



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“Diseño de perfil de puestos bajo un modelo por competencias para el personal administrativo de la Institución Educativa Albert Einstein 2017-2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Morales Chacón, Jose Luis.

Bach. Rodríguez Alayo Christian Arnold.

Asesor:

Lic. D'Angelo Panizo, María Del Carmen.

Trujillo - Perú

2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los
Bachilleres: Jose Luis Morales Chacón y Christian Rodríguez Alayo

“Diseño de perfil de puestos bajo un modelo por competencias para el personal administrativo de la
Institución educativa Albert Einstein 2017-2018”

Lic. María Del Carmen D' Angelo Panizo
ASESOR

Eco. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Dr. Henry Aventura Aguilar
JURADO

Dra. Julia Sagástegui Cruz
JURADO

DEDICATORIA

La vida está llena de retos, uno de ellos es la Universidad, luego de haber cursado materias en la cual aprendí bastante, me di cuenta de que todo es una base de un extenso aprendizaje en el futuro como profesionales.

Quiero dedicar este trabajo de manera especial y con mucho cariño a cada integrante de mi familia y docentes por el apoyo que me han brindado, agradezco y dedico también este trabajo a la Universidad Privada del Norte por el apoyo en cuanto a lo académico, para que así de esta manera pueda obtener la licenciatura en la carrera de Administración.

Christian Rodríguez Alayo

Que sería de mí sin el apoyo de la familia, este trabajo va por ustedes, por brindarme la confianza y el cariño que muchas veces lo necesite, gracias por todo el apoyo en estos años. A mi querida Universidad por formarme profesionalmente y poder desempeñarme en el campo laboral de la mejor manera. A mis profesores que a lo largo de estos 5 años me brindaron todo su experiencia y su aprendizaje.

José Luis Morales Chacón

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un profundo agradecimiento a Dios, por todo lo que he logrado y lo que soy, a mis padres y familiares por haberme forjado como persona y estudiante, cada uno de los docentes de la Universidad Privada del Norte donde me brindaron la oportunidad de ejecutar el presente trabajo de investigación.

Gracias por confiar en mí y motivarme para concluir mi tesis de la manera en que lo he hecho hasta ahora.

Christian Rodríguez Alayo

Agradecer a mi madre por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos, por saberme entender y sobre todo por siempre apoyarme, a mi padre por sacrificar tantas cosas y poder brindarme todo lo necesario para salir adelante, a mis hermanos porque a pesar de la distancia siempre supieron darme palabras de aliento para no decaer nunca.

José Luis Morales Chacón

TABLA DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
INDICE DE TABLAS	VI
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
CAPITULO I. INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	7
CAPÍTULO III. RESULTADOS	9
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Compromiso. Diccionario de comportamientos.....	68
Tabla 2 Compromiso con la calidad del trabajo.....	68
Tabla 3 Ética.....	69
Tabla 4 Fortaleza	69
Tabla 5 Integridad.....	70
Tabla 6 Iniciativa.....	70
Tabla 7 Respeto.....	71
Tabla 8 Responsabilidad social.....	71
Tabla 9 Capacidad de planificacion.....	72
Tabla 10 Capacidad de planificacion y organizacion. Grado C.....	72
Tabla 11 Capacidad de planificación y organización. Grado D.....	73
Tabla 12 Cuadro N° 12 Cierre de acuerdos.....	73
Tabla 13 Colaboración Capacidad de planificación y organización. Grado A	74
Tabla 14 Comunicación eficaz. Capacidad de planificación y organización. Grado A	74
Tabla 15 Comunicación eficaz. Capacidad de planificación y organización. Grado B	75
Tabla 16 Conocimientos técnicos. Capacidad de planificación y organización.....	76
Tabla 17 Influencia y negociación.	76
Tabla 18 Liderazgo.	77
Tabla 19 Manejo de crisis.	77
Tabla 20 Orientación a los resultados con calidad.	77
Tabla 21 Orientación al cliente interno y externo.....	78
Tabla 22 Relaciones Publicas. Grado B.....	78
Tabla 23 Relaciones publicas. Grado C	79
Tabla 24 Responsabilidad. Grado C.....	80
Tabla 25 Responsabilidad. Grado D.....	80
Tabla 26 Trabajo en equipo. Grado C	81
Tabla 27 Trabajo en equipo. Grado D	81
Tabla 28 Tolerancia a la presión y trabajo. Grado A.....	82
Tabla 29 Tolerancia a la presión y trabajo. Grado B.....	82
Tabla 30 Toma de decisiones.	83
Tabla 31 Visión estratégica.....	83

INDICE DE FIGURAS

Figure 1 Diseño de perfil de puesto: Director.....	35
Figure 2 Diseño de perfil de puesto: Administrador	40
Figure 3 Diseño de perfil de puesto:Contador	45
Figure 4 Diseño de perfil de puesto: Tesorero.....	49
Figure 5 Diseño de perfil de puesto: Secretaria	53
Figure 6 Diseño de perfil de puesto: Coordinadora.....	57

RESUMEN

La investigación se realizó en la Institución Educativa “Colegio De Ciencias Albert Einstein” la cual tiene por domicilio fiscal: Cal. Condorcanqui Nro. 2365 P.J. La Esperanza, La Libertad, Trujillo. Este informe presenta en el primer capítulo los antecedentes, es decir como otras organizaciones hacen una investigación sobre modelos que deben tener las instituciones para poder mejorar el desempeño de sus colaborados dentro de esta y adaptarlas para así también poder lograr las metas u objetivos propuestos por la entidad. En esta parte del informe se presenta la formulación del problema, a partir del cual se determinó el modelo adecuado para la institución en la que se está haciendo la investigación. Se encuentra también los objetivos de la investigación, tanto general como los específicos.

En el segundo capítulo se presenta la metodología que se tiene que seguir para poder realizar el trabajo de investigación de forma adecuada. Se realizó la investigación a partir de documentos bibliográficos y análisis documental, ya que la institución no cuenta con un modelo para cada perfil de puesto lo cual dificulta el desarrollo de sus funciones y la efectividad de los mismos, es decir presenta una inadecuada elección de su personal administrativo. Por otro lado tenemos el desarrollo metodológico indicando la población y muestra que se utilizó, las técnicas e instrumento de recolección de datos y su posterior procedimiento que se realizó para determinar el modelo por competencias.

El capítulo tres contiene los resultados a partir de los pasos anteriormente explicados, se determinó de manera específica las competencias que debe tener cada puesto, así también toda información acerca del área, desde el propósito del puesto has sus funciones dentro de la institución y las relaciones que cada colaborador debe realizar. Se diseñó los formatos de diseño de puestos para cada colaborador. Por último el capítulo cuatro contiene la discusión, las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la realización del diseño de perfil de puestos bajo un modelo por competencias, así mismo la comparación que se realiza con los antecedentes y las coincidencias que encontramos con la realidad actual de la organización en estudio.

Palabras clave: Diseño de perfil de puestos, modelo por competencias, competencias, conocimientos, habilidades, actitudes.

ABSTRACT

This research took place in the Educational Institution: "Albert Einstein Science School" legally located at 2365 Condorcanqui Street, La Esperanza Lower Side, Trujillo, La Libertad. This report presents, in the first chapter, the background information, meaning how other organizations performed some research about the models that these institutions should have in order to improve their collaborators' performance within the institution and adapt them, so they can meet goals or objectives set by the entity. The formulation of the problem is presented in this part of the report; this will let us determine the proper model for the institution where the research is taking place. You can also find the general and specific objectives.

In the second chapter, the methodology, which has to be followed in order to perform the research adequately, is presented. This is where we perform the research based on bibliographic documents, document analysis and surveys; this is due the fact that the institution does not follow a model for each job profile; this hinders the development of its functions, and its effectiveness. In other words, there is an incorrect election of the administrative staff, and in the same way the company has its mission and its vision, which were used to propose the competences for the job positions. In addition, we have the methodological development where the population and the sample that were used are indicated; also, the techniques, the data recollection instrument, and its later procedure that was carried out to determine the competence based model.

Chapter number three holds the results from the steps previously explained. The competences that each position should have were determined in a specific way, and also all the information about the area, from the purpose of the position to its functions within the institution and the relationships each collaborator should have. The position design format for each collaborator was done.

Finally, chapter four contains the discussion, conclusions and recommendations obtained from the design of the profile of positions under a competency model, as well as the comparison of the background and the coincidences we find with reality.

Keywords: Profile design of posts, model by competences, competences, knowledge, skills, attitudes.

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

El motivo que nos lleva a investigar el tema es la notable confusión y poca claridad de funciones que tienen los colaboradores en los cargos del área administrativa del Colegio Albert Einstein. Este diagnóstico es comprobado con la entrevista que se realizó al director de la institución, en algunas de sus respuestas del cuestionario aplicado se puede encontrar problemas en el área administrativa, las cuales coinciden con los que previamente habíamos detectado con la observación directa. Estas influyen u ocasionan que las responsabilidades del personal en la organización sean difusas y no tengan un desempeño exitoso en sus puestos, produciendo duplicidad de funciones, pues los colaboradores no conocen lo que deben realizar o acciones específicas que deben tomar frente a diversas situaciones que se presentan. Por otro lado, mediante el historial de contrataciones del colegio y utilizando la formula del indicador de rotacion de personal se pudo determinar que en el area administrativa de la institucion existe rotación de personal, ya que desde el año 2015 hasta la actualidad se contrató personal hasta en catorce ocasiones posteriormente siete de los colaboradores renunciaron a su puesto, es decir la duración del contrato es corta, lo que perjudica a la institución en el cumplimiento de metas y objetivos.

El diseño de un modelo de puesto basado en competencias tiene una gran importancia debido a que en toda organización de cualquier rubro debe contar con perfiles de puestos, esto avala que todas las actividades plasmadas en el diseño de puestos se ejecuten. Por otro lado, los perfiles de puestos sirven además para medir el desempeño de cada colaborador en base a sus puestos de trabajo, lo cual a su vez podrá colaborar a determinar si es necesario o no plantear mejoras en su puesto de trabajo y por ello en la organización. Asimismo, La elaboración del diseño de puestos ayudara como base fundamental para seleccionar de manera correcta al personal, entrenarlo, evaluar su desempeño y posteriormente remunerarlo, beneficiando a la organización a ser más ordenada en cuanto a la adecuada distribución de funciones en base a sus competencias y las diversas tareas del área de RR.HH. Por lo tanto, el elaborar el diseño de puestos basado en el modelo por competencias es el primer paso para que la empresa pueda recopilar información y verificar que se estén cumpliendo las actividades, según lo identificado en dicho puesto. Al principio quizá no se vea un beneficio, pero luego de tener el diseño de todos los puestos de trabajo de la organización esta se verá beneficiada en temas de reclutamiento, selección y entre otros subprocesos de RR.HH.

Jiménez, (2013), en su trabajo de Titulación, *Manual de descripción de puestos por competencias de la unidad de secretaría académica de una Universidad de la ciudad de Quito*, cuyo objetivo general es el elaborar un manual de descripción de puestos por competencias de la unidad de secretaría de la empresa en estudio. La investigación se basó en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la optimización del Talento Humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga, y omisión de funciones). Para poder desarrollar el tema, la autora realizó un diagnóstico para evaluar la situación actual de la institución, porque esta tenia establecido un

Manual de Descripción de Puesto por Competencias. Para ello se realizó una ficha de observación que estaba dividida en dos partes, la primera tuvo como finalidad validar resultados de la encuesta sobre la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones entre el personal que laboraba en esta empresa, la segunda parte se hizo posterior del desarrollo de los perfiles, debido a que se validaron las competencias laborales conforme a las clases de puestos. Una vez realizada la ficha de observación se estructuró el formato para seguir con la elaboración del Manual de Descripción de Puestos por Competencias (MPC). En la muestra se consideró a 54 participantes y para la recolección de datos se utilizó una encuesta, la cual tuvo por objetivo medir el porcentaje de duplicidad, ambigüedad, omisión y sobrecarga. La autora concluye su estudio señalando que su hipótesis fue cumplida, además que hay duplicidad de funciones de los colaboradores de la unidad. Los resultados obtenidos por las herramientas de investigación muestran que las personas, a pesar de tener claro el ámbito de gestión relacionado a sus funciones, ejecutan otros cargos a la vez.

Mazuelos (2013) en su investigación, *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*, nos detalla que el avance de las organizaciones está basado en el personal que contamos. Es por ello que para su elección se debe contar con las mejores herramientas como lo es el modelo por competencias y que su aplicación al momento de la elección nos permita encontrar candidatos aptos que suplan las necesidades académicas. Al emplear este sistema se tiene por consecuencia efectos que están vinculados al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Así mismo contribuye a un alto grado de liderazgo y de autonomía el cual es valorado como una herramienta estratégica para asumir que docentes con competencias claves promuevan y generen un desempeño exitoso, dentro del contexto institucional.

Acosta (2012) en su investigación acerca de una *Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de primera etapa de educación básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici*, cuyo objetivo general es proponer un instrumento de Evaluación del desempeño docente basado en competencias dirigido al área de español en la institución y estudio. La autora plantea un desarrollo de un proyecto de tipo documental, se consideró una investigación como proyecto factible, ya que buscó diseñar un instrumento de evaluación de desempeño docente basado en competencias, la muestra se definió en ocho docentes. Los resultados del diseño, se basan en que las competencias a evaluar en este instrumento están directamente relacionadas con la dignidad humana, el respeto, el espíritu de tolerancia y la excelencia académica enmarcados dentro de los valores institucionales de la U.E. Colegio Academia Merici. La autora concluye que la evaluación del desempeño valora sistemáticamente lo que posee cada persona en función de las actividades que cumple, metas y

resultados a alcanzar, ya que la misma debe realizarse siempre con proporción al perfil del puesto. Por otra parte, las competencias buscan ver los comportamientos, características y habilidades medibles que definen a los individuos y le permiten tener un desempeño superior al esperado en su puesto de trabajo logrando que la organización en la que labora alcance sus metas y objetivos planteados.

Gómez, (2014), en su tesis doctoral, *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*, se plantea una pregunta importante, ¿Cuáles son las competencias profesionales necesarias para una eficiente dirección escolar? El objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. Para poder alcanzar el objetivo propuesto la autora siguió una secuencia metodológica que incluyó cuatro fases: marco conceptual, diseño, aplicación y conclusiones. Se desarrollaron diferentes competencias entre ellas, el liderazgo escolar: competencias transversales, competencias técnicas, competencias de comportamiento y competencias contextuales. La investigadora concluye que la articulación de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas, constituyen un instrumento decisivo para mejorar los resultados de aprendizaje y gestión de un proyecto educativo, además que el concepto de competencias profesionales para el ámbito de la dirección escolar como el conjunto de conocimiento, actitudes, destrezas y experiencia, que permite al directivo escolar articular y movilizar recursos (pedagógicos, humanos y financieros) influenciando de manera positiva a los actores y procesos para el desarrollo exitoso del proyecto educativo.

Villela, (2015), en su investigación de grado, *Modelo de competencias del director escolar exitoso*, plantea una interrogante: ¿Qué competencias muestra un director escolar exitoso? Para poder desarrollar este tema la autora tuvo cinco objetivos específicos, dentro de los cuales uno es el más importante, este fue, evaluar el modelo de competencias que esté vinculado con la evaluación de directores escolares identificados como exitosos; para ello se requirió un diseño de un cuestionario de evaluación. Es así que la investigadora se encaminó a desarrollar el tema para estudiar las competencias de un director exitoso; al igual que el estudio se enfoca en la educación de nivel básico debido al tipo de responsabilidad unipersonal del director y las características de la escuela (la cantidad de alumnos), además que son directores de escuelas públicas para que las condiciones sociales generadas por la estructura escolar sean similares en los casos que se analicen. En el capítulo tres de la investigación se encuentra la parte metodológica, en donde se describe lo que utilizó para investigar qué competencias muestra un director escolar exitoso. La investigación fue de tipo exploratoria. Se puede encontrar que la investigación analiza el desempeño del director desde tres tipos de enfoques: 1. El enfoque conductista que distingue a las competencias de desempeño superior, denominadas competencias efectivas; 2. Enfoque funcional donde se definen las competencias que se cumplen los requerimientos de un puesto, y

3. El enfoque constructivista en donde se incluyen las competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje (Mertens, 1996). Se realizó análisis documental y cuestionarios, posterior a ellos se realizó las etapas de estudio, en donde se dividió en cinco fases: primero, generación del perfil teórico, generación del perfil empírico, generación del perfil resultante, diseño del modelo de competencias y por último un diseño de un cuestionario de autopercepción de competencias.

Ruiz, (2015), en su tesis de título *Diseño de una metodología técnica de levantamiento de competencias para la homologación por categorías de los puestos administrativos en una institución de educación superior pública*, la autora tiene por objetivo general, diseñar una metodología técnica de levantamiento de competencias por categorías de los puestos administrativos en una Institución de Educación Superior Pública, para ello realiza un diagnóstico de la situación actual. Pudo encontrar que el personal administro es antiguo y mantiene una remuneración dispersa. Posterior a esto se elaboró una matriz para la descripción y perfil del puesto, en donde se describe los datos de identificación del puesto, la misión, actividades esenciales y sobre todo las competencias que debe poseer la persona. La autora culmina su estudio concluyendo que el diseño de una metodología técnica para el levantamiento de competencias para la homologación permite la administración eficiente del talento humano y la aplicación de las disposiciones emitidas por el organismo rector, además la definición del diccionario de competencias permite estandarizar los diferentes comportamientos conductuales y técnicos del personal y se convierte en un insumo para determinar la evaluación del desempeño.

Flores (2016) *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del sistema de educación a distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito*, tuvo por objetivo principal diseñar perfiles de cargo del personal académico del SED de la UTE bajo el enfoque de competencias. Esto permite seleccionar personal sobresaliente que garantice el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto, buscar a la persona precisa para que encaje en el puesto vacante, para ello trabajó con el modelo Lominger el cual le permitió identificar las competencias esenciales para un desempeño exitoso mediante 67 competencias representadas en un juego de tarjetas. La aplicación le permitió que docentes exitosos de este sistema hayan identificado con mucha mayor objetividad las competencias que hacen que su trabajo sea exitoso, dentro de ellas, empático, flexible, integro y con orientación al logro de los objetivos. De esta manera sean incluidas en el perfil por competencias de los docentes y se convierta en un instrumento importante para seleccionar personal que garantice eficiencia y eficacia en la práctica diaria de los académicos del sistema y que la institución se beneficie con un empleado no solo con aptitudes, habilidades, conocimientos, formación y experiencia para el cargo, sino que tenga desarrolladas las competencias de comportamiento, de personalidad y de actitud. Una de las conclusiones que dejo esta investigación es sobre las ventajas que ofrece el proceso de selección por competencias esta la disminución del índice de rotación la cual hoy en día es un problema muy común dentro de las organizaciones y por ende no es positivo para los intereses de estas. Otra

conclusión fue que el indicar que el perfil diseñado bajo el modelo por competencias admite seleccionar e identificar a los colaboradores que tienen las competencias comportamentales desarrolladas o idóneas para las funciones específicas.

Segura (2012) En su investigación, Diseño de perfiles y funciones administrativas para un centro escolar, en el cual se identificaron algunos problemas de desorden, ineficiencia y arbitrariedad en la toma de decisiones a pesar de contar con una estructura organizacional definida. Se asumió el objetivo de definir las funciones de directivos para eficientar la toma de decisiones de orden académico y administrativos. Para poder alcanzar el objetivo propuesto se elaboró una investigación sobre la figura del director de un centro educativo, reconociendo las cualidades y competencias esenciales con las que debe contar. se investigaron los diferentes métodos para la elaboración de un manual de funciones indicando las partes principales que lo conforman. Conociendo las características principales de una institución educativa, se elaboró un Manual de funciones del personal de Dirección y Coordinación académica del colegio Mixto como propuesta para responder al objetivo de esta investigación. Se definió un centro educativo, el equipo directivo, sus características, competencias y funciones, y los procesos de dirección de un centro escolar. Las conclusiones que se obtienen de esta investigación reafirman que el manual de funciones de los directivos ayudara a la toma de decisiones de orden académico y administrativo, por otro lado, referente a la pregunta de investigación se afirma que un manual de funciones en un centro educativo es fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. Por otro lado también se menciona que un manual de funciones no solo será beneficioso para los colaboradores dentro de la institución, sino que también va a servir para orientar al personal de nuevo ingreso, ya que les facilitara su incorporación a los puestos descritos.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es el diseño de perfil de puestos basado en el modelo por competencias adecuado para el personal administrativo de la institución Educativa Albert Einstein 2017-2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar el diseño de perfil de puesto basado en el modelo por competencias para el personal administrativo de la institución Educativa Albert Einstein 2017-2018

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual del personal administrativo en base a las competencias generales de la institución Educativa Albert Einstein 2017-2018
- Determinar las funciones del puesto, asimismo sus competencias del área administrativa de la Institución educativa Albert Einstein 2017-2018

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación es no experimental, descriptiva, esto debido a que el objetivo Consiste en llegar a describir elementos (competencias) y situación actual de la organización.

2.2. Poblacion y muestra (Materiales, instrumentos y metodos)

La unidad de análisis son los documentos de la institución educativa, la muestra es igual a la población y está representada por los documentos técnicos administrativos de gestión de la institución Educativa Albert Einstein, estos se interpretaron para tener una guía y poder generar un diseño de perfil de puestos del área administrativa. También se aplicó un cuestionario a los trabajadores del área para determinar el nivel de competencias así poder tener un diagnóstico el cual nos pueda servir para analizar la situación actual de la Institución Educativa.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para esta investigación se consideró el análisis documental, además se recolectaron datos a través de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, en donde los criterios definidos para la recolección de datos en este instrumento en conjunto fueron conceptualizados en base al "Diccionario De Comportamientos La Trilogía" de la Autora Martha Alles: Grado A (entre el 91% y el 100%) entendiéndose esta competencia para un empleado que fue caracterizado como "Modelo" o "Aquel que todos deberíamos imitar"; Muy Bueno o grado B (entre el 76% y el 90%) hace referencia a aquel empleado que cumple con las expectativas del cargo pero que falla en algunos detalles que igual no le permiten "ser el mejor", el criterio Bueno o grado C (entre el 51% y el 75%) fue establecido como un empleado que cumple estrictamente con sus responsabilidades y falla en aspectos importantes con la posibilidad de corregirlos con el tiempo; el ítem Regular o grado D (entre el 21% y el 50%) define a un trabajador que no cumple con los estándares aun cuando intenta realizarlos acorde a los lineamientos del cargo pero ello genera procesos en las demás dependencias, Malo (entre el 0% y el 20%) es en definitiva el empleado "Que no debería estar en la empresa", no cumple con ningún proceso establecido por la empresa. Por otro lado, para la recolección de datos se analizaron documentos administrativos de gestión como el MOF así como también el historial de contrataciones del área administrativa.

2.4. Procedimiento

Se solicitó a la institución educativa el documento de gestión Reglamento Interno de trabajo (RIT) para cada puesto. De tal documento pudimos extraer información acerca de la empresa tales como: organigrama, misión, visión y objetivos. A partir de estos documentos se interpretó la información que tenían en ellos teniendo en cuenta cada elemento que tienen los puestos, descripción del cargo, objetivos del cargo, funciones del cargo, supervisión y su relación interna y externa. Para la elaboración del presente trabajo se realizó la investigación de diseño no experimental debido a que se busca diseñar un perfil de puestos con documentos sin realizar una manipulación, intervención o influencia y dichas elementos, las propiedades y características se observan tal como se han dado en su contexto natural.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se aplicó un cuestionario por competencias para el personal administrativo de la Institución Educativa Albert Einstein.

Cuestionario Grados de las competencias

GRADO	A: Excelente	B: Muy bueno	C: Bueno	D. Regular	Malo
	91% a 100%	75% a 90%	51% a 74%	25% a 50%	0% a 24%

Competencias a evaluar
COMPETENCIAS GENERALES
COMPROMISO
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO
ÉTICA
FORTALEZA
INTEGRIDAD
INICIATIVA
RESPETO
RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERFIL IDEAL

Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Peso
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28	
RESPETO		7 - 15 - 23 - 31	
			100%

Tabulación de los resultados

Evaluación por Competencias: DIRECTOR

Nombre	Edson Hamilton Amaya Ruiz
Cargo	Director
Edad	57
Tiempo de ocupación en el cargo	10 años
Fecha de evaluación	20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.			1%			1.00%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.			1%			1.00%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.			1%			1.00%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.			1%			1.00%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.			1%			1.00%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.		2.50%				2.50%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.			1%			1.00%

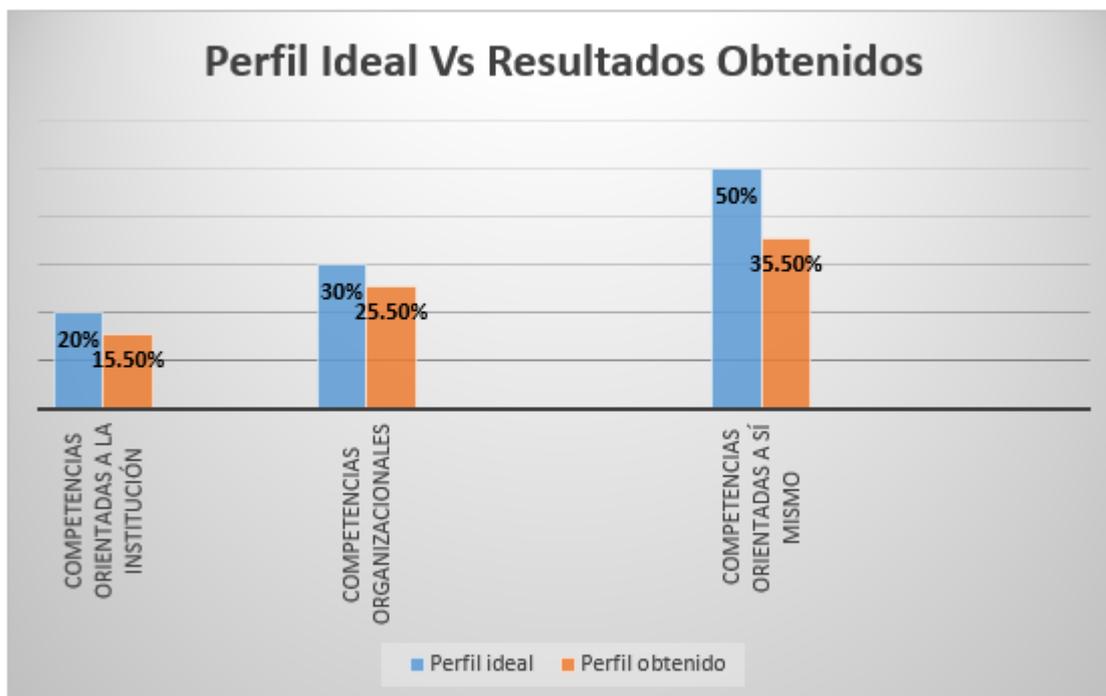
INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.			1%		1.00%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.		2.50%			2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.		2.50%			2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%			2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.			1%		1.00%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%			2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.			1%		1.00%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.		2.50%			2.50%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.	2.50%				2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%			2.50%

Consolidado Director Vs. Perfil ideal				Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Perfil ideal		Total
			Peso	Puntaje	
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	8.50%	15.50%
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		7.00%	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	7.00%	25.50%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		8.50%	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	8.50%	35.50%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		7.00%	
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		10.00%	
			100%		



Las competencias que requieren mayor desarrollo son las Orientadas a sí mismo, dentro de las cuales están la ética, la fortaleza y el respeto.

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Orientadas a la institución están más cerca al perfil ideal.

Evaluación por Competencias: Administrador
Nombre

Carlos Hugo Diaz Álvarez

Cargo

Administrador

Edad

51

Tiempo de ocupación en el cargo

1 años

Fecha de evaluación

20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.	2.50%					2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.			1%			1.00%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.			1%			1.00%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.		2.50%				2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.				1%		1.00%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.		2.50%	1%			3.50%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.	2.50%					2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.			1%			1.00%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.				1%		1.00%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%				2.50%

INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.			1%			1.00%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	2.50%					2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.			1%			1.00%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.			1%			1.00%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.			1%			1.00%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.	2.50%					2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%

Consolidado Administrador Vs. Perfil ideal

Competencia	Ejes	Perfil ideal	
		Preguntas que la miden	Peso
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28	
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31	
			100%

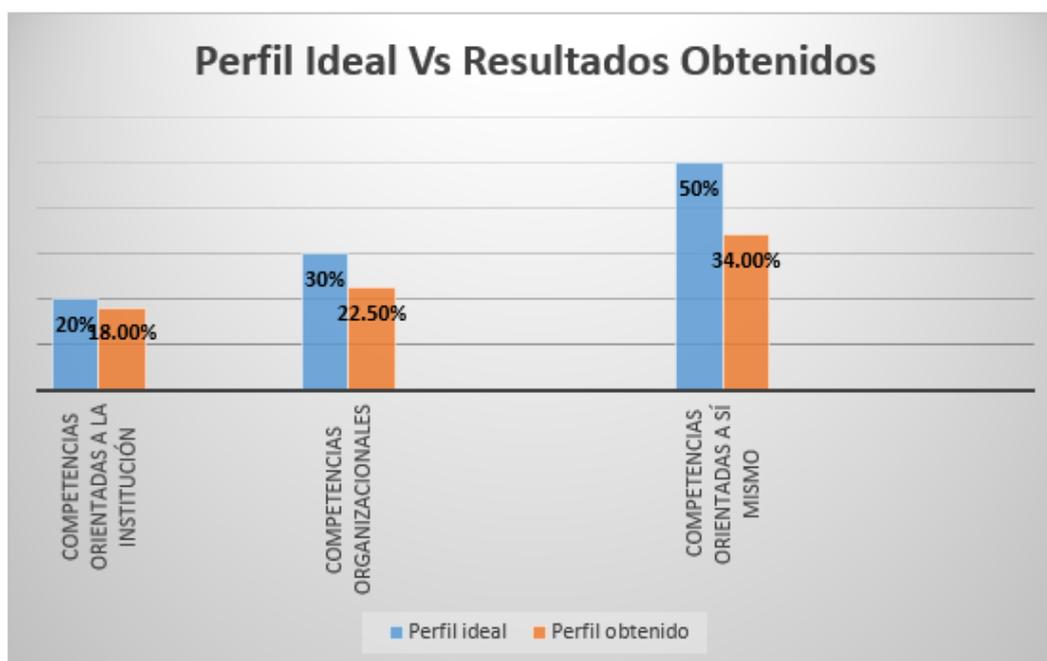
Perfil obtenido

Puntaje	Total
10.00%	18.00%
8.00%	
5.50%	22.50%
10.00%	
7.00%	
8.50%	34.00%
8.50%	
10.00%	



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de Administrador son las Competencias Organizacionales, este cargo alcanzó el puntaje obtenido de 22.50% de un 30%, de igual manera la ética, la fortaleza y respeto las cuales pertenecen al eje de las competencias orientadas a sí mismo no están lo suficientemente desarrolladas, alcanzando solo un 34% del 50%,

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a sí mismo, mientras que las Competencias Orientadas a la institución están más cerca al perfil ideal. Las Competencias organizacionales necesitan más desarrollo en el Administrador.

Evaluación por Competencias: Contador

Nombre	Paul Soto Alfaro
Cargo	Administrador
Edad	49
Tiempo de ocupación en el cargo	1 años
Fecha de evaluación	20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.			1%			1.00%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.	2.50%					2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.		2.50%				2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.			1%			1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.			1%			1.00%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.			1%			1.00%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.	2.50%					2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.			1%			1.00%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%				2.50%

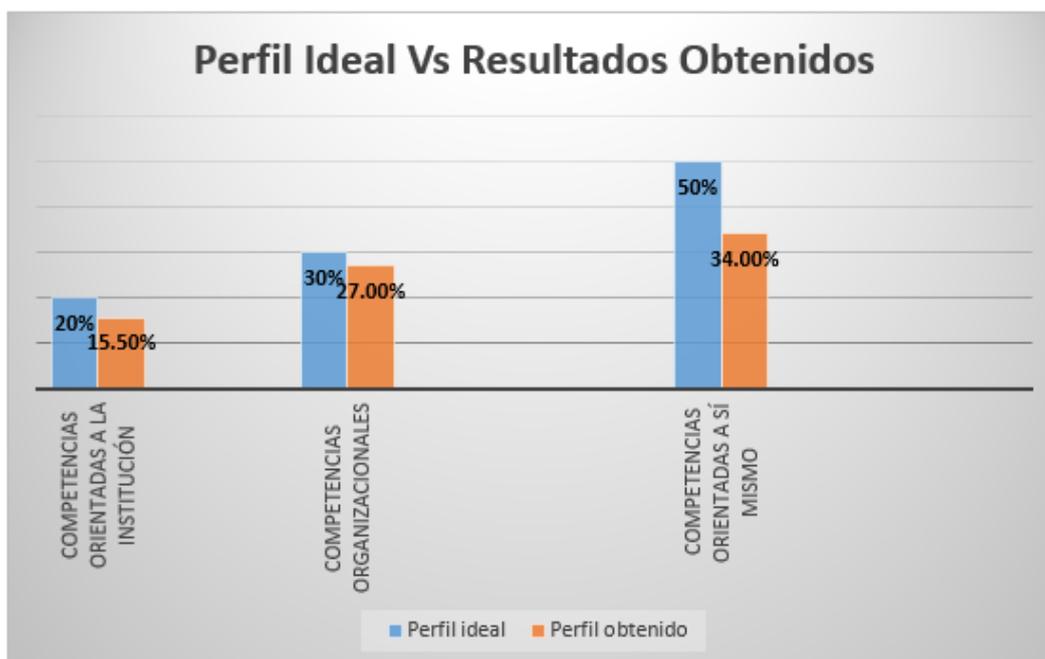
INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.	2.50%				2.50%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	2.50%				2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.			1%		1.00%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.			1%		1.00%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.	2.50%				2.50%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%			2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.	2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.			1%		1.00%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%			2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%			2.50%

Consolidado Contador Vs. Perfil ideal				Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Perfil ideal	Puntaje	Total
			Peso		
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	8.50%	15.50%
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		7.00%	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	8.50%	27.00%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		10.00%	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		8.50%	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	7.00%	34.00%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		10.00%	
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		8.50%	
			100%		



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de contador se encuentran en el eje de las competencias orientadas a sí mismo, dentro de las cuales están, la ética, la fortaleza y el respeto, este puesto alcanzó el 34% de un total del 50%.

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están más cerca al perfil ideal.

Evaluación por Competencias: TESORERO
Nombre
Cargo
Edad
Tiempo de ocupación en el cargo
Fecha de evaluación

Victor Tello Valencia
Tesorero
37
1 año
20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.			1%			1.00%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.	2.50%					2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.			1%			1.00%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.			1%			1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.			1%			1.00%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.	2.50%					2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.			1%			1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.			1%			1.00%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.	2.50%					2.50%

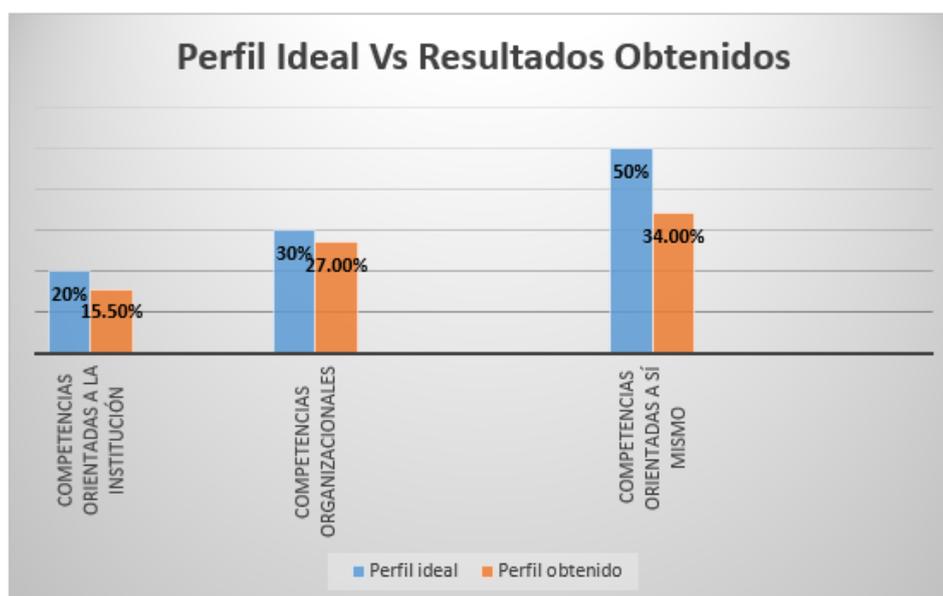
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.		2.50%			2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.			1%		1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.	2.50%				2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%			2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.			1%		1.00%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%			2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.	2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.			1%		1.00%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%			2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%			2.50%

Consolidado Tesorero Vs. Perfil ideal						
			Perfil ideal		Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Peso	Puntaje	Total	
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	10.00%	15.50%	
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		5.50%		
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	8.50%	27.00%	
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		8.50%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%		
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	8.50%	34.00%	
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		10.00%		
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		5.50%		
			100%			



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de Tesorero son las competencias orientadas a la institución, en este grupo se alcanzó el puntaje obtenido de 15,50% de un 20%, de igual manera las competencias orientadas a sí mismo como son la Ética, fortaleza y respeto no tienen el suficiente desarrollo alcanzando solo un 34% de un 50%.

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a sí mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están más cerca al perfil ideal del 30% se alcanzó el 27%

Evaluación por Competencias: COORDINADORA

Nombre

Aide Baltodano Cárdenas

Cargo

Coordinadora

Edad

34

Tiempo de ocupación en el cargo

4 años

Fecha de evaluación

20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.		2.50%				2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.		2.50%				2.50%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.		2.50%				2.50%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%				2.50%

INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.			1%		1.00%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	2.50%				2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.			1%		1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.	2.50%				2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%			2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.	2.50%				2.50%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%			2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.	2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.		2.50%			2.50%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%			2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%			2.50%

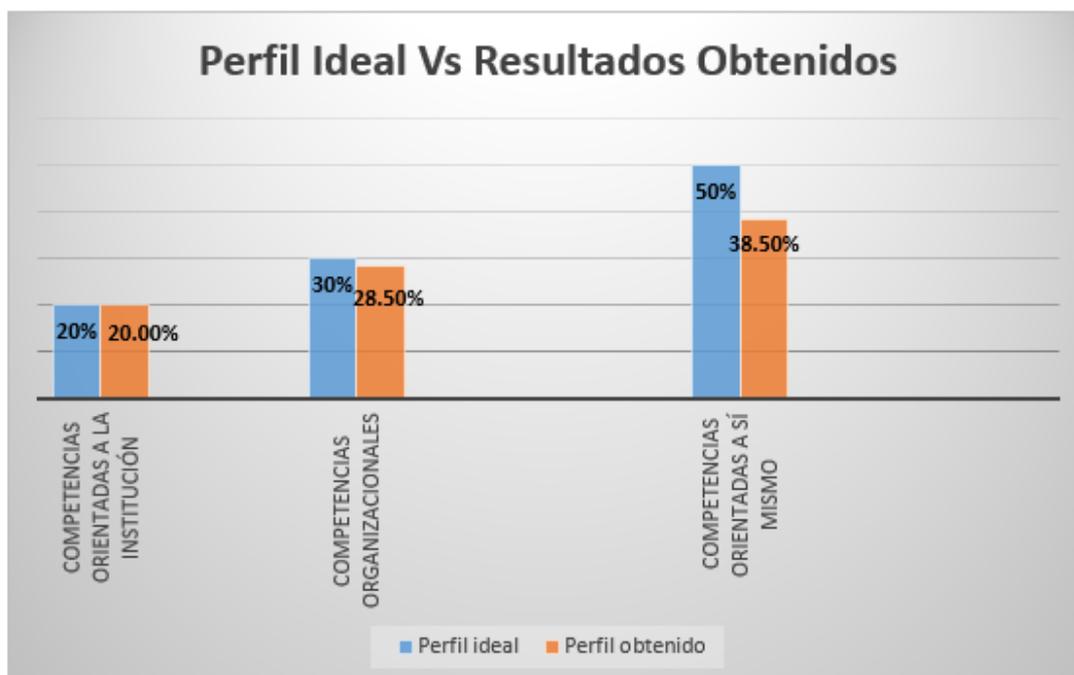
Consolidado Coordinadora Vs. Perfil ideal

Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Perfil ideal		Perfil obtenido	
			Peso	Puntaje	Total	
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	10.00%	20.00%	
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		10.00%		
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	8.50%	28.50%	
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		10.00%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%		
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	10.00%	38.50%	
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		10.00%		
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		8.50%		
			100%			



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de COORDINADORA son las competencias orientadas a si mismo las cuales son la Etica, Fortaleza y Respeto, las cuales solo alcanzaron un 40% de 50%

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están más cerca al perfil ideal del 30% se alcanzó el 27%

Evaluación por Competencias: SECRETARIA 1
Nombre
Cargo
Edad
Tiempo de ocupación en el cargo
Fecha de evaluación

Vanessa Malpartida Aranda

Secretaria

26 años

5 años

20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.			1%			1.00%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.	2.50%					2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.			1%			1.00%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	2.50%					2.50%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.		2.50%				2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.			1%			1.00%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.		2.50%				2.50%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%				2.50%

INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.			1%			1.00%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.	2.50%					2.50%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%				2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%

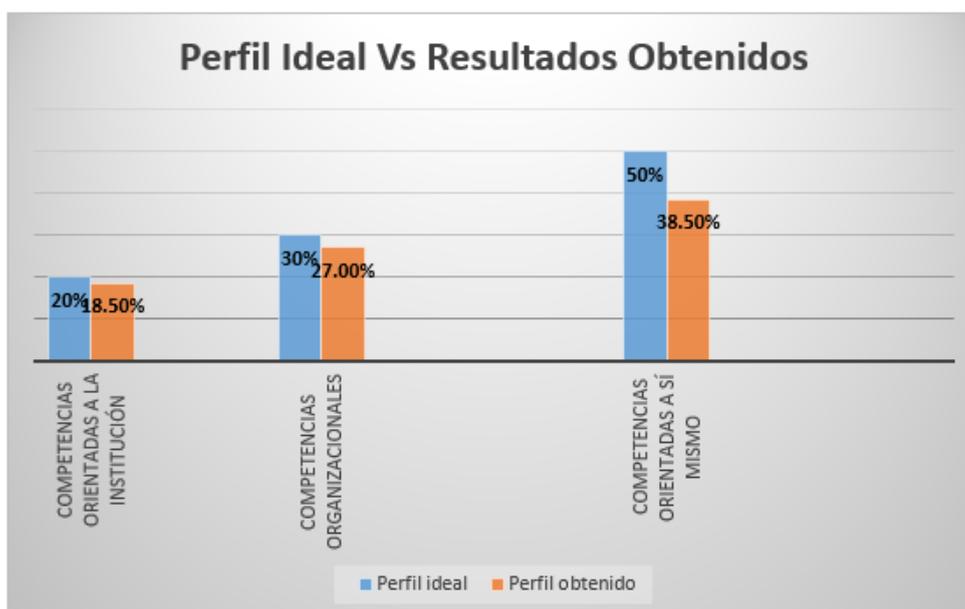
Consolidado Secretaria 1 Vs. Perfil ideal

				Perfil ideal		Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Peso	Puntaje	Total		
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	8.50%	18.50%		
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		10.00%			
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	8.50%	27.00%		
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		8.50%			
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%			
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	10.00%	38.50%		
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		8.50%			
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		10.00%			
			100%				



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de SECRETARIA son las competencias orientadas a si mismo las cuales son la Etica, Fortaleza y Respeto, las cuales solo alcanzaron un 38,50% de 50%

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están más cerca al perfil ideal del 30% se alcanzó el 27%

Evaluación por Competencias: SECRETARIA 2
Nombre
Cargo
Edad
Tiempo de ocupación en el cargo
Fecha de evaluación

Patricia Sotero Lopez
Secretaria
33
4 años
20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.			1%			1.00%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.		2.50%				2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.			1%			1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.			1%			1.00%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.	2.50%					2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%				2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.		2.50%				2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.	2.50%					2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.		2.50%				2.50%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.	2.50%					2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%				2.50%

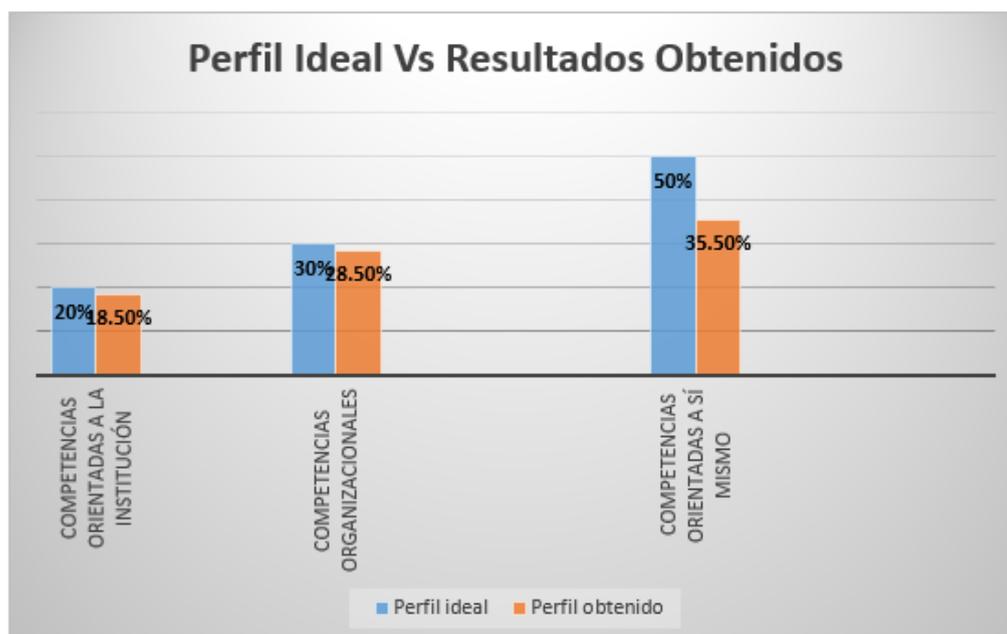
INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	2.50%					2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.			1%			1.00%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.	2.50%					2.50%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.			1%			1.00%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%				2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%

Consolidado Secretaria 2 Vs. Perfil ideal				Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Perfil ideal		Total
			Peso	Puntaje	
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	10.00%	18.50%
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		8.50%	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	8.50%	28.50%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		10.00%	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	10.00%	35.50%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		8.50%	
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		7.00%	
			100%		



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de SECRETARIA son las competencias orientadas a si mismo las cuales son la Etica, Fortaleza y Respeto, las cuales solo alcanzaron un 35,50% de 50%

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están más cerca al perfil ideal del 30% se alcanzó el 28.50%

Evaluación por Competencias: SECRETARIA 3

Nombre	Leslie Zavaleta Torres
Cargo	Secretaria
Edad	29 años
Tiempo de ocupación en el cargo	3 años
Fecha de evaluación	20 Jun 19

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0		TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA		
COMPROMISO	1. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.	2.50%						2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.		2.50%					2.50%
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	2.50%						2.50%
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.	2.50%						2.50%
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.		2.50%					2.50%
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.		2.50%					2.50%
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	2.50%						2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.		2.50%					2.50%
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.			1%				1.00%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	2.51%						2.51%

ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.		2.50%					2.50%
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.	2.50%						2.50%
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.		2.50%					2.50%
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.		2.50%					2.50%
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.	2.50%						2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.		2.50%					2.50%
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.			1%				1.00%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.		2.50%					2.50%
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.	2.50%						2.50%
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.		2.50%					2.50%

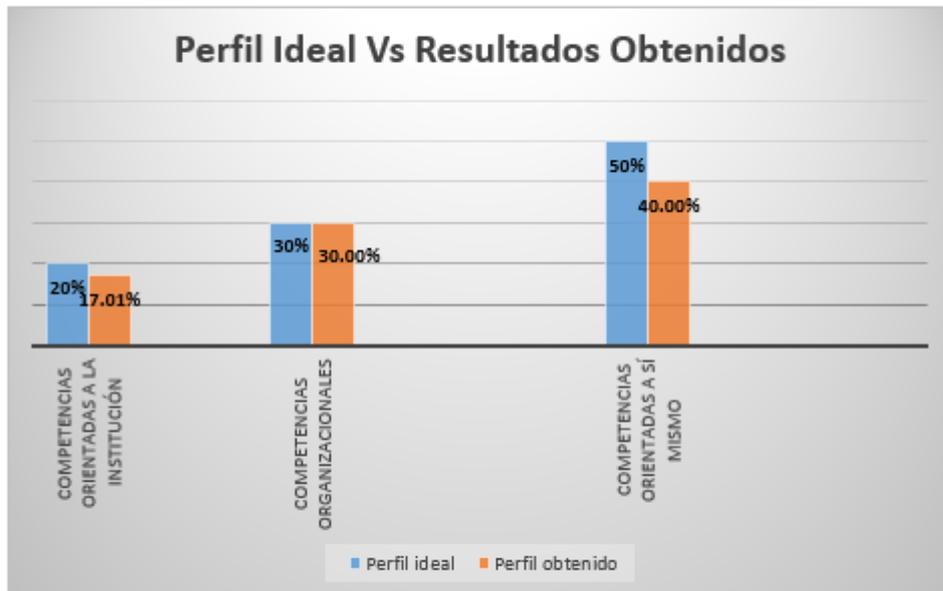
INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	2.50%					2.50%
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.		2.50%				2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.	2.50%					2.50%
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.		2.50%				2.50%
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.	2.50%					2.50%
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.		2.50%				2.50%
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.	2.50%					2.50%
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.		2.50%				2.50%
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.		2.50%				2.50%
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.	2.50%					2.50%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.		2.50%				2.50%

Consolidado Secretaria 3 Vs. Perfil ideal				Perfil obtenido	
Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Perfil ideal		Total
			Peso	Puntaje	
COMPROMISO	Competencias orientadas a la institución	1 - 9 - 17 - 25	20%	7.00%	17.01%
COMPROMISO CON EL TRABAJO		2 - 10 - 18 - 26		10.01%	
INTEGRIDAD	Competencias organizacionales	5 - 13 - 21 - 29	30%	10.00%	30.00%
INICIATIVA		6 - 14 - 22 - 30		10.00%	
RESPONSABILIDAD SOCIAL		8 - 16 - 24 - 32		10.00%	
ÉTICA	Competencias orientadas a sí mismo	3 - 11 - 19 - 27	50%	10.00%	40.00%
FORTALEZA		4 - 12 - 20 - 28		10.00%	
RESPECTO		7 - 15 - 23 - 31		10.00%	
			100%		



Las competencias que requieren mayor desarrollo en el puesto de SECRETARIA son las competencias orientadas a si mismo las cuales son la Etica, Fortaleza y Respeto, las cuales solo alcanzaron un 40% de 50%

Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia en las Competencias Orientadas a si mismo, mientras que las Competencias Organizacionales están muy bien desarrolladas llegando al puntaje máximo 30%

Resultado general:

Se estableció un diseño de perfil de puestos para el área administrativa de la Institución Educativa, para cada puesto se estructuró un formato en tres partes, en la página uno (1) se establece la identificación, el propósito o misión del puesto y perfil de puesto, detallando la formación básica que se requiere, el nivel de idioma, ofimática y la experiencia requerida para el puesto. En la página dos (2) se detalla el perfil de puesto bajo el modelo por competencias, basado en la autora Martha Alles, especificando los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para cada puesto. En la página tres (3) se define las responsabilidades, tipo de relación (interna y externa) y por último las funciones específicas para cada puesto.

Resultado específico:

RE1: A través de un cuestionario aplicado al personal administrativo de la Institución Educativa Albert Einstein, se pudo analizar la situación actual en la que se encuentra los colaboradores respecto a las competencias generales.

RE2: Las funciones correspondientes para cada puesto están plasmadas en la página tres (tres) del diseño de perfil de puestos, mientras que las competencias se definen en la página dos (2) del mismo documento.

DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS BAJO UN MODELO POR COMPETENCIAS

	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES
CÓDIGO: N1-DIR		FECHA:
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 1/3
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTOR	
JEFE INMEDIATO:	---	
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	---	
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:	ADMINISTRADOR- SUB DIRECTOR	
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO		
Representante y autoridad de la institución educativa responsable de la conducción y administración del colegio.		
III. PERFIL		
1) FORMACIÓN BÁSICA		
MINIMO	DESEABLE	
- Título profesional universitario ¹ - Ser colegiado	- Licenciado en Educación Secundaria. - Amplia experiencia en conducción de programas académicos. ¹ - Reconocida solvencia moral, equilibrio emocional y mental (Certificado psicológico)	
2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Inglés intermedio • Ofimática: Nivel intermedio Microsoft Word Nivel intermedio Microsoft Excel Nivel intermedio Microsoft PowerPoint 		
3) EXPERIENCIA REQUERIDA		
MÍNIMO	DESEABLE	
5 años	8 años	

Figure 1 Diseño de perfil de puesto: Director

Fuente: Elaboración propia

¹Ley N° 26549, Ley De Los Centros Educativos Privados

	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO: N1-DIR		FECHA	
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 2/3	
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
a) Conocimientos:			
Co. 1 Ley de Educación y su reglamento			
El director conoce los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano.			
Co. 2 Procedimientos administrativos y funciones de sus colaboradores			
El director conoce sobre procesos relacionados al cargo, además de las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos y personas dentro de la institución, las aptitudes que cada uno tiene y puede utilizar, además de cómo se relaciona con su entorno en el que laboran.			
Co.3 Sus funciones			
El director conoce las funciones que debe realizar, en su mayoría derivadas de la definición de su puesto y que se encuentran dentro de las normas educativas.			
Co.5 El contexto familiar			
El director sabe que es relevante el entorno familiar de los alumnos, el cual define su conducta y parte de su desempeño. Además, comprende que es importante que los padres se involucren en la educación de sus hijos para apoyar en el desempeño escolar y conducta de los alumnos.			
Co. 6 El contexto escolar			
El director conoce los aspectos del contexto que rodea a la escuela y el entorno en el que se desenvuelven los miembros de la comunidad escolar.			
b) Habilidades			
HABILIDADES O COMPETENCIAS:			
COMPETENCIAS GENERALES		GRADO	
*Será aplicada a toda la entidad			
- Compromiso	B		
- Compromiso con la calidad del trabajo	A		
- Ética	A		
- Fortaleza	B		
- Integridad	B		
- Iniciativa	C		
- Respeto	A		
- Responsabilidad social	B		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		GRADO	
- Liderazgo ejecutivo (Capacidad para ser líder)	B		
- Liderazgo	A		
- Visión estratégica	A		
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido			

c) Actitudes:

Disponibilidad: El director tiene que tener la disponibilidad de tiempo, y ser propicio frente a los alumnos, docentes y padres de familia de los alumnos de la institución educativa.

Seguridad: El director tiene que tener la certeza para tomar decisiones frente a situaciones administrativas.

Tolerancia: El director debe ser respetuoso frente a ideas u opiniones, aunque estas no coincidan con las suyas.

Integración: El director tiene la actitud de que hacer que tanto los docentes como alumnos se incorporen a todas las actividades para así cumplir los objetivos de la estructura curricular.

Dinamismo: El director tiene que estar en constante movimiento para poder estructurar mejor a la institución educativa.

Propositivo: El director es una persona propositiva, asume una actitud analítica, además que evalúa críticamente los sucesos que ocurren en el plantel educativo, genera soluciones a problemas y piensa alternativas para actuar de una manera reflexiva en la institución educativa.

 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>CÓDIGO: N1-DIR</p>	<p>FECHA</p>
<p>ÁREA: ADMINISTRATIVA</p>	<p>PAG: 3/3</p>
<p>IV. RESPONSABILIDADES</p>	
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <p>*Es responsable de:</p> <p>Equipos de cómputo o electrónico como ordenador, PC e impresora, equipos de trabajo, como escritorio y útiles de oficina destinados para el desempeño y desarrollo del puesto.</p> <p>Toda la infraestructura de la organización, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de toda la actividad educativa.</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</p> <p>Manejo de documentos confidenciales relacionados al área de dirección, la planificación y control de presupuesto, además de documentos sobre recursos económicos de la institución educativa.</p>	
<p>V. TIPO DE RELACIÓN</p>	
<p>RELACIÓN EXTERNA:</p> <p>Relación con organizaciones relacionados a educación o estar pendiente de las supervisiones o notificaciones de MINEDU, comunidades adyacentes, padres y representantes, a fin de apoyar o ejecutar y coordinar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.</p> <p>RELACIÓN INTERNA:</p> <p>Debe relacionarse con el administrador para poder realizar un plan estratégico para la institución.</p> <p>Relacionarse con el área de secretaria de esta manera poder mantener las actas, libros, archivos del centro educativo.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de contador para poder detallar los costos y/o gastos que se realizan en la Institución.</p> <p>Debe relacionarse con el contador para poder realizar los planes financieros en la Institución.</p> <p>Debe guardar relación con el talento humano, de esta manera poder gestionarlos mejor.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de subdirector para coordinar el control de los demás puestos.</p> <p>Relacionarse con docentes y alumnos de la institución educativa, estar pendientes de festivales y/o eventos cívicos.</p>	
<p>VI. FUNCIONES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir y administrar la Institución Educativa con las atribuciones y poderes que se fije en respectivo contrato 2. Dirigir la diversificación del diseño curricular. 3. Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar en coordinación con el promotor los instrumentos de gestión: Plan anual de Trabajo y Proyecto Educativo Institucional (PEI) que comprende el Proyecto curricular de Institución Educativa (PCIE) y el Reglamento Interno (RI). 4. Conducir, controlar, supervisar y evaluar los procesos de gestión pedagógica institucional y administrativa. 5. Suscribe las nóminas de matrícula, actas, informes, constancias y libretas de información de evaluación o de notas, certificados de estudios y demás documentos técnico-pedagógicos que otorgue la Institución Educativa. 6. Propiciar un ambiente institucional y clima laboral favorable al desarrollo del servicio educativo. 7. Facilitar programas de apoyo en los servicios educativos del acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en coordinaciones físicas y ambientales favorables a su aprendizaje. 8. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica de gestión, experimentación e investigación educativa. 9. Informar al promotor o propietario sobre su gestión pedagógica, administrativa y económica. 	

10. Emite las resoluciones directorales de su competencia.
11. Presidir las reuniones del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución educativa.
12. Asegurar la existencia, regularidad, autenticación y veracidad de la contabilidad, libros logísticos, documentos y operaciones que señale la Ley, dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito, para el normal desenvolvimiento de la institución educativa.
13. De la existencia de los bienes consignados en los inventarios del uso y diseño de estos.
14. Remitir a la unidad de Gestión Educativa Local la información siguiente:
15. Nóminas de matrícula, dentro de los cuarenta y cinco (45) días útiles posteriores al inicio del año escolar
16. Nominas complementarias en caso de producirse traslados durante el año escolar antes de que éste finalice.
 - ✓ Actas de evaluación, convalidación, subsanación, recuperación y de las pruebas de ubicación, al término de estos procesos.
 - ✓ Al finalizar el año escolar enviaran solo el informe de Gestión Anual, las actas oficiales de evaluación y en los casos que corresponda el acto con la relación de los diez primeros estudiantes que han culminado la Educación Básica en orden de mérito con los certificados promocionales de los cinco primeros estudiantes
 - ✓ Otros documentos que se soliciten.
17. Autorizar y aprobar los procedimientos de evaluación como pruebas de ubicación, de recuperación o aplazados, adelanto y postergación de exámenes, convalidación, revalidación, subsanación, exoneración de asignaturas y Reconocimiento de Estudios cursados en el extranjero de acuerdo con las normas oficiales.
18. Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los estudiantes en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas.
19. Expedir Certificados de Estudios, constancias de vacantes de matrícula, de trabajo, así como también las constancias de pagos del personal a su cargo.
20. Estimular o sancionar según el caso, a estudiantes y personal de acuerdo con el Reglamento Interno de la institución Educativa.
21. De las funciones que sean propios de su cargo.

	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA		
Elaborado por:						
Revisado por:						
Aprobado por:						

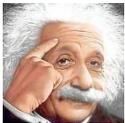
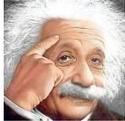
 Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES
CÓDIGO: N2-ADM-ADMIN	FECHA:
ÁREA: ADMINISTRATIVA	PAG: 1/3
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	DIRECTOR
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:	CONTADOR
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES
II. PROPOSITO O MISION DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades administrativas y académicas de la institución educativa, proporcionar a las áreas que lo reportan la información que ayude a la toma de decisiones.	
III. PERFIL	
1) FORMACIÓN BÁSICA:	
MINIMO	DESEABLE
Título universitario	Licenciado en Administración de Empresas Especialización en Recursos Humanos
2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Inglés básico • Ofimática: Nivel intermedio Microsoft Word Nivel intermedio Microsoft Excel Nivel intermedio Microsoft PowerPoint 	
3) EXPERIENCIA REQUERIDA	
MÍNIMO	DESEABLE
3 años	5 años

Figure 2 Diseño de perfil de puesto: Administrador

Fuente: Propia

 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>																												
CÓDIGO: N2-ADM-ADMIN	FECHA																												
ÁREA: ADMINISTRATIVA	PAG: 2/3																												
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																													
<p>a) Conocimientos:</p> <p>Co.1 Planificación El administrador conoce los planes, niveles del sistema y programas de estudios sobre la institución educativa.</p> <p>Co.2 Objetivos generales El administrador conoce las funciones y los medios de la Administración educativa, además de entendimiento formal de la propia organización.</p> <p>Co.3 Organización El administrador conoce diagnósticos estratégicos u organizacionales de acuerdo a las necesidades del Centro.</p> <p>Co.4 Control El administrador conoce y analiza informes sobre auditoria interna y externa, conoce sobre el control y organización administrativa de proyectos educativos.</p>																													
<p>b) Habilidades</p> <p>HABILIDADES O COMPETENCIAS</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">COMPETENCIAS GENERALES</th> <th style="text-align: right;">GRADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">*Será aplicada a toda la entidad</td> </tr> <tr> <td>- Compromiso</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td>- Compromiso con la calidad del trabajo</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>- Ética</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>- Fortaleza</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td>- Integridad</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td>- Iniciativa</td> <td style="text-align: right;">C</td> </tr> <tr> <td>- Respeto</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>- Responsabilidad social</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</th> <th style="text-align: right;">GRADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Dirección De Equipos De Trabajo</td> <td style="text-align: right;">B</td> </tr> <tr> <td>- Liderazgo</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> <tr> <td>- Visión Estratégica</td> <td style="text-align: right;">A</td> </tr> </tbody> </table>		COMPETENCIAS GENERALES	GRADO	*Será aplicada a toda la entidad		- Compromiso	B	- Compromiso con la calidad del trabajo	A	- Ética	A	- Fortaleza	B	- Integridad	B	- Iniciativa	C	- Respeto	A	- Responsabilidad social	B	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO	- Dirección De Equipos De Trabajo	B	- Liderazgo	A	- Visión Estratégica	A
COMPETENCIAS GENERALES	GRADO																												
*Será aplicada a toda la entidad																													
- Compromiso	B																												
- Compromiso con la calidad del trabajo	A																												
- Ética	A																												
- Fortaleza	B																												
- Integridad	B																												
- Iniciativa	C																												
- Respeto	A																												
- Responsabilidad social	B																												
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO																												
- Dirección De Equipos De Trabajo	B																												
- Liderazgo	A																												
- Visión Estratégica	A																												
<p>Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido</p>																													

c) Actitudes:

Colaboración: El administrador muestra apoyo al trabajo hecho conjuntamente con los docentes, alumnos y padres de familia de la institución tanto para conseguir un resultado de la empresa o conseguir un resultado que por sí mismo no podría

Compromiso institucional: El administrador tiene la actitud de identificar en la institución las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Iniciativa: El administrador posee la capacidad para idear, inventar o emprender actividades que busquen no solo mejorar la formación educativa de los alumnos, si no buscar soluciones a alguna problemática de la institución.

Proactividad: El administrador tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades que la institución podría tener en el futuro.

Seguridad: El administrador tiene que tener la certeza para tomar decisiones frente a situaciones administrativas.

 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>CÓDIGO: N2-ADM-ADMIN</p>	<p>FECHA</p>
<p>ÁREA: ADMINISTRATIVA</p>	<p>PAG: 3/3</p>
<p>IV. RESPONSABILIDADES</p>	
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <p>*Es responsable de:</p> <p>Equipos tales como ordenador, PC e impresora, escritorio y útiles de oficina destinados para el desempeño del puesto de administrador.</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</p> <p>Manejo de documentos confidenciales relacionados al área.</p>	
<p>V. TIPO DE RELACION</p>	
<p>RELACIÓN EXTERNA:</p> <p>Debe relacionarse con organizaciones relacionadas a educación (MINEDU) o estar pendiente de las supervisiones, así también guardar relación comunicativa con clientes de la institución.</p> <p>RELACIÓN INTERNA:</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de contador para poder detallar los costos y/o gastos que se realizan en la Institución.</p> <p>Debe relacionarse con el director para poder realizar los procesos operativos en la Institución.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de subdirector para coordinar el control de los demás puestos.</p>	
<p>VI. FUNCIONES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula su Plan anual de Trabajo que presenta a la Dirección de la Institución Educativa. 2. Programa, organiza, coordina y supervisa las acciones del área a su cargo en coordinación con el Director. 3. Organiza y dispone la elaboración de los documentos de matrícula, traslado con sus correspondientes trámites y archivo. 4. Dispone el trámite de la correspondencia y documentos de la Institución Educativa, supervisando el funcionamiento de la Recepción, Secretaría y Archivos. 5. Coordina la elaboración, adquisición y racionalización de documentos técnicos, pedagógicos y administrativos. 6. Controla la asistencia, puntualidad y permanencia del personal administrativo y de Servicios informando a la Dirección mensualmente. 7. Elabora y racionaliza el horario y labores del personal a su cargo, informando a la Dirección. 8. Supervisa la limpieza y ornato del local escolar tomando las medidas correctivas pertinentes. 9. Participa en la formulación del cuadro de necesidades. 10. Orienta y supervisa la labor de los trabajadores administrativos de la Institución Educativa. 11. Mantiene actualizado el margesí de bienes (inventario valorado de bienes). 12. Supervisa y controla las actividades económicas de la institución Educativa en coordinación con el Director. 	

13. Asegura los recursos financieros para el mantenimiento de la infraestructura mobiliario y equipamiento de la Institución Educativa.
14. Administra el trámite de documentos a la Superioridad. ESSALUD, SUNAT, etc. La comunicación interna y los recursos.
15. Supervisa y optimiza la labor de las diferentes dependencias administrativas y de servicios de la institución educativa en apoyo de las acciones técnico – pedagógicas.
16. Otras funciones de su competencia que le encargue el director.

	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA		
Elaborado por:						
Revisado por:						
Aprobado por:						

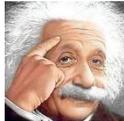
 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>								
CÓDIGO: N2-ADM-CONT	FECHA:								
ÁREA: ADMINISTRATIVA	PAG: 1/3								
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
I. IDENTIFICACIÓN									
NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR								
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR								
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	ADMINISTRADOR								
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:	TESORERO								
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES								
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO									
Presentar en forma sistemática las transacciones de la Institución con el objeto de proveer información sobre su gestión financiera.									
III. PERFIL									
<p>1) FORMACIÓN BÁSICA:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MINIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bachiller en Contabilidad</td> <td>Licenciado en Contabilidad o CCP (colegio de contadores públicos)</td> </tr> </tbody> </table> <p>2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Nivel Básico • Ofimática: Nivel Intermedio <p>3) EXPERIENCIA REQUERIDA:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 año</td> <td>3 años</td> </tr> </tbody> </table>		MINIMO	DESEABLE	Bachiller en Contabilidad	Licenciado en Contabilidad o CCP (colegio de contadores públicos)	MÍNIMO	DESEABLE	1 año	3 años
MINIMO	DESEABLE								
Bachiller en Contabilidad	Licenciado en Contabilidad o CCP (colegio de contadores públicos)								
MÍNIMO	DESEABLE								
1 año	3 años								

Figure 3 Diseño de perfil de puesto: Contador

Fuente: Propia


Colegio De Ciencias Albert Einstein
MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: N2-ADM-CONT

FECHA

ÁREA: ADMINISTRATIVA

PAG: 2/3

PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
a) Conocimientos:
Co.1 Capacidad técnica

El contador conoce no solo de temas contables, de costos, financieros, sino administrativos, gerenciales, laborales, los cuales puedan fortalecer su formación académica dentro de la institución y tener una mejor capacitación cada vez mayor en los procesos organizacionales

Co.2 Conoce y maneja la normativa jurídica vigente

El contador conoce sobre procesos contables ajustándose de esta manera a normas legales. También conoce sobre la constitución, liquidación y/o fusión de la institución, así también sobre acuerdos financieros.

Co.3 Obligaciones tributarias

El contador conoce sobre los aspectos tributarios que afectan a la institución educativa, además de conocer aspectos fiscales sobre obligaciones que el colegio tiene que cumplir.

b) Habilidades
HABILIDADES O COMPETENCIAS:
COMPETENCIAS GENERALES
GRADO

*Será aplicada a toda la entidad

- Compromiso	B
- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo	A
- Ética	A
- Fortaleza	B
- Integridad	B
- Iniciativa	C
- Respeto	A
- Responsabilidad Social	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
GRADO

- Colaboracion	A
- Conocimientos Técnicos	A
- Orientación A Los Resultados Con Calidad	A
- Responsabilidad	B

Escala orientativa: A: Excelente

B: Muy bueno

C: Bueno

D: Mínimo requerido

c) Actitudes:

Apoyo: El contador tiene que tener la actitud de ayudar a la institución para poder conseguir el desarrollo de esta.

Colaboración: El administrador muestra apoyo al trabajo hecho conjuntamente con los docentes, alumnos y padres de familia de la institución tanto para conseguir un resultado de la empresa o conseguir un resultado que por sí mismo no podría

Compromiso institucional: El contador tiene la actitud de identificar en la institución las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Disponibilidad: El contador tiene que tener la disponibilidad de tiempo, tanto para los docentes, como para alumnos.

Paciencia: El contador debe poseer esta actitud ya que constantemente deber soportar contratiempos y dificultades para poder elaborar documentos contables.

	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES			
CÓDIGO: N2-ADM-CONT		FECHA			
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 3/3			
V. RESPONSABILIDADES					
MATERIALES Y/O EQUIPOS					
<p>*Es responsable de:</p> <p>Libros contables, así como también de la computadora de su oficina la cual es utilizada para el almacenamiento de sus registros, es responsable también de todos los útiles de oficina empleados en el desempeño del puesto de contador.</p>					
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL					
Maneja toda la información relacionada a la parte financiera de la institución					
VI. TIPO DE RELACIÓN					
RELACIÓN EXTERNA:					
Se relaciona con proveedores del colegio, y registra pagos o contratos. Instituciones como bancos a través de las cuentas bancarias o transferencias de un pago realizado por algún organismo interno o externo de la institución					
RELACIÓN INTERNA:					
Debe relacionarse con el puesto de administrador para poder detallar los costos y/o gastos que se realizan en la Institución.					
Se relaciona con el tesorero ya que estos dos son los encargados de administración del dinero, por una parte, el contador es el que tiene registrado tanta las entradas como salidas de activos y el tesorero es quien maneja en efectivo el dinero. Este último es que va disponer del efectivo para lo que el administrador requiera.					
La relación con la secretaria será para programar reuniones, control de facturas o demás documentaciones legales que lleguen a la I.E. así como también informar al administrador sobre cualquier tipo de actividades que se estén planeando organizar, con el fin de sacar los presupuestos respectivos.					
VII. FUNCIONES					
<p>1.-Elabora los registros contables y estados financieros, referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la I.E. de manera anual y mensual.</p> <p>2.- Asegura la efectiva aplicación del Sistema Contable de la I.E.</p> <p>3.- Mantiene actualizado los registros contables en forma secuencial atendiendo la correcta distribución del efectivo.</p> <p>4.- Establece las normas y procedimientos generales de efectivo control y seguridad para el manejo de toda la documentación de contabilidad.</p> <p>5.- Prepara y presenta periódicamente al administrador los informes que reflejen la situación financiera de la Institución, como lo son: el Balance General, Estados de Resultados, Informes Financieros, Flujos de Caja.</p> <p>6.- Lleva el registro de las planillas de los salarios de todo el personal que labora en la Institución. 7.- Elabora el plan anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto de su departamento.</p> <p>8. Participar en actividades formativas necesarias para el mejor desempeño de su función.</p>					
	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	
Elaborado por:					
Revisado por:					
Aprobado por:					

 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>				
<p>CÓDIGO: N2-ADM-TESO FECHA:</p>					
<p>ÁREA: ADMINISTRATIVA PAG: 1/3</p>					
<p>PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>					
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p>					
NOMBRE DEL PUESTO:	TESORERO				
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR				
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	CONTADOR-ADMINISTRADOR				
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:	SECRETARIA				
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES				
<p>II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO</p>					
<p>Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la entidad, así como el pago por los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en tal materia</p>					
<p>III. PERFIL</p>					
<p>1) FORMACIÓN BÁSICA:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MINIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Técnico en Administración o contabilidad</td> <td>Bachiller en administración</td> </tr> </tbody> </table>		MINIMO	DESEABLE	Técnico en Administración o contabilidad	Bachiller en administración
MINIMO	DESEABLE				
Técnico en Administración o contabilidad	Bachiller en administración				
<p>2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Nivel Básico • Ofimática: Nivel Intermedio 					
<p>3) EXPERIENCIA REQUERIDA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 año</td> <td>3 año</td> </tr> </tbody> </table>		MÍNIMO	DESEABLE	1 año	3 año
MÍNIMO	DESEABLE				
1 año	3 año				

Figure 4 Diseño de perfil de puesto: Tesorero



Colegio De Ciencias Albert Einstein

MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO: N2-ADM-TESO

FECHA

AREA: ADMINISTRATIVA

PAG: 2/3

PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

a) Conocimientos:

Co.1 Administración de fondos

El tesorero de la institucion conoce todo lo referente el dinero de la institucion, asume la responsabilidad de saber administrar de acorde a los requerimientos que se le exija, tiene que estar a disposicion cuando se le requiera.

Co. 2 Trabajo en equipo y colaboracion:

El tesorero conoce que tiene la capacidad de poder trabajar en conjunto y de manera apticipativa, integrando esfuerzos para la consecucion de metas institucionales comunes.

Co.3 Aprendizaje continuo

El tesorero conoce que adquirir y desarrrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades va a conllevar el poder manteer altos estandares de calidad de eficacia organizacional.

b) Habilidades

HABILIDADES O COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERALES

GRADO

*Será aplicada a toda la entidad

- Compromiso	B
- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo	A
- Ética	A
- Fortaleza	B
- Integridad	B
- Iniciativa	C
- Respeto	A
- Responsabilidad Social	B

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

- Capacidad De Planificacion Y Organización	D
- Comunicación Eficaz	A
- Conocimientos Tecnicos	C
- Responsabilidad	D
- Tolerancia A La Presion Y Trabajo	A
- Trabajo En Equipo	D

Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido

c) Actitudes

Responsable: El puesto de tesorero es un cargo de mucha responsabilidad, puesto que maneja dinero de la institución y cualquier problema o inconveniente va afectar de manera directa al cumplimiento de responsabilidades.

Apoyo: El cargo de tesorero tiene que dar soporte a las demás áreas, principalmente con el contador ya que ellos son los encargados de manejar todo el tema financiero de la institución.

Disponibilidad: El tesorero tiene que tener toda la disponibilidad posible, puesto que es el área que maneja el recurso de dinero y este puede que sea requerido de manera permanente.

Capacidad de trabajo en equipo: El puesto de tesorero es muy importante ya que no solo es el que administra, sino también el que gestiona o coordina todo lo relacionado al movimiento del dinero dentro de la institución, es por ello que se considera como actitud el tener buena capacidad de trabajo en equipo ya que en muchas ocasiones se tendrá que trabajar con las diferentes áreas para así poder llegar a cumplir con los objetivos de la institución.

Compromiso Institucional: El tesorero tiene que estar muy comprometido con la institución, tiene que saber que su puesto de trabajo es crucial para el cumplimiento de metas y objetivos.

	Colegio De Ciencias Albert Einstein		MANUAL DE FUNCIONES			
CÓDIGO:	N2-ADM-TESO		FECHA			
ÁREA:	ADMINISTRATIVA		PAG: 3/3			
IV. RESPONSABILIDADES						
ES RESPONSABLE DE:						
<p>Equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta, también tiene la responsabilidad de manejar el dinero recolectado del pago de pensiones dentro de la institución.</p>						
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL						
<p>Facturas, Guías de remisión y cotizaciones de compra.</p>						
V. TIPO DE RELACIÓN						
RELACIÓN EXTERNA:						
<p>El cargo mantiene relaciones continuas con entidades bancarias y financieras, a fin de ejecutar y/o controlar lo relativo al área.</p>						
RELACIÓN INTERNA:						
<p>Debe relacionarse con el puesto de contador para poder detallar los costos y/o gastos que se realizan en la Institución. Debe relacionarse con el puesto de secretaria, para poder coordinar acerca de los pagos de las pensiones que se hacen en la institución. Debe relacionarse con el puesto de coordinador para analizar los gastos que se realizan en la Institución.</p>						
VI. FUNCIONES						
<ol style="list-style-type: none"> 1. - Custodiar y mantener los registros generales de los recibos y desembolsos de la organización. 2. - Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras. 3. - Rendir informe sobre el monto recaudado en las pensiones de los alumnos y/o otros ingresos de dinero. 4. - Realizar depósitos de dinero y/o cheques inmediatamente en una cuenta bancaria y guardar los recibos del depósito 5. - Mantener fondos indispensables para cumplir con las garantías pactadas en contratos 6. - Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la institución. 7. - Adelantar acciones que haya lugar para tener créditos de Tesorería de esta manera atender situaciones de iliquidez 8. - Entregar información además de la participación de la elaboración del Programa Anual de caja. 9. - Operar cuentas de dinero de las demás área de acuerdo con las normas vigentes e instrucciones por parte de secretaria. 10.- Presentar a Secretaria informes que estos soliciten de acuerdo al área que compete a tesorería. 						
	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA		
Elaborado por:						
Revisado por:						
Aprobado por:						

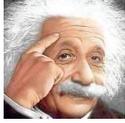
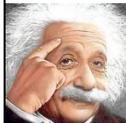
	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES				
CÓDIGO: N2-ADM-SEC		FECHA:				
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 1/3				
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIA					
JEFE INMEDIATO:	TESORERO					
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	ADMINISTRADOR, CONTABILIDAD, TESORERO					
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:	COORDINADORA					
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES					
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Planifica, organiza, ejecuta y evalúa la recepción y manejo de la información en el desarrollo de las actividades secretariales, así como asiste a la dirección o gerencia de acuerdo a las normas de seguridad integral, demostrando asertividad, proactividad, ética profesional y actitud de cambio en las organizaciones.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA:						
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="341 1113 437 1144">MINIMO</th> <th data-bbox="655 1113 799 1144">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="213 1151 555 1234"> Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo </td> <td data-bbox="555 1151 861 1305"> Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo Certificación en asistencia gerencial </td> </tr> </tbody> </table>			MINIMO	DESEABLE	Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo	Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo Certificación en asistencia gerencial
MINIMO	DESEABLE					
Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo	Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo Certificación en asistencia gerencial					
2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Nivel Básico • Ofimática : Nivel Intermedio 						
3) EXPERIENCIA REQUERIDA						
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="316 1700 421 1731">MÍNIMO</th> <th data-bbox="616 1700 759 1731">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="229 1738 304 1769"> 1 año </td> <td data-bbox="531 1738 616 1769"> 3 años </td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE	1 año	3 años
MÍNIMO	DESEABLE					
1 año	3 años					

Figure 5 Diseño de perfil de puesto: Secretaria

Fuente: Propia

	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES																																		
CÓDIGO: N2-ADM-SEC		FECHA																																		
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 2/3																																		
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																																				
<p>a) Conocimientos Co.1</p> <p>Coordinacion La secretaria conoce que su labor esta relacionada con la coordinacion dell equipo administrativo, y con la comunicaci3n con los padres de familia</p> <p>Co.2 Gestion y organizaci3n La secretaria conoce que dentro de la institucion van a gesionar y organizar las actividades del colegio, son las encargadas de recibir los correos electronicos, el mantenimiento de registros y lo mas principal son las encargadas de atender a los clientes.</p> <p>Co. 3 Supervision Ls secretaria conoce que su funcion es el de controlar el personal de administrcion y servicios, velando por el cumplimiento de la jornada y las tareas establecidas, tambien se ocupan de agendar las citas con las familias y organziar sustituciones de personal ausente.</p> <p>Co.4 Responsabilidad La secretaria conoce que son las responsables de velar por el optimo funcionamiento de la maquinaria en el colegio (computadoras, impresoras, inmobiliario, fotocopiadoras)</p> <p>b) Habilidades</p> <p>HABILIDADES O COMPETENCIAS:</p> <p>COMPETENCIAS GENERALES Será aplicada a toda la entidad</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">COMPETENCIAS GENERALES</th> <th style="text-align: left;">GRADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">*Será aplicada a toda la entidad</td> </tr> <tr> <td>- Compromiso</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>- Ética</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>- Fortaleza</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>- Integridad</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>- Iniciativa</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>- Respeto</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>- Responsabilidad Social</td> <td>B</td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">COMPETENCIAS ESPECIFICAS</th> <th style="text-align: left;">GRADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Capacidad de planificación y organizaci3n</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>- Comunicaci3n eficaz</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>- Conocimientos técnicos</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>- Orientaci3n al cliente interno y externo</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>- Relaciones públicas</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>- Responsabilidad</td> <td>C</td> </tr> </tbody> </table>			COMPETENCIAS GENERALES	GRADO	*Será aplicada a toda la entidad		- Compromiso	B	- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo	A	- Ética	A	- Fortaleza	B	- Integridad	B	- Iniciativa	C	- Respeto	A	- Responsabilidad Social	B	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO	- Capacidad de planificación y organizaci3n	C	- Comunicaci3n eficaz	A	- Conocimientos técnicos	C	- Orientaci3n al cliente interno y externo	B	- Relaciones públicas	C	- Responsabilidad	C
COMPETENCIAS GENERALES	GRADO																																			
*Será aplicada a toda la entidad																																				
- Compromiso	B																																			
- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo	A																																			
- Ética	A																																			
- Fortaleza	B																																			
- Integridad	B																																			
- Iniciativa	C																																			
- Respeto	A																																			
- Responsabilidad Social	B																																			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADO																																			
- Capacidad de planificación y organizaci3n	C																																			
- Comunicaci3n eficaz	A																																			
- Conocimientos técnicos	C																																			
- Orientaci3n al cliente interno y externo	B																																			
- Relaciones públicas	C																																			
- Responsabilidad	C																																			
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D Mínimo requerido																																				

c) Actitudes

Tolerante: El puesto de secretaria es una area que maneja muchas problematicas dentro de la organización, es por ello que tiene que ser tolerante y paciente para poder conllevar la situacion de la mejor maner posible.

Responsable: El puesto de secretaria conlleva mucha responsabilidad puesto que maneja documentos muy importantes para la institucion.

Coordialidad: Ya sea de manera interna o externa, el puesto de secretaria requiere de una actitud muy cordial al momento de tener contacto con el colaborador on con el cliente.

Puntualidad: No solo se aplica esta actitud con el horario, si no tambien al presentar o entregar algunas tareas encomendadas por sus superiores.

Actitud de servicio: El deseo, interes y buena disposicion de servir a los demas es lo que hace que el puesto de secretaria sea clave al momento de realizar distintas tareas de manera correcta y efectiva

	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES			
CÓDIGO: N2-ADM-SEC		FECHA			
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 3/3			
IV. RESPONSABILIDADES					
MATERIALES Y/O EQUIPOS					
Es responsable de:					
La documentación de la institución, así como también la maquinaria que se le brinda para su mejor desempeño como es computadora, impresora, fotocopidora.					
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL					
Maneja toda la información de documentos referente al área administrativa y de la institución					
V. TIPO DE RELACION					
RELACION EXTERNA:					
Debe relacionarse con organizaciones comerciales para la implementación o renovación de la infraestructura de la institución, además de la gestión de documentos como oficios o solicitudes con instituciones.					
RELACIÓN INTERNA:					
La relación con el administrador y director para gestionar la agenda diaria, ya que esta es la encargada de informar, planificar y organizar documentos, actividades o reuniones encargadas por las demás áreas					
La relación con la secretaria será para programar reuniones, control de facturas o demás documentaciones legales que lleguen a la I.E. así como también informar al administrador sobre cualquier tipo de actividades que se estén planeando organizar, con el fin de sacar los presupuestos respectivos.					
Debe relacionarse con el puesto de secretaria, para poder coordinar acerca de los pagos de las pensiones. Con el coordinador servirá como vocal para informar al administrador o a las otras áreas algunas coordinaciones pertinentes que este quiera comunicar.					
VI. FUNCIONES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene actualizado el trámite de documentos, proporcionando información oportuna a la Dirección. 2. Administra con reserva las Nóminas de Matrícula y Actas de Evaluación, debidamente ordenadas y protegidas. 3. Ingresar y mantiene la Base de Datos de la Institución Educativa debidamente ordenadas y protegidas. 4. Elabora las fichas estadísticas, Censos y demás formularios que solicita la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL remitiéndolos oportunamente. 5. Remite y archiva ordenadamente, en fecha oportuna, las nóminas de matrícula y actas de evaluación, así como toda documentación solicitada por la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL. 6. Tramita la documentación sobre rectificaciones de nombres y apellidos, exoneraciones, constancias, certificados de estudios y de conducta, estudiantes becados, tercio superior, primeros puestos, credenciales, autorizaciones, etc. 7. Mantiene actualizado el archivo y la agenda diaria del Director. 8. Realiza labores propias de secretaria que ordena el Director. 					
	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	
Elaborado por:					
Revisado por:					
Aprobado por:					

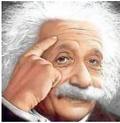
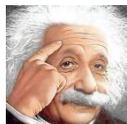
	Colegio De Ciencias Albert Einstein	MANUAL DE FUNCIONES				
CÓDIGO: N2-ADM-COOR		FECHA:				
ÁREA: ADMINISTRATIVA		PAG: 1/3				
PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO:	CORDINADORA					
JEFE INMEDIATO:	SECRETARIA					
PUESTOS(S) AL QUE REPORTA:	ADMINISTRADOR, CONTABILIDAD, TESORERO					
PUESTOS(S) QUE LO REPORTAN:						
HORAS DE TRABAJO	48 HORAS SEMANALES					
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Organiza, ejecuta y evalúa la recepción y manejo de la información en el desarrollo de las actividades de la institución, junto a la secretaria se encarga de coordinar actividades como reuniones, planifica actividades de acuerdo al calendario escolar.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA:						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Título pedagógico</td> <td>Licenciada en Educación secundaria</td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE	Título pedagógico	Licenciada en Educación secundaria
MÍNIMO	DESEABLE					
Título pedagógico	Licenciada en Educación secundaria					
2) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas: Nivel Básico • Ofimática: Nivel Intermedio 						
3) EXPERIENCIA REQUERIDA						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 año</td> <td>3 años</td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE	1 año	3 años
MÍNIMO	DESEABLE					
1 año	3 años					

Figure 6 Diseño de perfil de puesto: Coordinadora

Fuente: Propia



Colegio De Ciencias Albert Einstein

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: N2-ADM-COOR

FECHA

AREA: ADMINISTRATIVA

PAG: 2/3

PERFILES DE PUESTO BAJO EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

a) Conocimientos

Co. 1 Trabajo en equipo

La coordinadora conoce trabajar en conjunto, esto le permite llegar acuerdos y poder conciliar con las partes que puedan oponerse a algun cambio o no quieran ser partes del proceso.

Co.2 Coordinación:

La coordinadora conoce la responsabilidad de coordinar con todas las areas de la institucion y asi poder tener informado de cualquier actividad o proceso que se debe aplicar en el colegio.

Co.3 Tolerante a la presion

La coordinadora conoce sobre la carga emocional que tiene el cargo, sabe trabajar bajo presion y sobre todo sabe como llevar de la manera correcta los momentos de crisis.

Co.4 Organización

La coordinadora debe conocer muy bien todos las areas de la institucion, ya que de esa manera podra trabar jerarquicamente al momento de solicitar algun documento u oficio para fines de su cargo.

b) Habilidades

HABILIDADES O COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERALES

GRADO

*Será aplicada a toda la entidad

- Compromiso	B
- Compromiso Con La Calidad Del Trabajo	A
- Ética	A
- Fortaleza	B
- Integridad	B
- Iniciativa	C
- Respeto	A
- Responsabilidad Social	B

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

GRADO

- Capacidad De Planificacion	A
- Cierre De Acuerdo	B
- Comunicación Eficaz	B
- Influencia Y Negociacion	B
- Manejo De Crisis	B
- Relaciones Publicas	B
- Responsabilidad	D
- Tolerancia A La Presion En Equipo	B
- Toma De Decisiones	B
- Trabajo En Equipo	C

c) Actitudes

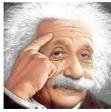
Dialogo: El puesto de coordinadora requiere de un colaborador que tenga facilidad de poder comunicarse con los demás, de tener un buen dialogo ya que sera muy determinante al momento de solucionar algun problema.

Abierto: El coordinador tiene la actitud de poder ser abierto, de saber escuchar la opinion de los demas puesto que de esta manera se buscara mejores estrategias para poder llegar a todo tipo de acuerdos.

Coordialidad: El coordinador tiene que tener la actitud de ser una persona pasiva, cordial, este puede ser una ventaja para poder cerrar negociaciones o acuerdos.

Mostrar Interes: El coordinador tiene la actitud de mostrar interes en todo lo que suceda dentro de la organizacion, de esta manera puede percibir si existe algun tipo de problemas y de ser asi poder con la ayuda de las demas areas solucionar por el bien de la institucion.

Paciencia: El coordinador debe saber que su cargo exige de mucha exigencia emocional y esto puede generar mucho estres laboral, esta actitud es clave dentro del puesto ya que no solo sera paciente con los demas colaboradores si no con el mismo, evitando asi poder ocasionar problemas mas graves dentro de la Institucion.

 <p>Colegio De Ciencias Albert Einstein</p>	MANUAL DE FUNCIONES				
CÓDIGO: N2-ADM-COOR	FECHA				
ÁREA: ADMINISTRATIVA	PAG: 3/3				
IV. RESPONSABILIDADES					
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS Es responsable de: La documentación de la institución, así como también la maquinaria que se le brinda para su mejor desempeño como es computadora, impresora, fotocopidora.</p>					
V. TIPO DE RELACIÓN					
<p>RELACIÓN EXTERNA: Debe relacionarse con organizaciones comerciales para la implementación o renovación de la infraestructura de la institución.</p> <p>RELACIÓN INTERNA: La relacion es con todos los puestos del area administrativa, ya que es la encargada de organizar, coordinar e informar todos los acuerdos que se den dentro de la institucion.</p>					
VI. FUNCIONES					
<p>1.- Coordinar y supervisar las actividades del personal que conforma el área administrativa de la I.E 2.- Coordinar y supervisar la adecuada administración del recurso humano; así como de los recursos financieros y materiales asignados por la I.E 3.- Apoyar la capacitación y asesoría técnica del personal administrativo en los programas y áreas, que permitan que el trabajo sea más eficiente, eficaz y con calidad. 4.- Realizar gestiones ante la Secretaría de Administración y Contabilidad, para la solicitud de recursos financieros; 5.- Realizar un control de las operaciones contables y financieras, derivadas de las actividades del área administrativa.</p>					
	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	
Elaborado por:					
Revisado por:					
Aprobado por:					

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Discusión

Los resultados que se obtienen en esta investigación guardan relación con lo que señala Acosta (2012), las competencias permiten ver comportamientos, características y hasta habilidades que definen a los individuos, esto va a permitir un desempeño exitoso en su puesto de labores, ello logra que la institución en la que laboran logre alcanzar los objetivos y metas que se plantearon.

De la misma forma coincide nuestra investigación con Gomez (2014) en donde afirma que la competencia en el ámbito laboral otorga el “saber hacer”, el cual es un concepto cada vez más considerado por todas las instituciones, pues estas buscan tener a los profesionales más calificados para el puesto, es decir que posean de manera integral conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que permitan el desempeño correcto para lograr los resultados propuestos por el área o la empresa.

Así también nuestros resultados tienen relación con la investigación de Flores (2016) en donde concluye que el perfil diseñado bajo competencias puede asegurar y permitir la identificación e incorporación a los correctos colaboradores durante el proceso de selección, evitando hacer una incorrecta contratación de los individuos escogidos. Al poseer una correcta selección, se tendrá un desempeño exitoso o destacado, esto conlleva a la conducción al éxito de la organización. Coincidimos también con otra de sus conclusiones de su investigación, la cual es que un diseño bajo competencias identifica a los colaboradores que tienen estos comportamientos o habilidades altamente avanzadas y desarrolladas para lograr mejores resultados tanto interna como externamente a la institución, además que puede pronosticar un correcto desempeño o herramienta valiosa para la selección del personal.

Otra investigación con la que coincidimos en los resultados es el trabajo de la autora Ruiz (2015) en donde señala que el diseño de una técnica de competencias permite una gestión de manera eficiente de los colaboradores para la ejecución de los mandatos emitidos por el organismo de la institución.

Conclusiones

- Se pudo lograr el objetivo, teniendo en cuenta el análisis documental, de esta manera pudimos definir claramente definidas las competencias generales y específicas para los puestos del área administrativa de la organización.
- Se logró describir la situación actual de la organización a través de un cuestionario al personal administrativo de la Institución Educativa Albert Einstein, así como también mediante el historial de contratos de la institución identificamos la alta rotación de personal existente en esta área.
- Se determinó a través del diseño de perfiles de puestos basado en competencias de la institución educativa, las competencias que cada puesto debe tener.

Recomendaciones

Se recomienda a la alta dirección actualizar el Manual de Funciones del área administrativa, a partir de lo planteado en la investigación. Así mismo, si se incluyen o crean nuevos puestos adaptarlos para que el personal que sea contratado sepa que requisitos debe poseer acerca de sus conocimientos, habilidades y actitudes, además de sus funciones y relaciones con los demás puestos.

Se recomienda a la Institución Educativa utilizar el manual de funciones como base para la contratación de futuros directivos que ocupen los puestos definidos teniendo en cuenta todas las competencias laborales que se han desarrollado en la investigación para poder mejorar el desempeño de los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que tanto el director o los directivos de la organización tengan todo el compromiso para contar con el personal más calificado para desarrollar todas las funciones y actividades del plantel, debido a que el logro del éxito del modelo por competencias radica en la alta gerencia y en el contrato del personal, es preferible también, tal como lo señala la autora Martha Alles en su libro *Selección Por Competencias* que el encargado de hacer la selección sea una persona entrenada para poder identificar las competencias.

Se recomienda a la alta dirección del colegio aplicar este manual durante el proceso de selección de su personal administrativo, puesto que contiene requisitos específicos como son conocimientos, habilidades y actitudes, que a su vez pueden ser la diferencia para poder conseguir no solo mejorar la calidad de sus trabajadores, si no que también lograr cumplir objetivos en un menor tiempo.

Se recomienda actualizar su organigrama, puesto que hoy en día existen puestos claves que pueden ser de soporte para algunos puestos ya creados, esto con la finalidad de maximizar esfuerzos y reducir el tiempo de entrega de trabajos.

Se recomienda que el diseño del perfil del puesto bajo el modelo por competencias sea actualizado continuamente para evitar que queden obsoletos a un corto plazo

REFERENCIAS

Acosta, E. (2012) *Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici*. (Grado de especialización). Universidad Monte Ávila, Caracas, Venezuela. Recuperado de:

https://www.uma.edu.ve/postgrados/evaluacion/Revista/revista_eeE1/tesis%20Estibaliz%20Acosta%20EEE%20%20II%20cohorte.pdf

Alles, M. A. (2010). *Diccionario de comportamiento La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones: Granica. Recuperado de https://www.academia.edu/33469419/Diccionarios_de_comportamientos_la_trilogia_Tomo_II_-_Martha_Alles

Flores, J. (2016) "Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito" (Grado de especialización) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5326>

Franklin, E. (2007) "*Auditoría Administrativa, Gestión estratégica de Cambio*", Naucalpan de Juárez, Edo. De México. Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>

Gómez, F. (2014) *Modelo de Competencias Profesionales para Directivos Escolares: Desarrollo y Aplicación al Ámbito de la Educación Particular Subvencionada, Chile*. (Tesis Doctoral). Departamentos de Proyectos y Planificación Rural, Chile. Recuperado de: <http://oa.upm.es/30946/>

Jiménez, J. (2013) *Manual de descripción de puestos por competencias de la Unidad de Secretaría Académica de una Universidad de la Ciudad de Quito*. (Tesis de título). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1822>

Ley 26549 – MINEDU. *Ley De Los Centros Educativos Privados* (diciembre 01, 1995). Art.07: "De la Dirección". Congreso de la República del Perú. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php

Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*. (Tesis para optar al grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4735>

Ruiz, M. (2015) *Diseño De Una Metodología Técnica De Levantamiento De Competencias Para La Homologación Por Categorías De Los Puestos Administrativos En Una Institución De Educación Superior Pública*. (Tesis de Título). Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1450>

Segura, D. (2012) "Diseño de perfiles y funciones administrativas para un centro escolar" (Tesis de título) Universidad del Istmo, Guatemala. Recuperado de <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2012/44705.pdf>

Villela, R. (2015). *Modelo de competencias del director escolar exitoso*. (Disertación de Grado). Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México. Recuperado de: <https://repositorio.itesm.mx/handle/11285/617706>

ANEXOS

Contrato de personal del área administrativa: período 2015-2018

Año	Número de personas contratadas	Número de personas que han renunciado al puesto	Porcentaje de rotación personal
2015	3	0	0%
2016	0	0	0%
2017	5	5	36%
2018	6	2	14%
	14	7	50%
	TOTAL	TOTAL	PORCENTAJE TOTAL

Indicador rotación de personal

PERIODO	2015-2018	
R:	7	Renuncias
TE:	14	Rotacion de personal= $\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
IRP:	50%	
		$\frac{7 \text{ renuncias}}{14 \text{ contrataciones}} = 50\%$

Interpretación:

- A través del indicador de rotación de personal durante un período, se obtuvo como resultado un 50%, es decir que de los 14 empleados que se contrataron en el período 2015-2018, la mitad de ellos renunciaron a sus puestos. Este resultado indica que la rotación del personal es alta en el área administrativa de la Institución Educativa es alta.

Anexo N°1 Encuesta

Competencias	Pregunta	2.50%		1%		0	TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
COMPROMISO	1. Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo.						
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	2. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.						
ÉTICA	3. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.						
FORTALEZA	4. Idea, diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que la organización en su conjunto, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos organizacionales y, de ese modo, alcanzar la visión.						
INTEGRIDAD	5. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.						
INICIATIVA	6. Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.						
RESPECTO	7. Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.						
RESPONSABILIDAD SOCIAL	8. Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.						
COMPROMISO	9. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.						
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	10. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.						
ÉTICA	11. Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia.						
FORTALEZA	12. Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.						
INTEGRIDAD	13. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.						
INICIATIVA	14. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.						
RESPECTO	15. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.						
RESPONSABILIDAD SOCIAL	16. Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.						
COMPROMISO	17. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular.						
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	18. Conoce y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.						
ÉTICA	19. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.						
FORTALEZA	20. Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran la organización, bajo el principio de fortaleza. Propone y lleva acciones correctivas cuando es necesario.						
INTEGRIDAD	21. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.						
INICIATIVA	22. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo.						
RESPECTO	23. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás.						
RESPONSABILIDAD SOCIAL	24. Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.						
COMPROMISO	25. Da ejemplo de sí mismo en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.						
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	26. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.						
ÉTICA	27. Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.						
FORTALEZA	28. Propone y participa en proyectos multidisciplinarios y entre organizaciones actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.						
INTEGRIDAD	29. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.						
INICIATIVA	30. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.						
RESPECTO	31. Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto.						
RESPONSABILIDAD SOCIAL	32. Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.						

Anexo N°2: Diccionario de competencias

Competencias Generales

COMPROMISO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>	
	<p>Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. 	B

Tabla 1 *Compromiso. Diccionario de comportamientos*

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 138

COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados</p>	
	<p>Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.</p>	A

Tabla 2 *Compromiso con la calidad del trabajo.*

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 140

	DESCRIPCIÓN	
ÉTICA	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	GRADO
	Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	A

Tabla 3 Ética.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 146

	DESCRIPCIÓN	
FORTALEZA	Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.	GRADO
	Diseña e implementa políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área bajo su responsabilidad, así como todos sus integrantes, obren en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos de su área y, de ese modo, alcanzar la visión. Conduce y dirige el área bajo su responsabilidad bajo el principio definido de fortaleza, mencionado en el párrafo anterior..	B

Tabla 4 Fortaleza Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 152

INTEGRIDAD	DESCRIPCIÓN	GRADO	
	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.		
	<p>Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.</p> <p>Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.</p> <p>Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios.</p>		B

Tabla 5 Integridad.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 152

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	GRADO	
	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.		
	<p>Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.</p> <p>Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.</p>		C

Tabla 6 Iniciativa.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 154

RESPECTO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
	Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante. Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, estructurando a la organización en función de ellos.	

Tabla 7 Respeto.

Diccionario de comportamientos *La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas*. Alles (2010). Pg. 166

RESPONSABILIDAD SOCIAL	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.	
	Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Diseña, propone y lleva a cabo, junto con su área de trabajo, propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias.	

Tabla 8 Responsabilidad social.

Diccionario de comportamientos *La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas*. Alles (2010). Pg. 170

1.1 Competencias específicas

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p> <p>Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	
	A	

Tabla 9 Capacidad de planificación.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 212

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p> <p>Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	
	C	

Tabla 10 Capacidad de planificación y organización. Grado C

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 213

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p> <p>Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	
	<p>Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</p> <p>Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados.</p> <p>Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias.</p>	D

Tabla 11 Capacidad de planificación y organización. Grado D

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg.212

CIERRE DE ACUERDOS	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>	
	<p>Identifica el interés del cliente, en función de lo cual se aboca a cerrar tratos comerciales con él.</p> <p>Desarrolla soluciones efectivas y demuestra creatividad en su diseño.</p> <p>Concreta y formaliza de manera oportuna acuerdos que implican mutuos beneficios.</p>	B

Tabla 12 Cuadro N° 12 Cierre de acuerdos.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 214

	DESCRIPCIÓN	
COLABORACIÓN	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	GRADO
	Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.	A

Tabla 13 Colaboración Capacidad de planificación y organización. Grado A

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 216

	DESCRIPCIÓN	
COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	GRADO
	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.	A

Tabla 14 Comunicación eficaz. Capacidad de planificación y organización. Grado A

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 220

	DESCRIPCIÓN	
COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	GRADO
COMUNICACIÓN EFICAZ	<p>Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>	B

Tabla 15 Comunicación eficaz. Capacidad de planificación y organización. Grado B

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 220

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	
	<p>Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función.</p> <p>Mantiene un constante interés por aprender.</p> <p>Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.</p> <p>Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas.</p>	C

Tabla 16 Conocimientos técnicos. Capacidad de planificación y organización.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 225

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	
	<p>Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.</p> <p>Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.</p> <p>Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final.</p>	B

Tabla 17 Influencia y negociación.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 236

LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.</p> <p>Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante</p>	
	A	

Tabla 18 Liderazgo.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 236

MANEJO DE CRISIS	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>	
	B	

Tabla 19 Manejo de crisis.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 240

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	
	A	

Tabla 20 Orientación a los resultados con calidad.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 242

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	DESCRIPCIÓN	
	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	GRADO
	Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	B

Tabla 21 Orientación al cliente interno y externo.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 242

RELACIONES PÚBLICAS	DESCRIPCIÓN	
	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.	GRADO
	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas. Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos. Establece los lazos y maneja la información con la comunidad, de acuerdo con las pautas que determina la máxima conducción de la organización. Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos de la organización, actuando de acuerdo con la imagen establecida de ella. Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.	B

Tabla 22 Relaciones Públicas. Grado B

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 256

		DESCRIPCIÓN	
RELACIONES PÚBLICAS		Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.	GRADO
		<p>Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización.</p> <p>Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos.</p> <p>Se relaciona con facilidad con personas del ámbito empresarial, con las cuales construye relaciones productivas para la organización.</p> <p>Se conduce con efectividad y de acuerdo con las normas sociales en eventos públicos en los que actúa como representante de la organización y puede brindar su opinión en conversaciones ajenas al ámbito empresarial gracias a sus conocimientos de cultura general y sobre la actualidad.</p> <p>Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores.</p>	C

Tabla 23 Relaciones publicas. Grado C

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 257

RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.</p> <p>Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	
<p>Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su sector.</p> <p>Fomenta dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.</p> <p>Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo.</p> <p>Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.</p> <p>Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su sector como en el ámbito del área donde actúa.</p>		

Tabla 24 Responsabilidad. Grado C

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 259

RESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.</p> <p>Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	
<p>Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados.</p> <p>Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados.</p> <p>Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo.</p>		

Tabla 25 Responsabilidad. Grado D

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 259

	DESCRIPCIÓN	
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	GRADO
	<p>Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.</p> <p>Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.</p> <p>Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</p> <p>Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.</p> <p>Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.</p>	C

Tabla 26 Trabajo en equipo. Grado C

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 267

	DESCRIPCIÓN	
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	GRADO
	<p>Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.</p> <p>Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.</p> <p>Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.</p> <p>Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.</p> <p>Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>	D

Tabla 27 Trabajo en equipo. Grado D

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010)Pg.267

TOLERANCIA A LA PRESIÓN Y TRABAJO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	
Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.		

Tabla 28 Tolerancia a la presión y trabajo. Grado A

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 262

TOLERANCIA A LA PRESIÓN EN EQUIPO	DESCRIPCIÓN	GRADO
	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	
Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas. Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.		

Tabla 29 Tolerancia a la presión y trabajo. Grado B

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 262

TOMA DE DECISIONES	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	
	<p>Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.</p> <p>Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</p>	B

Tabla 30 Toma de decisiones.

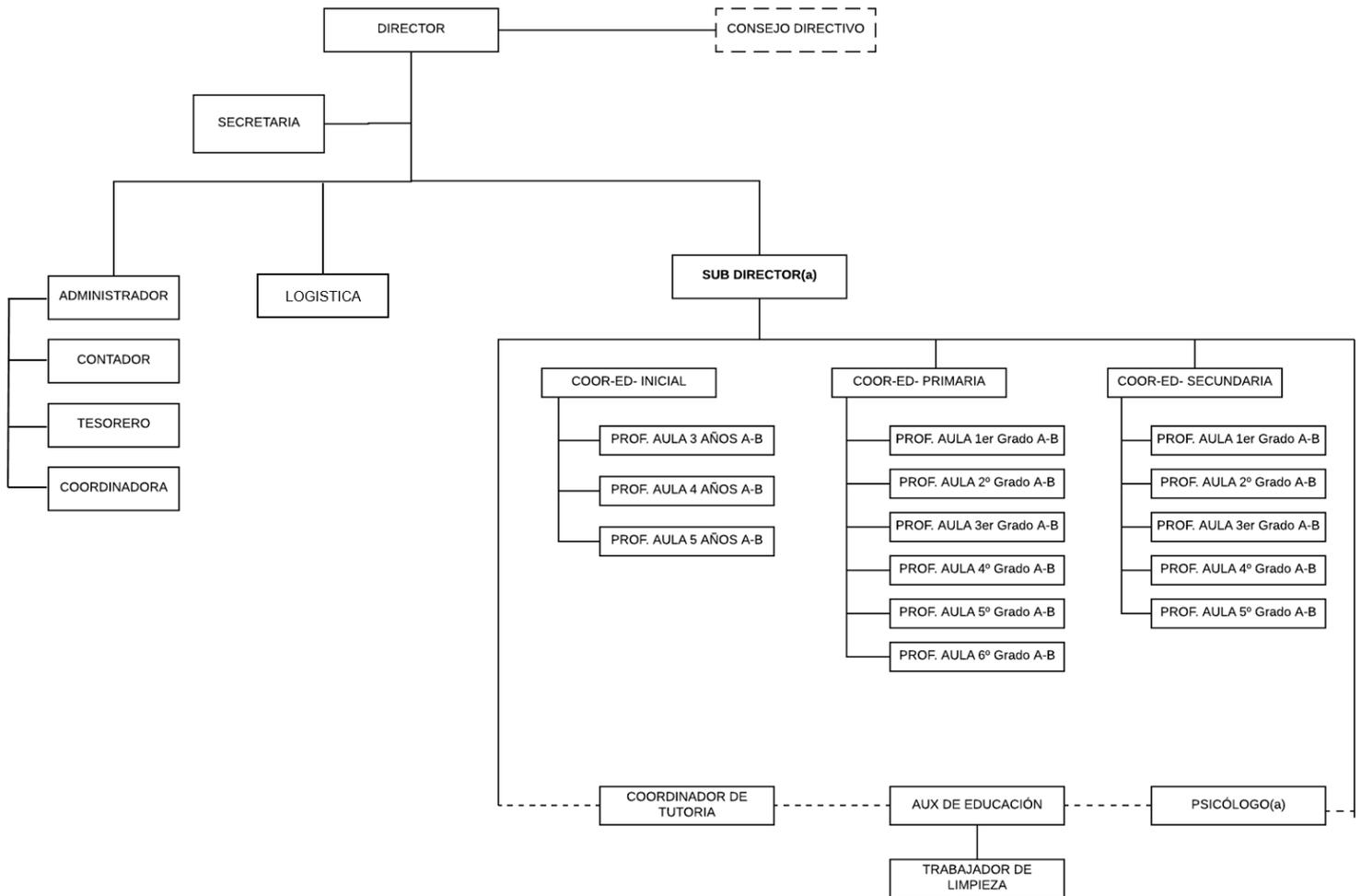
Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 264

VISIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	GRADO
	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa</p>	
	<p>Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades.</p> <p>Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.</p>	B

Tabla 31 Visión estratégica.

Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 200

Anexo N°3 Organigrama:



Anexo N°4 Reglamento interno de trabajo (RI)

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "COLEGIO DE CIENCIAS ALBERT EINSTEIN" La Esperanza - Trujillo - Perú	MISION, VISION Y VALORES, REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	INSTRUMENTO DE GESTIÓN N°004
---	--	---------------------------------

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA

"COLEGIO DE CIENCIAS ALBERT EINSTEIN"

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "COLEGIO DE CIENCIAS ALBERT EINSTEIN"	MISION, VISION Y VALORES, REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	INSTRUMENTO DE GESTIÓN N°004
---	--	---------------------------------

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ALBERT EINSTEIN”

MISIÓN:

Somos una institución Educativa que formamos personas respetuosas, autónomas, responsables y competentes que responden a los estándares de calidad, mediante procesos pedagógicos que reconocen la individualidad y promueven la autonomía del estudiante acorde a las demandas de nuestra sociedad actual contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad.

VISIÓN:

Ser reconocidos como una institución educativa líder en el desarrollo de una educación en valores y conocimiento científico - tecnológico en los niveles, Primaria y Secundaria integrando nuevos paradigmas con una actitud constructiva contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad y el país, en un contexto globalizado, competitivo y cambiante.

VALORES:

Justicia: El estudiante Einsteniano, en la práctica de las virtudes cardinales, da al prójimo lo que le corresponde y merece, teniendo como guía la verdad para mantener la armonía en la institución.

Amor: Los Einstenianos, impulsados por el amor, valoran al prójimo como a sí mismos, entregándose al servicio del otro buscando el bien, en procura de crear y sustentar las relaciones humanas con dignidad.

Paz: Los miembros de nuestra comunidad Einsteniana practican una armoniosa convivencia entre sí, ya que todos tienen las mismas oportunidades, evitando así que existan malos entendidos y esto genere alguna controversia.

Disciplina: La disciplina como método, guía el saber de una persona, exige respetar códigos y normas que toda institución posee. Nuestra Institución Educativa hace vida este valor a través del quehacer educativo, reflejado en Proyectos Institucionales que refuerzan este valor, tales como: “La hora sin demora”, “Manos limpias” o “Dignidad Humana”, que permiten a cada estamento y persona que constituye parte de la comunidad Einsteniana haga suyo este valor. En el logro del mismo estamos dirigiendo a que cada integrante de nuestra comunidad logre alcanzar la autodisciplina que lo llevará a su éxito personal, profesional e institucional.

Respeto: Al reconocer que el valor del respeto nos permite aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Nuestra comunidad educativa reconoce que es de vital importancia desarrollar el respeto, pues éste permite valorar a cada integrante de nuestra institución, forjando una Cultura de Paz, una sana convivencia que implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones, impidiendo el

resquebrajamiento de las normas y reglamento institucional. Por ello nuestro colegio desarrolla, desde todos los estamentos, este valor.

Puntualidad: Como Institución Educativa vemos necesario reforzar y practicar el valor de la puntualidad, desde la formación familiar y escolar. Ello permite un trabajo en orden, en organización del tiempo y de las actividades educativas. La puntualidad se refleja en los horarios de ingreso, cambios de hora, entrega de documentos y/o trabajos, en atención a los actores internos y externos a nuestra entidad educativa.

Responsabilidad: Si bien es cierto el desarrollar los valores de la puntualidad, respeto y disciplina son importantes, en su conjunto nos conducirán al valor de la responsabilidad. Valor que implica el reconocer que todo acto que realizamos personal y colectivamente tendrá consecuencias que irán en mejora personal e institucional. De lo contrario, será un obstáculo para ambas condiciones. La responsabilidad implica la toma de decisiones de manera consciente y libre asumiendo, también, las consecuencias de las mismas.

<p>INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA</p> <p>“COLEGIO DE CIENCIAS ALBERT EINSTEIN”</p> <p>La Esperanza - Trujillo - Perú</p>	<p>Manual de Organización de Funciones (MOF)</p>	<p>INSTRUMENTO DE GESTIÓN N°004</p>
--	---	--

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA

“COLEGIO DE CIENCIAS ALBERT EINSTEIN”

Manual de Organización de Funciones (MOF)

DE LOS CARGOS DIRECTIVOS

Art 23 DEL CARGO DE DIRECTOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE DIRECTOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El director de la primera autoridad de la Institución Educativa es el responsable de la conducción y administración de la institución.

Es el representante legal y el responsable de ejercer las funciones establecidas en la ley y demás disposiciones reglamentarias. El cargo de director es asumido por el profesional que reúna los requisitos legales y a propuesta del promotor, se ejerce a tiempo completo con las excepciones reglamentarias del caso. Su ausencia temporal es cubierta por el (la) Sub director (a) a quien el director con el promotor lo determinen.

OBJETIVO DEL CARGO.

- A. Planificar, organizar y administrar los recursos y servicios prestados por la Institución Educativa, siguiendo las orientaciones del PEI y las normas legales vigentes.
- B. Formular el presupuesto de la Institución Educativa y velar por la correcta administración de todos los recursos propios de la Institución Educativa
- C. Autorizar el uso eventual y alquiler de ambientes de la institución Educativa, asegurando su conservación y garantizando que su uso no distorsione la imagen de la institución

FUNCIONES DEL CARGO.

- A. Conducir y administrar la Institución Educativa con las atribuciones y poderes que se fije en respectivo contrato
- B. Dirigir la diversificación del diseño curricular.
- C. Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar en coordinación con el promotor los instrumentos de gestión: Plan anual de Trabajo y Proyecto Educativo Institucional (PEI) que comprende el Proyecto curricular de Institución Educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI)
- D. Conducir, controlar, supervisar y evaluar los procesos de gestión pedagógica institucional y administrativa.
- E. Suscribe las nóminas de matrícula, actas, informes, constancias y libretas de información de evaluación o de notas, certificados de estudios y demás documentos técnico-pedagógicos que otorgue la Institución Educativa.
- F. Propiciar un ambiente institucional y clima laboral favorable al desarrollo del servicio educativo.
- G. Facilitar programas de apoyo en los servicios educativos del acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en coordinaciones físicas y ambientales favorables a su aprendizaje.
- H. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica de gestión, experimentación e investigación educativa.
- I. Informar al promotor o propietario sobre su gestión pedagógica, administrativa y económica.
- J. Emite las resoluciones directorales de su competencia.
- K. Presidir las reuniones del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución educativa.
- L. Asegurar la existencia, regularidad, autenticación y veracidad de la contabilidad, libros logísticos, documentos y operaciones que señale la Ley, dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito, para el normal desenvolvimiento de la institución educativa.
- M. De la existencia de los bienes consignados en los inventarios del uso y diseño de estos.
- N. Remitir a la unidad de Gestión Educativa Local la información siguiente:
 - ✓ Nóminas de matrícula, dentro de los cuarenta y cinco (45) días útiles posteriores al inicio del año escolar
 - ✓ Nominas complementarias en caso de producirse traslados durante el año escolar antes de que éste finalice.
 - ✓ Actas de evaluación, convalidación, subsanación, recuperación y de las pruebas de ubicación, al término de estos procesos.
 - ✓ Al finalizar el año escolar enviaran solo el informe de Gestión Anual, las actas oficiales de evaluación y en los casos que corresponda el acto con la relación de los diez primeros estudiantes que han culminado la Educación Básica en orden de mérito con los certificados promocionales de los cinco primeros estudiantes
 - ✓ Otros documentos que se soliciten.

- O. Autorizar y aprobar los procedimientos de evaluación como pruebas de ubicación, de recuperación o aplazados, adelanto y postergación de exámenes, convalidación, revalidación, subsanación, exoneración de asignaturas y Reconocimiento de Estudios cursados en el extranjero de acuerdo con las normas oficiales.
- P. Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los estudiantes en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas.
- Q. Expedir Certificados de Estudios, constancias de vacantes de matrícula, de trabajo, así como también las constancias de pagos del personal a su cargo.
- R. Estimular o sancionar según el caso, a estudiantes y personal de acuerdo con el Reglamento Interno de la institución Educativa.
- S. De las funciones que sean de su cargo

SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS

SUPERVISIÓN RECIBIDA

- ✓ **PROMOTORA:** Colegio de Ciencias Albert Einstein EIRL
- ✓ **MINEDU:** A través de la Gerencia Regional de Educación y unidad de Gestión Educativa Local N 02 La Esperanza

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

- ✓ Sub director (a)
- ✓ Coordinación de Nivel Educativo
- ✓ Coordinadoras de TCE
- ✓ Coordinadoras de Actividades
- ✓ Profesor (a) de Aula de Educación inicial
- ✓ Profesor (a) de Aula de Educación primaria
- ✓ Profesor (a) de Aula de Educación secundaria
- ✓ Auxiliares de Educación
- ✓ Auxiliar de Laboratorio
- ✓ Psicólogo
- ✓ Secretaria
- ✓ Artesano
- ✓ Oficinista
- ✓ Trabajador de Servicio Limpieza
- ✓ Trabajador de Servicio Portero
- ✓ Trabajador de servicio Guardián

REQUISITOS DEL CARGO

- ✓ Tener título profesional universitario o pedagógico y ser colegiado
- ✓ Experiencia docente de cinco años como mínimo
- ✓ Reconocida solvencia moral, equilibrio, emocional y mental (Certificado Psicológico)
- ✓ Propuesta del Promotor.

Art 24 DEL CARGO DE SUB DIRECTOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO SUBDIRECTOR (A)

FUNCIONES DEL CARGO.

- A. Ameniza el trabajo de los coordinadores de nivel Educativo para que la acción educativa tenga unidad y coherencia en busca de los objetivos institucionales
- B. Reemplaza al director en caso de ausencia temporal.
- C. Elabora y revisa permanentemente la estructura curricular de la institución Educativa.
- D. Participa conjuntamente con el personal directivo y jerárquico en la elaboración y aplicación del Plan Anual de la Institución Educativa.
- E. Ejerce la dirección del personal docente en los aspectos académicos y formativos velando por la eficiencia técnica pedagógica y personal de los estudiantes.
- F. Organiza las reuniones con los profesores
- G. Organiza las reuniones con padres de familia
- H. Velar por el cumplimiento de la jornada laboral del personal a su cargo, asegurándose que todo seccione esté debidamente atendida durante la jornada académica.
- I. Supervisar que todos los paneles de la institución estén actualizados.
- J. Asesorar y verificar que todas las listas de útiles escolares, materiales, medios de auxiliares sean adecuados y estrictamente necesarios.
- K. Favorecer la convivencia y corregir las alteraciones que se produzcan en los términos señalados en el reglamento interno.
- L. Adquirir y supervisar el control de consumo de útiles de escritorio. Material educativo y otros necesarios para el funcionamiento de la institución educativa.
- M. Aquellas otras que le encomiende el director de la institución educativa.

SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS

SUPERVISIÓN RECIBIDA:

- ✓ Director

SUPERVISIÓN EJERCIDA

- ✓ Coordinadores de Nivel Educativo.
- ✓ Coordinadores de TOE
- ✓ Coordinadores de Actividades
- ✓ Profesor (a) de Educación Inicial
- ✓ Profesor (a) de Educación Primaria
- ✓ Profesor (a) de Educación Secundaria
- ✓ Auxiliares de Educación

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- ✓ Propuesta por el director
- ✓ Tener los requisitos que la ley percibe

Art. 25. DEL CARGO DE ADMINISTRADOR (a):

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: ADMINISTRADOR (a)

FUNCIONES DEL CARGO:

- A. Formula su Plan anual de Trabajo que presenta a la Dirección de la Institución Educativa.
- B. Programa, organiza, coordina y supervisa las acciones del área a su cargo en coordinación con el Director.
- C. Organiza y dispone la elaboración de los documentos de matrícula, traslado con sus correspondientes trámites y archivo.
- D. Dispone el trámite de la correspondencia y documentos de la Institución Educativa, supervisando el funcionamiento de la Recepción, Secretaría y Archivos.
- E. Coordina la elaboración, adquisición y racionalización de documentos técnicos, pedagógicos y administrativos.
- F. Controla la asistencia, puntualidad y permanencia del personal administrativo y de Servicios informando a la Dirección mensualmente.
- G. Elabora y racionaliza el horario y labores del personal a su cargo, informando a la Dirección.
- H. Supervisa la limpieza y ornato del local escolar tomando las medidas correctivas pertinentes.
- I. Participa en la formulación del cuadro de necesidades.
- J. Orienta y supervisa la labor de los trabajadores administrativos de la Institución Educativa.
- K. Mantiene actualizado el margsí de bienes (inventario valorado de bienes).
- L. Supervisa y controla las actividades económicas de la institución Educativa en coordinación con el Director.
- M. Asegura los recursos financieros para el mantenimiento de la infraestructura mobiliario y equipamiento de la Institución Educativa.
- N. Administra el trámite de documentos a la Superioridad. ESSALUD, SUNAT, etc. La comunicación interna y los recursos.
- O. Supervisa y optimiza la labor de las diferentes dependencias administrativas y de servicios de la institución educativa en apoyo de las acciones técnico – pedagógicas.
- P. Otras funciones de su competencia que le encargue el director.

SUPERVISIÓN Y RELACIÓN CON OTROS CARGOS:

SUPERVISIÓN RECIBIDA:

- ✓ DIRECTOR

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

- ✓ Auxiliar de Laboratorio
- ✓ Auxiliar de biblioteca
- ✓ Psicólogo
- ✓ Secretaria
- ✓ Artesano
- ✓ Oficinista
- ✓ Trabajador de Servicio-Limpieza
- ✓ Trabajador de Servicio-Portero
- ✓ Trabajador de Servicio-Guardián.

DE LOS CARGOS DE EJECUCIÓN:

Art. 26° DEL CARGO DE COORDINADOR (a) DE NIVEL EDUCATIVO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: COORDINADOR (a) DE EDUCACIÓN INICIAL
COORDINADOR (a) DE EDUCACIÓN PRIMARIA
COORDINADOR (a) DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Los (as) Coordinadores de Nivel educativo son responsables de velar por la correcta ejecución de las acciones técnica-pedagógica para el logro de los objetivos de institución educativa, del Plan Anual y de la programación curricular de su nivel educativo.

FUNCIONES DEL CARGO:

- A. Planifica, coordina, ejecuta y evalúa el Proyecto Anual de su Nivel Educativo.
- B. Coordina y ejecuta las políticas institucionales dirigidas a consolidar los valores culturales, locales y nacionales
- C. Planifica, organiza, supervisa y evalúa las actividades técnico pedagógicas del nivel educativo a su cargo, en coordinación con el (la) Sub Director (a) y el Director de la institución.
- D. Participa en la formulación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo del Plan Anual de Trabajo y del Plan de Monitoreo Acompañamiento, así como de otros documentos para los que se convoque.
- E. Apoya y asesora la labor docente.

Art. 27° DE LA SECRETARIA:

LÍNEA DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Administrador (a)

FUNCIONES:

- A. Mantiene actualizado el trámite de documentos y archivo general, proporcionando información oportuna a la Dirección y Coordinaciones.
- B. Administra con reserva las Nóminas de Matrícula y Actas de Evaluación, debidamente ordenadas y protegidas.
- C. Ingresas y mantiene la Base de Datos de la Institución Educativa debidamente ordenadas y protegidas.
- D. Elabora las fichas estadísticas, Censos y demás formularios que solicita la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL remitiéndolos oportunamente.
- E. Remite y archiva ordenadamente, en fecha oportuna, las nóminas de matrícula y actas de evaluación, así como toda documentación solicitada por la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL.
- F. Tramita la documentación sobre rectificaciones de nombres y apellidos, exoneraciones, constancias, certificados de estudios y de conducta, estudiantes becados, tercio superior, primeros puestos, credenciales, autorizaciones de visitas y viajes, etc.
- G. Mantiene actualizado el archivo y la agenda diaria del Director.

H. Realiza labores propias de secretaria que ordena el Director.

Art. 28º DEL PSICÓLOGO (a)

LÍNEA DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Coordinador (a) de toe/sub director (a)

FUNCIONES:

A. Aplicar e interpretar pruebas psicológicas individuales o de grupo.

B. Intervenir en el desarrollo de los procesos de evaluación, selección de personal aplicando test, encuestas entrevistas y similares

C. Elaborar programas de comunicación, participación e integración entre el personal docente y personal administrativo de la institución.

D. Participar en la elaboración de normas y documentos técnicos relacionados a su competencia.

E. Aplicar cuestionarios de aptitud, habilidad e interés para recomendar la mejor utilización de los recursos humanos.

F. Recomendar estrategias para el desarrollo de la educación en el ámbito de su competencia.

G. Participar en la organización, disertación de cursos y talleres sobre aspectos psicológicos.

H. Realizar labores de docencia y desarrollar seminarios y talleres sobre aspectos psicológicos.

I. Atender a los padres de familia en aspectos relacionados con los estudiantes.

J. Elaborar informes de la atención a los estudiantes y padres de familia a la Coordinación de Tutoría, Coordinador (a) de nivel educativo y Sub Dirección, según corresponda.

K. Otras funciones que se le asigne.

Art. 29. DEL ARTESANO

LINEA DE AUTORIDAD:

DEPENDENCIA: Administrador (a)

A. Ejecutar actividades variadas de artesanía

B. Ejecutar trabajos de artesanía según la especialidad requerida:

- Carpintería en edificaciones, en madera y metálicas.

- Albañilería, gasfitería, electricista, corte y confección, sastrería, zapatería, talabartería, pintura.

C. Ejecutar labores simples de mantenimiento de equipos e instalaciones de su especialidad técnica.

D. Ejecutar y/o supervisar actividades especializadas de la artesanía.

E. Supervisar la labor de personal técnico y auxiliar.

F. Diseñar y confeccionar trabajos artesanales de madera, metal, cuero, tela y materiales similares.

G. Ejecutar labores especializadas de carpintería, albañilería, gasfitería, zapatería y similares.

H. Realizar trabajos de pinturas en carrocerías y similares.

- I. Calcular costos y material a utilizar y elaborar informes o presupuesto del trabajo a realizar.
- J. Ejecutar labores de mantenimiento preventivo de equipos, máquinas, herramientas e instalaciones.

Art. 30 DEL CONTADOR

DEPENDENCIA: Administrador (a)

FUNCIONES:

- A. Elabora los registros contables y estados financieros, referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la I.E. de manera anual y mensual.
- B. Asegura la efectiva aplicación del Sistema Contable de la I.E.
- C. Mantiene actualizado los registros contables en forma secuencial atendiendo la correcta distribución del efectivo.
- D. Establece las normas y procedimientos generales de efectivo control y seguridad para el manejo de toda la documentación de contabilidad.
- E. Prepara y presenta periódicamente al administrador los informes que reflejen la situación financiera de la Institución, como lo son: el Balance General, Estados de Resultados, Informes Financieros, Flujos de Caja.
- F. Lleva el registro de las planillas de los salarios de todo el personal que labora en la Institución. 7.- Elabora el plan anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto de su departamento
- G. Participar en actividades formativas necesarias para el mejor desempeño de su función.

Art. 31 DEL TESORERO

DEPENDENCIA: Contador

FUNCIONES:

- A. Custodiar y mantener los registros generales de los recibos y desembolsos de la organización.
- B. Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.
- C. Rendir informe sobre el monto recaudado en las pensiones de los alumnos y/o otros ingresos de dinero.
- D. Realizar depósitos de dinero y/o cheques inmediatamente en una cuenta bancaria y guardar los recibos del depósito
- E. Mantener fondos indispensables para cumplir con las garantías pactadas en contratos
- F Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la institución.
- G. Adelantar acciones que haya lugar para tener créditos de Tesorería de esta manera atender situaciones de iliquidez
- H. Entregar información además de la participación de la elaboración del Programa Anual de caja.
- I. Operar cuentas de dinero de las demás áreas de acuerdo con las normas vigentes e instrucciones por parte de secretaría.

J. Presentar a Secretaría informes que estos soliciten de acuerdo al área que compete a tesorería.

Art. 32 **DEL COORDINADOR**

DEPENDENCIA: Tesorero

FUNCIONES:

- A. Coordinar y supervisar las actividades del personal que conforma el área administrativa de la I.E
- B. Coordinar y supervisar la adecuada administración del recurso humano; así como de los recursos financieros y materiales asignados por la I.E
- C. Apoyar la capacitación y asesoría técnica del personal administrativo en los programas y áreas, que permitan que el trabajo sea más eficiente, eficaz y con calidad.
- D. Realizar gestiones ante la Secretaría de Administración y Contabilidad, para la solicitud de recursos financieros;