li> <li>10. Otras que le delegue el Rector y las definidas en el Código de Convivencia institucional (siempre que no se opongan a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Educación Intercultural o su Reglamento).</li> </ol>	
<b>Naturaleza del puesto:</b> Asegurar un ambiente de disciplina y de orden que permita el normal desarrollo del proceso educativo.	

<p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber aprobado la programación de cursos definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional;</li> <li>• Haber aprobado el programa de formación para mentores; o,</li> <li>• Haber aprobado el programa de formación de directivos.</li> </ul>	<p><b>Conocimientos Técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias generales del cargo docente.</li> <li>• Capacidad organizativas y de control de los procesos docentes.</li> <li>• Dominio de la legislación y normativa pertinente al funcionamiento de la Unidad Educativa.</li> <li>• Capacidad para establecer una comunicación abierta y bidireccional con los docentes y estudiantes y para mantener redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</li> <li>• Habilidad para el manejo de conflictos.</li> <li>• Facilidad de expresión oral y escrita.</li> </ul>	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber aprobado la programación de cursos definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional;</li> <li>• Haber aprobado el programa de formación para mentores; o,</li> <li>• Haber aprobado el programa de formación de directivos.</li> </ul>
<p><b>Relaciones Internas:</b> Docentes Estudiantes</p>	<p><b>Relaciones Externas:</b> Ministerio de Educación Distrito Educativo Padres de Familia</p>	
<p><b>Supervisado por:</b> Rector</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Docentes, Estudiantes Sociedad</p>	
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>

**Elaborado por:** Blanca Naula

**Fuente:** Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

 <p>UECIB "ACHULLAY"</p>	<b>DISEÑO DE PERFIL PARA PUESTOS DE LA UECIB "ACHULLAY"</b>	
<b>Perfil de puesto</b>	<b>ORGANIZACIÓN; Administración</b>	
<b>TITULO DEL CARGO: Conserje</b>		
<b>Funciones:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeñar las funciones del cargo con eficiencia, cortesía y responsabilidad</li> <li>2. Realizar el aseo diario y conservar en perfecto estado de limpieza todas las dependencias y mobiliario de la institución de su sector asignado.</li> <li>3. Impedir que ingresen personas no autorizadas a las aulas, talleres, laboratorios y demás ambientes del colegio e informar a un director de sección.</li> <li>4. Hacer el mantenimiento y reparación de pupitres, mesas, sillas y otros enseres de las aulas y oficinas de su sector de trabajo.</li> <li>5. Responder pecuniariamente por la pérdida del mobiliario y otras pertenencias que estén a su cargo, causada por descuido o negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.</li> <li>6. Entregar la correspondencia dentro y fuera de la Institución.</li> <li>7. Estar vigilante de los edificios y bienes del Establecimiento durante su jornada de trabajo.</li> <li>8. Transportar equipos, mobiliario, materiales y suministros de oficina a pedido de las autoridades, profesores y personal</li> <li>9. Realizar trabajos de limpieza, pintura, albañilería, gasfitería, carpintería y otros, tendientes a mantener una buena imagen y presentación del Instituto</li> <li>10. Responsabilizarse del manejo de las llaves de aulas y ambientes didácticos que estén a su cargo.</li> <li>11. Abrir puntualmente esta dependencias</li> <li>12. Realizar, eventualmente, trabajos en granjas, invernaderos y espacios verdes del Plantel</li> <li>13. Mantener buenas relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad</li> <li>14. Otros que las autoridades dispongan</li> </ol>		
<b>Naturaleza del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probidad administrativa,</li> <li>• Proactividad,</li> <li>• Efectividad y honestidad en el trato;</li> <li>• Organización,</li> <li>• Dinamismo,</li> <li>• Conocimiento y manejo de inventarios</li> </ul>		
<b>Formación:</b> Primaria terminada. Destreza manual. Círculos de calidad, Relaciones humanas, técnicas de intendencia.	<b>Conocimientos Técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades organizativas.</li> <li>• Capaz de realizar acciones como agacharse o levantar cosas.</li> <li>• Capaz de trabajar tanto solo como en equipo.</li> <li>• Confiable.</li> </ul>	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer buenas dotes de comunicación, ya que tiene contacto con mucha gente.</li> <li>• Tener capacidad de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre productos y equipamiento de limpieza y de técnicas empleadas en este tipo de trabajo.</li> <li>• Dispuesto a realizar algunas tareas repetitivas y sucias.</li> <li>• Dispuesto a trabajar en el exterior bajo todo tipo de clima.</li> <li>• Flexible en la realización de sus tareas.</li> <li>• Habilidad para la observación</li> </ul>	<p>trabajar por su cuenta sin supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener buena habilidad manual para realizar toda una serie de tareas.</li> <li>• Poseer aptitudes para resolver problemas.</li> <li>• Ser una persona bien organizada.</li> <li>• No tener miedo a "ensuciarse las manos".</li> <li>• Tener una buena condición física, ya que debe permanecer mucho de pie.</li> <li>• Sentirse cómodo trabajando tanto al aire libre como bajo techo.</li> <li>• Mostrarse flexible en el trabajo.</li> <li>• Mantener una actitud responsable, honesta y digna de confianza.</li> </ul>
<b>Relaciones Internas:</b> Rector Secretaria Docentes Alumnos	<b>Relaciones Externas:</b> Padres de Familia Sociedad	
<b>Supervisado por:</b> Rector Inspector	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>

**Elaborado por:** Blanca Naula

**Fuente:** Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

#### 4.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de la gestión del talento humano es maximizar su potencial al servicio de la institución educativa, para garantizar una formación inclusiva y de calidad. Para lograr el cumplimiento de este objetivo se desarrollan los procesos representados en la Figura 6.

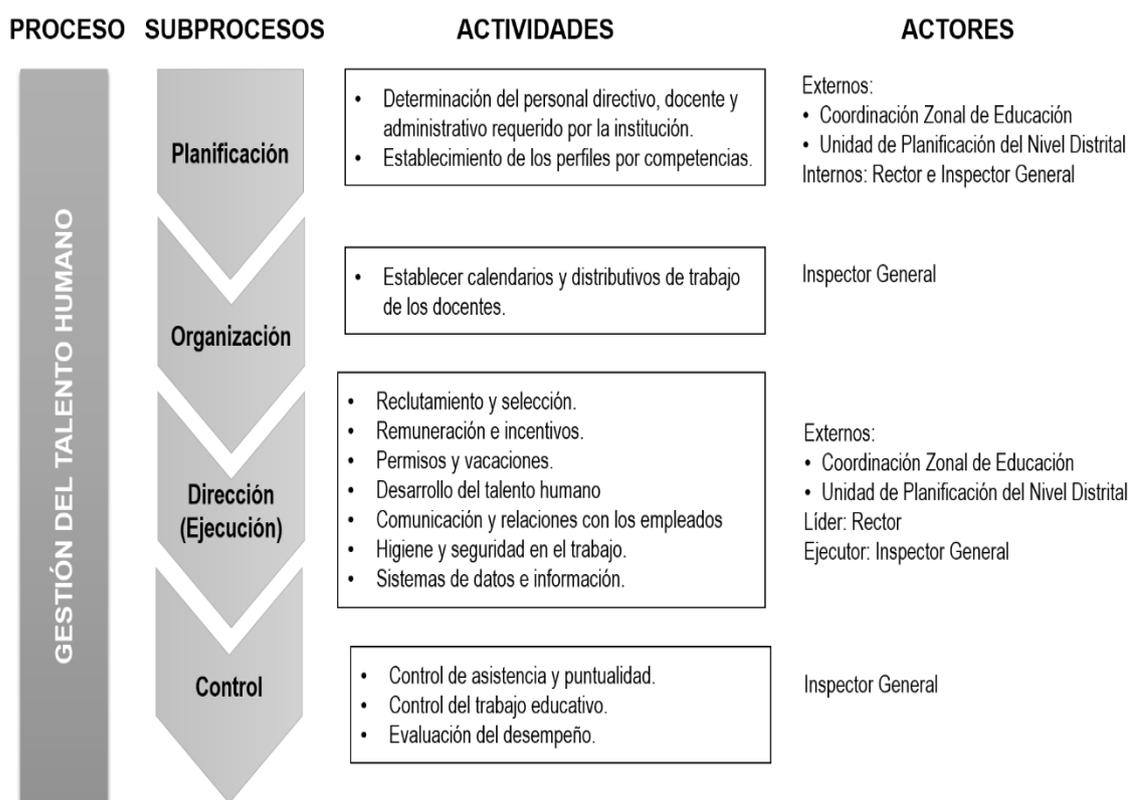


Figura 6: Procesos de la gestión del talento humano

**Elaborado por:** Blanca Naula

La Subsecretaría de Educación Intercultural Bilingüe, dentro del marco de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de las políticas educativas nacionales, coordina la planificación, organización y gestión de las instancias especializadas en Educación Intercultural Bilingüe de los niveles de gestión Zonal, Distrital y Circuital. La Coordinación Zonal de Educación (Zona 3) es la instancia que aprueba el personal directivo, docente y administrativo requerido por la institución, lo cual se recoge en el Informe de la Unidad de Planificación del Nivel Distrital (República de Ecuador, 2012).

El Rector es la máxima autoridad de la institución educativa, por lo que lidera la gestión del talento humano. El Rector delega autoridad y funciones en el Inspector General, el

cual es el responsable de planificar, organizar y controlar la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”, con la debida aprobación de la Autoridad Educativa Distrital y velando por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis he podido concluir que:

- Implementar los perfiles por competencias mejora el trabajo de las diferentes áreas de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”.
- Promueve a un trabajo equitativo respetando los perfiles profesionales y/o experimentales de cada personal administrativo o docente.
- Los resultados son altamente notorios porque las gestiones y procesos se resuelven con prontitud y calidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Para obtener mejores resultados se debe reclasificar y asignar perfiles por competencia más no por afinidades o compromisos en todas las organizaciones.
- Determinar las funciones conforme lo establece la normativa vigente para cada puesto de trabajo ya sea para el sector público o privado.
- Aplicar fichas de seguimiento para una evaluación constante del desempeño a todas las unidades operativas de la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcivar, A.** (2018). *Definición de competencia. Equipo de redacción de concepto.* Recuperado de <http://concepto.de/que-es-competencia>
- Arbaiza, L.** *Recomendaciones para reclutar empleados.* Perú: MBA Economía y educación ejecutiva. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com>
- Bass, B.** (1972). *Psicología de las organizaciones.* México D,F: Continental S.A.
- Becker, G.** (1993). *The economic way of looking at Behavior. The journal of political economy, 101(3), 385-409.*
- Bernal, C.** (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson Educación.
- Bonilla, L.** (2014). *Curso de administración de personas.* Quito: SECAP.
- Cheese, J.** (1986). *Formación escalonada.* Madrid: Working.
- Chiavenato, I.** (2008). *Introducción a la teoría general de la administración.* México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I.** (2011). *Gestión del talento humano.* México: McGraw-Hill.
- Delgado.** (1997). *Formación de formadores.* Madrid: Pirámide.
- Delgado, D.** (2013). *Gestión del conocimiento.* México: Pearson Educación.
- Drucker, P.** (1993). *Managing in results.* New York: Adventure.
- Ernst , & Young Consultores.** (2012). *Gestión del talento humano. Manual del director de recursos humanos.* Madrid: Talleres Gráficos Vigor.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L.** (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Prentice Hal.
- Gorriti, M.** (2012). *Nuevos enfoques de la gestión de rrhh en las administraciones públicas.* País Vasco: Gasteiz Org.
- Hay Group.** (2000). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Madrid: Deusto.

- Hernández, L.** *Manual de gestión del talento humano.* Recuperado de <http://www.uteq.edu.mx>.
- Lasso, A.** *Gestión administrativa.* Recuperado de <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/conceptos.html>
- Levy-Levoyer, C.** (1997). *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Lominger International.** (2008). *The leadership architect factor and cluster sort cards.* Minneapolis: A Korn Ferry Company.
- MAPESS.** (2005). *Perfil de recursos humanos de administración pública.* Angola: Luanda.
- Mariño, F.** (1999). *El proceso de enseñanza - aprendizaje.* Madrid: Monar.
- Martell, K., & Carroll, S. J.** (1995). *How strategic is human resource management?. Human Resource Management, 34(2), 253-267.*
- Mill, J.** (1964). *Grado de destreza en la formación.* Navarra: Eurograf . S.L.
- Mincer, J.** (1974). *Schooling, experience and earnings.* New York: National Bureau of Economic Research.
- Ministerio de Educación.** *Organigrama del Ministerio de Educación.* Recuperado de <https://educacion.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-educacion/>
- Ministerio de Educación.** (S/F). *Dirección nacional de formación inicial e inducción profesional. construcción y validación de perfiles profesionales educativos Documento en revisión.* Quito.
- Pereda, S., & Berrocal , F.** (2012). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.* Recuperado de [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PU ESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PU ESTOS.pdf)
- Pico, R.** (2015). *La Gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica en el sector comercial minorista.* (TESIS DE POSGRADO U. T. Equinocial) Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/12850>

- Pineda, P.** (1999). *Cómo se evaluó la formación en las organizaciones*. Madrid, España.
- República de Ecuador.** (2012). *Decreto ejecutivo 1241 reglamento general a la Ley orgánica de educación intercultural, publicado en el suplemento del registro oficial No. 754 de 26 de julio de 2012*. Quito: Ministerio de Educación.
- Reyes Aguilera, F.** (1996). *Gestión por competencias y ocupaciones. En gestión dinámica de los recursos humanos*. Madrid.
- Sánchez, P.** *Manual de funciones*. Recuperado de <http://wikifab.dimf.etsii.upm.es/wikifab/images/7/7f/Program8025M.pdf>.
- Schultz, T.** (1961). *Investment in human capital*. American Economic Review, 51(1), 1-17.
- Sikula, A.** (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Spencer, L., & Spencer, S.** (1993). *Competence at work "models for superior performance"*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Torrealba, B., Vera, E., & Cortés, D.** *Inducción: proceso de recursos humanos*. Recuperado de <http://induccionrrhh.blogspot.com/>
- Vargas, & Zúñiga.** (2007). *La gestión de calidad en formación profesional*. Bogotá: Unierso.
- Walker, J. W.** (1990). *Human resource planning, 1990 style*. Human resource planning, 113(4), 229-240.
- Walsh, M.** (1965). *Gasto en la educación y formación*. Madrid, España: El Ortiba .
- Wei, L.-Q.** (2006). *Strategic human resource management: Determinants of Fit. Research and practice in human resource management, 14(2), 49-60*. Recuperado de <http://rphrm.curtin.edu.au/2006/issue2/strategic.html>
- Wright, P., & McMahan, G.** (2011). *Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management'*. Human Resource Management Journal, 21(2), 93-104.

# ANEXOS



**UNIDAD EDUCATIVA COMUNITARIA INTERCULTURAL BILINGÜE  
"ACHULLAY"**

**ACHULLAY – GUAMOTE – CHIMBORAZO**

Acuerdo Ministerial 178-CZE3-2012 del 6 de Agosto de 2012; Resolución N° 06D04-UP-91-2015

E-mail: [uecib-achullay@hotmail.com](mailto:uecib-achullay@hotmail.com)

Teléfono 033 013 – 102

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Objetivo de la encuesta:** Establecer la necesidad de diseños de perfiles por competencias en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Achullay".

Mucho agradeceré responder la encuesta de manera veraz.

**PUESTO QUE OCUPA:** .....

1. Conoce usted si existe en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Achullay" perfiles de puestos para el personal administrativo

SI ( )

NO ( )

2. Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de las personas?

SI ( )

NO ( )

3. Considera necesario se utilicen herramientas especializadas que permitan mejorar el desempeño del personal?

SI ( )

NO ( )

4. El ingreso a la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Achullay" se realizó tomando en consideración su formación profesional?

SI ( )

NO ( )

5. Las actividades que usted realiza están descritos en un documento en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "Achullay"?

SI ( )

NO ( )

6. ¿Conoce usted si en su puesto de trabajo tiene que relacionarse con otros sectores de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”?

SI ( )

NO ( )

7. ¿Cómo evalúa la gestión administrativa de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Achullay”?

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

8. ¿Cree usted que el perfil del puesto contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa?

SI ( )

NO ( )

9. Está usted dispuesto a participar en el diseño del perfil?

SI ( )

NO ( )

10. ¿Considera que sus actividades se debe evaluar?

SI ( )

NO ( )