

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA

TEMA: “INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL
COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ”

Trabajo de investigación
Previa la obtención del Grado Académico de Magister en Gerencia
Pública

Autora: Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma

Director: Ing. Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ “, presentado por: Carmen Cecilia Barrera Palma y conformado por: Ing. Mg. Jorge Amores Miranda, Ing. Mg. Pablo Morales Fiallos y Dr. Mg. Walter Jiménez Silva, miembros del Tribunal, Ing. Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Director del trabajo de investigación y presidido por: Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Presidente del Tribunal y Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director de Posgrado

Ing. Dr. Patricio Carvajal Larenas
Director del trabajo de Investigación

Ing. Mg. Jorge Amores Miranda
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Pablo Morales Fiallos
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. Walter Jiménez Silva
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ “, corresponde exclusivamente a la Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma, Autora e Ing. Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma
AUTORA

Ing. Dr. Patricio Carvajal Larenas
DIRECTOR

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma

C.C. 1802631620

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con un profundo sentimiento de gratitud a nuestro Creador, por bendecirme con los frutos y dones de su Espíritu Santo, por darme la fortaleza para seguir en pie para su gloria. A un maravilloso hombre mi esposo Álvaro Jeovanny Lara León quien todo el tiempo me brindó su apoyo para cumplir este logro y que si estuviese aquí fuera compartiera mi felicidad, a mis bellas hijas Emily, Mafer y Susana que son la razón de este y muchos trabajos. A mis padres, familiares y maestros de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato

A mi hermana Laura Catalina Barrera por su colaboración permanente y apoyo en este trabajo y a mi Madre por su comprensión y cariño en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento, a todos los docentes por sus conocimientos y experiencias; a mis compañeros y amigos de aula con quienes compartimos gratos momentos y en ocasiones tristezas.

De manera especial al Ing. Patricio Carvajal asesor de la Tesis, por su orientación de elevada calidad académica y acrisolada transparencia, que hicieron posible culminar el presente trabajo.

A mi compañera de trabajo Lic. Mercy Paredes y al señor Rector Lic. Edwin Velastegui del Colegio Nacional Gustavo Eguez, quienes me abrieron las puertas de la Institución y supieron proporcionarme la información necesaria para realizar este trabajo.

¡A todos mil gracias!

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES	PÁGINA
PORTADA	i
AL CONSEJO DE POSGRADO UTA	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
ÍNDICE DE TABLAS	xx
ÍNDICE DE FIGURAS	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS	xxiii
RESUMEN	xxiv
ABSTRACT	xxv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1	Tema	4
1.2	Planteamiento del Problema	4
1.2.1	Contextualización	5
1.2.1.1	Visión Macro	5
1.2.1.2	Visión Meso	8
1.2.1.3	Visión Micro	12
1.2.2	Análisis crítico	13

1.2.3	Prognosis	15
1.2.4	Formulación del Problema	15
1.2.5	Interrogantes	15
1.2.6	Delimitación de la Investigación	16
1.3	Justificación	16
1.4	Objetivos	18
1.4.1	Objetivo General	18
1.4.2	Objetivos Específicos	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	19
2.2	Fundamentación Filosófica	22
2.3	Fundamentación Legal	23
2.4	Categorías Fundamentales	24
2.4.1	Visión Dialéctica de Conceptualizaciones	24
2.4.1.1	Marco Conceptual de la Variable Independiente	24
2.4.1.1.1	Instrumentos de evaluación	25
2.4.1.1.2	Definiciones Desempeño	26
2.4.1.1.3	Definiciones de Evaluación de Desempeño	26
2.4.1.1.4	Para qué sirve la Evaluación de Desempeño	29
2.4.1.1.5	Problemas más comunes	29
2.4.1.1.6	Métodos de Evaluación de Desempeño	30
2.4.1.1.6.1	Métodos basados en características	30
2.4.1.1.6.2	Métodos basados en el Comportamiento	30
2.4.1.1.6.3	Métodos basados en resultados	31
2.4.1.1.6.4	Evaluación de Desempeño de 360°	32
2.4.1.1.6.5	Evaluación de Desempeño de 180°	33
2.4.1.1.6.6	Subsistema de Evaluación del Desempeño	34

2.4.1.1.6.7	Subsistema de Evaluación del Desempeño	36
2.4.1.1.6.8	Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño	37
2.4.1.1.6.9	Ley Orgánica de Educación Intercultural	57
2.4.1.1.6.10	Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural	58
2.4.1.1.6.11	Definiciones de Desarrollo Personal	60
2.4.1.1.6.12	Calidad Educativa	61
2.4.1.2	Marco Conceptual de la Variable Dependiente	61
2.4.1.2.1	Definición de la Administración Pública	61
2.4.1.2.2	Definición de Administración	61
2.4.1.2.3	Que es un proceso	62
2.4.1.2.3.1	Elementos de un proceso	63
2.4.1.2.4	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos	64
2.4.1.2.4.1	Portafolio de productos	64
2.4.1.2.4.2	Productos Primarios	64
2.4.1.2.4.3	Cadena de Valor Institucional	65
2.4.1.2.4.4	Diseño de la Estructura Orgánica	65
2.4.1.2.4.5	Líneas de autoridad y responsabilidad	67
2.4.1.2.4.6	Clasificación de Procesos	68
2.4.1.2.4.7	Jerarquía de Procesos	69
2.4.1.2.4.8	Responsable del Proceso	70
2.4.1.2.4.9	Representaciones Gráficas del Proceso	71
2.4.1.2.4.10	Manual de Procesos	72
2.4.1.2.4.10.1	Objetivo del Manual de Procesos	72
2.4.1.2.4.10.2	Levantamiento de Procedimientos	73
2.4.1.2.4.11	Análisis de Valor	73
2.4.1.2.5	Definiciones de la Gestión del Talento Humano	74
2.4.1.2.6	Modelo de Gestión de Talento Humano	77

2.4.1.2.6.1	Definiciones de modelos de gestión de Talento Humano	77
2.4.1.2.6.2	Tipos de modelos	77
2.4.2	Gráficos de Inclusión Interrelacionados	78
2.4.2.1	Superordinación Conceptual	78
2.4.2.2	Subordinación conceptual Variable Independiente	79
2.4.2.3	Subordinación conceptual Variable Dependiente	80
2.5	Hipótesis	81
2.5.1	Señalamiento de variables de la hipótesis	81

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Modalidad Básica de la Investigación	82
3.2	Tipos de Investigación	82
3.3	Población y Muestra	85
3.3.1	Muestra	85
3.4	Operacionalización de Variables	87
3.4.1	Operacionalización de la variable independiente	87
3.4.2	Operacionalización de la variable dependiente	88
3.5	Plan de Recolección de Información	89
3.6	Plan de Procesamiento de la Información	89

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Resultados de la encuesta	92
4.2	Resultados de la encuesta aplicada en la muestra de padres de familia del Colegio Nacional Gustavo Eguez	118
4.3	Resultados de la encuesta aplicada a la muestra de estudiantes del Colegio Nacional Gustavo Eguez.....	137

4.4	Verificación de Hipótesis	153
-----	---------------------------------	-----

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	159
5.2	Recomendaciones	161

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1	Datos Informativos	163
6.1.1	Título	163
6.1.2	Institución Educativa	163
6.1.3	Beneficiarios	163
6.1.4	Ubicación	164
6.1.5	Tiempo	164
6.1.6	Equipo técnico responsable	164
6.1.7	Costos	164
6.2	Antecedentes	164
6.2.1	Visión	166
6.2.2	Misión	166
6.2.3	Valores Institucionales	167
6.2.4	Organigrama Estructural	168
6.3	Justificación	169
6.4	Objetivos	170
6.4.1	Objetivo General	170
6.4.2	Objetivos Específicos	170
6.5	Análisis de factibilidad	170
6.6	Fundamentación Teórica	172

6.6.1	Evaluación de desempeño por Competencias	172
6.6.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	173
6.6.3	Definición de Competencia	173
6.6.4	Clasificación de las Competencias	175
6.6.4.1	Competencias Cardinales	176
6.6.4.2	Competencias Específicas Gerenciales	176
6.6.4.3	Competencias Específicas por Área	177
6.6.4.4	Declaración de competencias	178
6.6.4.5	Definición de los Grados de Competencia	178
6.6.4.6	Asignación de Competencias a Cargos	179
6.6.4.7	Ponderación de la Frecuencia de las Conductas	180
6.6.4.7.1	Método de Corrección Descendente	180
6.6.5	Perfiles de Competencia	181
6.6.5.1	Pasos para la elaboración del perfil por competencias	181
6.7	Metodología	182
6.7.1	Competencias Cardinales y Específicas a ser Evaluadas	184
6.7.2	Diccionario de Competencias	189
6.7.2.1	Diccionario de Competencias Cardinales	190
6.7.2.2	Diccionario de Competencias Específicas	196
6.7.3	Diseño de Cargos	216
6.7.4	Escala de Valoración en Grados por Competencia	247
6.7.5	Ponderación de la Competencia por la Frecuencia	247
6.7.6	¿Cómo Llenar los Formularios de Evaluación?	248
6.7.7	Hoja de Cálculo para la Tabulación de Resultados	254
6.7.8	Informe de Resultados de la Evaluación	259
6.7.9	Informe Individual	259
6.7.10	Períodos de Evaluación	259
6.8	Costo y administración	261
6.9	Previsión de la Evaluación	262

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA	263
LINKOGRAFÍA	266
ANEXOS	267

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación de Desempeño	32
Cuadro No. 2	Niveles Organizacionales	67
Cuadro No. 3	Simbología	67
Cuadro No. 4	Unidades Administrativas	69
Cuadro No. 5	Operacionalización de la variable independiente	87
Cuadro No. 6	Operacionalización de la variable dependiente.....	88
Cuadro No. 7	Frecuencias Observadas del personal del Colegio Nacional Gustavo Egüez	156
Cuadro No. 8	Frecuencias Esperadas del personal del Colegio Nacional Gustavo	157
Cuadro No. 9	Cálculo de X^2	157
Cuadro No. 10	Definición de la frecuencia del comportamiento	180
Cuadro No. 11	Ponderación de la conducta por la frecuencia	181
Cuadro No. 12	Distribución del peso para los evaluadores	183
Cuadro No. 13	Actividades e Indicadores	186
Cuadro No. 14	Actividades e Indicadores (Personal administrativos y de servicios)	187
Cuadro No. 15	Actividades e Indicadores (Personal administrativos y de servicios) (continuación)	188
Cuadro No. 16	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal	190
Cuadro No. 17	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Ética profesional	191
Cuadro No. 18	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Iniciativa	192
Cuadro No. 19	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Innovación y creatividad	193

Cuadro No. 20	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Integridad	194
Cuadro No. 21	Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	195
Cuadro No. 22	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Capacidad de planificación y de organización	196
Cuadro No. 23	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Capacidad de dirigir equipos de trabajo	197
Cuadro No. 24	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Capacidad en la Toma de decisiones	198
Cuadro No. 25	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Capacidad de comunicación oral y escrita	199
Cuadro No. 26	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Liderazgo para el cambio	200
Cuadro No. 27	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Orientación al logro	201
Cuadro No. 28	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Pensamiento analítico y conceptual	202
Cuadro No. 29	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Conocimientos técnicos	203
Cuadro No. 30	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Trabajo en equipo y cooperación	204
Cuadro No. 31	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Habilidad en el uso de las tecnologías de información y comunicación	205
Cuadro No. 32	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Actitud al servicio	206
Cuadro No. 33	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Colaboración	207
Cuadro No. 34	Definición y apertura en grados de la competencia específica:	

	Responsabilidad	208
Cuadro No. 35	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Habilidad analítica	209
Cuadro No. 36	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Manejo de recursos financieros	210
Cuadro No. 37	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Recopilación de la información	211
Cuadro No. 38	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Organización de la información	212
Cuadro No. 39	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Expresión oral	213
Cuadro No. 40	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Expresión escrita	214
Cuadro No. 41	Definición y apertura en grados de la competencia específica: Comprensión oral	215
Cuadro No. 42	Diseño de cargo por competencias del Rector	217
Cuadro No. 43	Perfil por competencias cardinales Rector	218
Cuadro No. 44	Perfil por competencias específicas Rector	219
Cuadro No. 45	Diseño de cargo por competencias Vicerrector	220
Cuadro No. 46	Perfil por competencias cardinales Vicerrector	221
Cuadro No. 47	Perfil por competencias específicas Vicerrector	222
Cuadro No. 48	Diseño de cargo por competencias Inspector General	223
Cuadro No. 49	Perfil por competencias cardinales Inspector General	224
Cuadro No. 50	Perfil por competencias específicas Inspector General	225
Cuadro No. 51	Diseño del cargo por competencias: Médico	226
Cuadro No. 52	Perfil por competencias cardinales Médico	227
Cuadro No. 53	Perfil por competencias específicas Médico	228
Cuadro No. 54	Diseño de cargo por competencias Odontólogo	229
Cuadro No. 55	Perfil por competencias cardinales Odontólogo	230
Cuadro No. 56	Perfil por competencias específicas Odontólogo	231

Cuadro No. 57	Diseño de cargo por competencias Orientadora Vocacional..	232
Cuadro No. 58	Perfil por competencias cardinales Orientadora Vocacional..	233
Cuadro No. 59	Perfil por competencias específicas Orientadora Vocacional..	234
Cuadro No. 60	Diseño de cargo por competencias Colector	235
Cuadro No. 61	Perfil por competencias cardinales Colector	236
Cuadro No. 62	Perfil por competencias específicas Colector	237
Cuadro No. 63	Diseño de cargo por competencias Secretaria	238
Cuadro No. 64	Perfil por competencias cardinales Secretaria	239
Cuadro No. 65	Perfil por competencias específicas Secretaria	240
Cuadro No. 66	Diseño de cargo por competencias Conserje Externo	241
Cuadro No. 67	Perfil por competencias cardinales Conserje Externo	242
Cuadro No. 68	Perfil por competencias Conserje Externo	243
Cuadro No. 69	Diseño de cargo por competencias Docentes	244
Cuadro No. 70	Perfil por competencias cardinales Docente	245
Cuadro No. 71	Perfil por competencias Docente	246
Cuadro No. 72	Escala de valoración en grados por competencias	247
Cuadro No. 73	Cálculo de la ponderación por frecuencia	249
Cuadro No. 74	Formato de planteamiento de actividades del período	249
	Formulario de evaluación del desempeño de los servidores	251
Cuadro No. 75	Hoja de cálculo para ponderación de resultados	255
Cuadro No. 76	Hoja de cálculo para ponderación de resultados	256
Cuadro No. 77	Hoja de cálculo para ponderación de resultados	257
Cuadro No. 78	Hoja de cálculo para ponderación de resultados (continuación)	258
Cuadro No. 79	Articulación del proceso de evaluación del desempeño con la	
Cuadro No. 80	Gestión de Talento Humano por competencias	260
Cuadro No. 81	Costo y administración	261
Cuadro No. 82	Previsión de la Evaluación	262

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Evaluaciones realizadas por el Colegio	93
Gráfico No. 2	Evaluaciones realizadas por Organismos Externos	94
Gráfico No. 3	Colaboraría usted para ser evaluado por la Institución	96
Gráfico No. 4	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	97
Gráfico No. 5	Ubicación del nivel de desempeño laboral	99
Gráfico No. 6	Preparación Profesional en los dos últimos años.....	100
Gráfico No. 7	Capacitaciones realizadas por el personal del Colegio	102
Gráfico No. 8	Financiamiento de las Capacitaciones	102
Gráfico No. 9	Disposición del personal para optar por las capacitaciones ...	103
Gráfico No. 10	Actividades a realizar en cada año	104
Gráfico No. 11	Aporte al logro de objetivos institucionales	105
Gráfico No. 12	Calidad del servicio que brinda a los usuarios	107
Gráfico No. 13	Decisiones que aporten soluciones en su área de acción o fuera de ella	108
Gráfico No. 14	La iniciativa en el desarrollo de actividades	109
Gráfico No. 15	Marco Legal vigente de acuerdo a su régimen	111
Gráfico No. 16	Conocimiento del Nuevo Modelo de Gestión para el Sector Público	112
Gráfico No. 17	Avance para implementación del Nuevo Modelo de Gestión	113
Gráfico No. 18	Las autoridades conocen o no el perfil de cada profesional dentro del Nuevo Modelo de Gestión	115
Gráfico No. 19	El Modelo de Gestión aporta a mejorar procesos en cada función	116
Gráfico No. 20	Formas para implementar los procesos del Modelo de Gestión	117
Gráfico No. 21	Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal	119
Gráfico No. 22	Atención que brinda el personal del Colegio	121
Gráfico No. 23	Opinión sobre el desempeño profesional del personal del Colegio	122
Gráfico No. 24	Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez	123

Gráfico No. 25	La Gestión del Talento Humano del Colegio	125
Gráfico No. 26	La participación en actividades organizadas por el Colegio ...	126
Gráfico No. 27	Formación y actualización de conocimientos del personal	127
Gráfico No. 28	Satisfacción de logros obtenidos por los estudiantes	128
Gráfico No. 29	Cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal del Colegio	130
Gráfico No. 30	Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades	131
Gráfico No. 31	Oportunidad en solucionar problemas	132
Gráfico No. 32	Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño	133
Gráfico No. 33	Los docentes dominan los conocimientos en el aula	134
Gráfico No. 34	Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes	136
Gráfico No. 35	Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal..	137
Gráfico No. 36	Atención que brinda el personal del Colegio	139
Gráfico No. 37	Opinión sobre el desempeño profesional del personal del personal del Colegio	140
Gráfico No. 38	Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez	142
Gráfico No. 39	La Gestión de las autoridades del Colegio	143
Gráfico No. 40	La participación en actividades organizadas por el Colegio ...	144
Gráfico No. 41	Formación y actualización de conocimientos del personal	146
Gráfico No. 42	Satisfacción de permanecer en el Colegio	147
Gráfico No. 43	Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño	148
Gráfico No. 44	Los docentes dominan los conocimientos en el aula	149
Gráfico No. 45	Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades	151
Gráfico No. 46	Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Evaluaciones realizadas por el Colegio	92
-------------	--	----

Tabla No. 2	Evaluaciones realizadas por Organismos Externos	94
Tabla No. 3	Colaboraría usted para ser evaluado por la Institución	95
Tabla No. 4	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	97
Tabla No. 5	Ubicación del nivel de desempeño laboral	98
Tabla No. 6	Preparación Profesional en los dos últimos años.....	100
Tabla No. 7	Capacitaciones realizadas por el personal del Colegio	101
Tabla No. 8	Financiamiento de las Capacitaciones	101
Tabla No. 9	Disposición del personal para optar por las capacitaciones ...	103
Tabla No. 10	Actividades a realizar en cada año	104
Tabla No. 11	Aporte al logro de objetivos institucionales	105
Tabla No. 12	Calidad del servicio que brinda a los usuarios	106
Tabla No. 13	Decisiones que aporten soluciones en su área de acción o fuera de ella	108
Tabla No. 14	La iniciativa en el desarrollo de actividades	109
Tabla No. 15	Marco Legal vigente de acuerdo a su régimen	110
Tabla No. 16	Conocimiento del Nuevo Modelo de Gestión para el Sector Público	112
Tabla No. 17	Avance para implementación del Nuevo Modelo de Gestión	113
Tabla No. 18	Las autoridades conocen o no el perfil de cada profesional dentro del Nuevo Modelo de Gestión	114
Tabla No. 19	El Modelo de Gestión aporta a mejorar procesos en cada función	116
Tabla No. 20	Formas para implementar los procesos del Modelo de Gestión	117
Tabla No. 21	Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal	118
Tabla No. 22	Atención que brinda el personal del Colegio	120
Tabla No. 23	Opinión sobre el desempeño profesional del personal del Colegio	122
Tabla No. 24	Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez	123
Tabla No. 25	La Gestión del Talento Humano del Colegio	124

Tabla No. 26	La participación en actividades organizadas por el Colegio ...	126
Tabla No. 27	Formación y actualización de conocimientos del personal	127
Tabla No. 28	Satisfacción de logros obtenidos por los estudiantes	128
Tabla No. 29	Cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal del Colegio	129
Tabla No. 30	Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades	131
Tabla No. 31	Oportunidad en solucionar problemas	132
Tabla No. 32	Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño	133
Tabla No. 33	Los docentes dominan los conocimientos en el aula	134
Tabla No. 34	Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes	135
Tabla No. 35	Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal..	137
Tabla No. 36	Atención que brinda el personal del Colegio	138
Tabla No. 37	Opinión sobre el desempeño profesional del personal del personal del Colegio	140
Tabla No. 38	Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez	141
Tabla No. 39	La Gestión de las autoridades del Colegio	143
Tabla No. 40	La participación en actividades organizadas por el Colegio ...	144
Tabla No. 41	Formación y actualización de conocimientos del personal	145
Tabla No. 42	Satisfacción de permanecer en el Colegio	147
Tabla No. 43	Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño	148
Tabla No. 44	Los docentes dominan los conocimientos en el aula	149
Tabla No. 45	Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades	150
Tabla No. 46	Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Árbol de Problemas	14
Figura No. 2	Contenido de un Proceso	63
Figura No. 3	Jerarquía	70
Figura No. 4	¿Qué es la Gestión del Talento Humano?.....	76
Figura No. 5	Superordinación Conceptual.....	78
Figura No. 6	Superordinación Conceptual de la Variable Independiente...	79
Figura No. 7	Superordinación Conceptual de la Variable Dependiente.....	80
Figura No. 8	Rechazo de H_0 y aceptación de H_1	158
Figura No. 9	Organigrama Estructural.....	168
Figura No. 10	Competencias.....	175
Figura No. 11	Integrantes del proceso de Evaluación de 360° de desempeño por competencias de los servidores del CNGE	183
Figura N° 12	Explicación de frecuencia de cumplimiento de las competencias.....	247
Figura N° 13	Puntos a considerar para evaluar el desempeño por competencias.....	248

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuestas Servidores Públicos	268
Anexo 2:	Encuestas Padres de Familia	271
Anexo 3:	Encuestas de Estudiantes	274

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**“INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ “**

Autora: Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma

Director: Ing. Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

Fecha: 7 de Octubre de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones del Estado deben aplicar las normativas y disposiciones sobre la evaluación de desempeño de los servidores públicos, sin embargo, en su mayoría no se ha cumplido. El sistema educativo actual está atravesando una serie de cambios importantes justamente para elevar la calidad de la Educación y está evaluando a todos los servidores del país, en especial al sector de educación. Lo que conduce a que se realice el presente trabajo de investigación y se proponga una guía de evaluación de desempeño por competencias para evaluar al Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez, estructurando instrumentos de evaluación e indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan determinadas debilidades o brechas que deben ser corregidas, mediante planes o programas de capacitación, mejoramiento continuo de la gestión del Talento Humano.

Descriptores: Sistema de Evaluación de Desempeño, Gestión de Talento Humano, Diccionario de Competencias, Perfil de Competencias, Instrumentos de Evaluación de Desempeño por Competencias.

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
GRADUATE ADDRESS
MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT

“ASSESSMENT INSTRUMENT FOR HUMAN TALENT MANAGEMENT
NATIONAL COLLEGE GUSTAVO EGUEZ”

Author: Dra. Carmen Cecilia Barrera Palma

Directed by: Ing. Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

Date: October 7, 2013

ABSTRACT

State institutions should implement policies and regulations on the evaluation of performance of public servants, however, mostly not met. The current education system is undergoing a fairly major changes, to improve the quality of education and is evaluating all servers in the country, especially the education sector. What leads to that performed this research and proposes a quick performance evaluation to assess the competency of the College Human Resource Gustavo Eguez , structured assessment tools and quantitative and qualitative indicators that allow certain weaknesses or gaps that need be corrected by training plans or programs , continuous improvement of Human Resource management.

Descriptors: Performance Evaluation System, Human Resource Management, Dictionary Skills, Competencies Profile, Performance Assessment Tools Competency.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas del Estado en los últimos años han experimentado cambios y transformaciones con el fin de promover la calidad de la educación y su mejoramiento continuo en todos sus niveles. Se han creado, reformado y derogado leyes y normativas que han permitido logros importantes a través de algunos proyectos que garanticen el servicio a la educación.

Los altos niveles de competencia que caracterizan al actual mundo globalizado, exigen excelencia, innovación y prevención como bases fundamentales de las organizaciones y de las personas, cualidades sin las cuales las instituciones públicas y privadas se verán enfrentadas a serios problemas de eficiencia y eficacia.

Esta situación, se torna más importante en nuestro medio, en razón que empezamos a crear conciencia de la necesidad de incorporar principios de calidad en las actividades públicas y privadas, como un medio que posibilite la implantación de la nueva modalidad de trabajo por procesos, en reemplazo de la tradicional modalidad de trabajo por funciones.

Las evaluaciones de desempeño del Talento Humano, cualquiera que sea el ámbito de acción, constituyen una gran herramienta, que permite la medición, el análisis, el desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos de las personas, lo que conllevará a reconocer debilidades y limitaciones para convertirlas en potencialidades, que desde luego, es lo que requieren las instituciones para alcanzar sus objetivos.

Los instrumentos de evaluación sirven de apoyo para las autoridades de las instituciones educativas en la toma de decisiones en beneficios de los servidores, así como también, en la identificación de fortalezas y oportunidades, lo que permitirá definir y poner en marcha planes de retroalimentación que mejore la capacidad de la gestión en cada puesto de trabajo.

En el sector público, el Estado es quien provee de la reglamentación, metodología y procedimientos para evaluar en forma eficiente, justa, transparente, imparcial y libre a los servidores públicos, para lo que emite leyes, reglamentos, acuerdos y demás disposiciones que cumplirán Ministerios y Organismos creados para tal efecto.

El propósito de este trabajo, es lograr excelencia en la Gestión del Talento Humano de esta Institución Educativa.

La Tesis está orientada a presentar una propuesta a la Gestión de Talento Humano en sus procesos de Evaluación del Desempeño del personal, con la finalidad de obtener beneficios en la atención y tiempos para sus clientes.

Para ello Está constituido el **CAPÍTULO I** con el problema, planteamiento del problema, contextualización (macro, meso y micro), análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del objeto de la investigación (área, campo, aspecto, temporal y espacial) y la justificación de objetivos.

El CAPÍTULO II, contiene el sustento de la investigación mediante el marco teórico, en el cual se desarrolla los antecedentes investigativos, la base filosófica, legal y conceptual; y las categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

En el **CAPÍTULO III**, se describe la metodología de la investigación utilizada, en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, el cálculo de la población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección y procesamiento de información.

El CAPÍTULO IV, se realizará el análisis e interpretación de resultados de las encuestas y/o entrevistas; y verificación de la hipótesis.

El CAPÍTULO V, se sintetizará conclusiones y recomendaciones que ayuden al manejo posterior de la problemática partiendo de los resultados obtenidos en el procesamiento de la información.

El CAPÍTULO VI, se desarrollará la propuesta, diseñada en base a las conclusiones y recomendaciones y análisis de la situación actual; está constituida por datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentaciones, metodología, administración, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. TEMA

“Instrumentos de Evaluación para la Gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Unidad Administrativa de Talento Humano del Colegio Gustavo aplicó la Evaluación de Desempeño del personal, en los instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, proceso que lo realizaron mecánicamente, sin un análisis a profundidad de las necesidades de cada puesto de trabajo, ni de cada servidor, es por ello que la Evaluación no ha servido como una herramienta que pueda ofrecer indicadores reales, y lo que se demuestra en el bajo rendimiento de las actividades, y ha imposibilitado la aplicación de correctivos en las áreas de conflicto, convirtiéndose esta situación en un problema para la institución. Estos instrumentos son los emitidos por organismos externos, en el establecimiento no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño al interior. Lo mismo ocurre con los docentes que fueron evaluados, en los instrumentos emitidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa y cuyos resultados no tiene el plantel. Ante lo expuesto decimos:

La carencia de la aplicación de instrumentos de evaluación incide en la gestión realizada por el Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Visión Macro

Las prácticas de evaluación de desempeño a la labor de las personas, de manera alguna, estuvieron en todo tipo de organización que ha necesitado del potencial de cada uno ellas para conseguir el éxito de la organización.

Según la historia los sistemas de evaluación del desempeño fueron utilizados por los religiosos, desde luego de acuerdo a la época, muchos años después, tenemos el gobierno federal estadounidense en el año 1842, aprobó una ley que obliga a la evaluar anualmente el desempeño de sus empleados, de aplicación obligatoria en organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Estos programas o sistemas de se le consideraban con los medios más adecuados para evaluar, desarrollar y por tanto emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados.

Numerosas organizaciones consideran el nuevo enfoque de los sistemas de evaluación del desempeño. **Sherman (2001)** informa que Edwards Deming, un pionero de la administración de la calidad total, identificó la evaluación como uno de los siete trastornos mortales de la administración de los Estados Unidos. Es así que la gran mayoría de gerentes, hablando en el sector privado, reconocen de los beneficios de la evaluación del desempeño. Por ejemplos organizaciones como: Motorola, Eastman Chemical, Merrill Lynch y Procter & Gamble han modificado los sistemas de evaluación para reconocer mejor la calidad del desempeño, el trabajo en equipo y las mejoras a los procesos.

El auge de los sistemas de evaluación en las organizaciones, empieza después de la Segunda Guerra Mundial, y a partir de los años setenta, ochenta y noventa ha evolucionado y se han perfeccionado hasta nuestros días, acorde al avance de la tecnología en la mayoría los países europeos, asiáticos y americanos; y tienen una relación directa con las tendencias en la gestión internacional de los recursos humanos.

Se considera importante mencionar lo que nos dicen: **Dolan, Valle Cabrera, Jackson y y Schuler (2007)** acerca de la evaluación de la gestión multinacional de los recursos humanos, y señalan que la gestión de los recursos humanos es un elementos básico de la gestión global de una empresa, sin embargo, la orientación que se da varía de un país a otro. Muchas de estas diferencias reflejan la diversidad cultural que existe entre los diferentes países. Por tanto, para evaluar la eficacia de la gestión internacional de los recursos humanos habrá que centrarse en el éxito que se logre en la adecuación a la cultura local.

En Colombia la evaluación del desempeño, es una de las prácticas que si bien es reconocida por las empresas de país como fundamental para el logro de las metas organizativas y el redireccionamiento de los esfuerzos del trabajador, sin embargo, el 55% de los equipos directivos muestran insatisfacción en los actuales procesos de evaluación. Esto se debe a la poca efectividad de esta actividad para guiar a procesos altamente efectivos de desempeño, al bajo impacto en el desarrollo de carrera de sus trabajadores y a la poca alineación entre la evaluación y los esquemas de remuneración o compensación. Pero existe conciencia, por parte de los directivos, de la necesidad de mejorar este proceso y de cómo hacerlo: fijar claramente los objetivos y metas, alinear el proceso con el modelo de competencias, desarrollar habilidad para identificar empleados de alto potencial, integrar el proceso con planes individuales de desarrollo y vincular los resultados con decisiones de compensación.

En España se describe cómo es la gestión de los recursos humanos, en base a los resultados obtenidos en el estudio efectuado por la Cranfield – Esade (2006), y dentro de sus principales conclusiones nos dice que los procesos de evaluación son

fundamentalmente un proceso superior – subordinado con poca implicación de otros agentes. Este informe señala que las empresas españolas dedican poco esfuerzo a la implantación de políticas y programas de desarrollo directivo; en concreto, indica que los programas para estimular el aprendizaje, los programas de alto potencial, el trabajo en red, los centros de evaluación, la rotación planificada, se dan en casos limitados.

Las empresas chinas enfatizan mucho mantener la armonía colectiva y el logro espiritual basado en la confianza, y por eso es muy complejo y difícil gestionar las relaciones personales. Se considera que los beneficios colectivos son superiores a los otros, y el sentimiento de lealtad, responsabilidad y dedicación determina el desempeño de los individuos. En cambio, el sistema occidental está orientado hacia las tareas, con un enfoque en las contribuciones individuales. Por tanto, el sistema de evaluación se basa en el nivel individual, en la motivación de orientación de logro y en normas de competición; la relación laboral se basa principalmente en los factores económicos y en la motivación de carácter material.

Existe una resistencia amplia al sistema de evaluación occidental en China. Necesita su adaptación a la cultura china. Como solución, Bjorkman y Lu sugieren evitar una evaluación numérica, relacionarse más a nivel diario, coaching informal, formación y desarrollo formal, cambiar el nombre del sistema a uno menos amenazador, por ejemplo, inversión en personas o plan de trabajo y desarrollo.

El estilo de evaluación del rendimiento en Japón, denominado sistema de clasificación shikaku, ha sido el responsable de los ascensos por rangos, los salarios y las decisiones sobre bonificaciones. En la actualidad, tratan de integrar la evaluación del rendimiento y los sistemas de puntuación por méritos. El método de evaluación del personal por méritos (jinki koka) se basa en dos factores: el nivel de formación alcanzado y elementos concretos de capacidad para el puesto de trabajo como, por ejemplo: habilidades de comunicación, cooperación y sentido de la responsabilidad.

Bajo esta visión es necesario considerar que la Gestión de Talento Humano es universal, así vemos en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar, aspectos, que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valorización del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término “Recursos Humanos, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de una maquinaria, está siendo reemplazado por Talento humano, siendo el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Sin embargo, es necesario considerar que la administración de este Talento Humano, no es una tarea muy sencilla, particularmente en países subdesarrollados, mientras que en los Estados desarrollados la gestión del Talento Humano es desde hace mucho tiempo una función de dirección general en el plano administrativo y organizacional de las organizaciones.

1.2.1.2. Visión Meso

En el Ecuador antes del actual gobierno, no se habló de Talento Humano, como una política de Estado, orientado al mejoramiento general de la administración pública y desde luego de la gran actividad productiva y de servicios del sector privado. El tratamiento del Talento Humano cobra mayor importancia con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, lo cual es una de las grandes preocupaciones del actual Gobierno.

Actualmente el Ministerio de Relaciones Laborales tiene la facultad de la Gestión del Talento y se rige por la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento; y normas técnicas para cada subsistema, y para nuestra investigación por la Norma Técnica de la Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño, cuya última modificación fue realizada en septiembre del 2008 emitida desde la SENRES.

En dicha norma se establecen los procedimientos para una evaluación de la gestión en base a resultados, que si bien es un aspecto importante del proceso, es apenas uno de los diversos parámetros que deben considerados para evaluar.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público, en su artículo 76 señala sobre el proceso de evaluación de desempeño, “la evaluación se fundamentará en indicadores cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del Servidor Público prestado por todas las entidades e instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley”.

Antecedentes de la Creación

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación entra en vigencia en enero del año 2012, mediante Acuerdo Ministerial 020-12, cuya estructura organizacional se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

La Visión

Excelencia en la Gestión del Talento Humano, mediante la evaluación para la selección de los más idóneos, la formación continua y la mejora permanente del bienestar que potencia lo mejor de cada servidor público en beneficio de la ciudadanía.

Misión

La Dirección de Evaluación, Formación y Bienestar del Personal Administrativo,

implementa planes programas y proyectos derivados de las políticas de gestión y desarrollo de las personas vinculadas al área de su competencia que contribuyen a mejorar la calidad del servicio que presta el Ministerio de Educación

Valores

- ✓ Servicio: satisfacemos las necesidades del usuario con amabilidad, calidez y celeridad, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- ✓ Participación: Creamos espacios para que se realicen actividades; y nos motivemos para llevarlas a cabo en forma conjunta.
- ✓ Eficiencia: Aptitud y actitud para lograr resultados con la máxima calidad posible.
- ✓ Compromiso: Compartimos la Misión y Visión de nuestra Dirección y orientamos las actuaciones personales hacia el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Idoneidad: Competencia técnica, legal y moral, es condición para el acceso y ejercicio de la función pública.
- ✓ Respeto: Reconocemos las diferencias individuales e inalienables de funcionarios y de nuestros usuarios, y le brindamos un trato cordial que contribuya a la convivencia armónica.

El Gobierno de Ecuador crea el nuevo Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, para fortalecer una transformación en el sector de la educación del país.

Además, deberá concertar las políticas y acciones en el campo de la educación y la generación de capacidades, para impulsar el desarrollo científico y tecnológico

dirigido a la generación de procesos de innovación que permitan cambiar la estructura productiva del país y promover la investigación para el desarrollo general del Estado.

El nuevo Ministerio coordinará los procesos de transformación del servicio público en relación a la mejora de las capacidades, la actualización de conocimientos y el desarrollo de manera general de técnicas y competencias de los servidores públicos.

Asimismo, el Consejo Sectorial del Conocimiento y el Talento Humano, coordinado por este Ministerio, integrado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, el Ministerio de Educación y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, entre otras instituciones afines.

El Ministerio Coordinador de Talento Humano busca convertir a la educación en uno de los ejes en la construcción de la sociedad del “Buen Vivir”, que se establece en la Constitución. Esta cartera de Estado, abarcará las áreas de educación y de servicio público. Las funciones del Ministerio Coordinador de Talento Humano, será para mejorar la calidad del sistema educativo, impulsar el desarrollo científico, coordinar la transformación del servicio público.

Sin lugar a dudas en la actualidad, en el Ecuador está en boga a todo nivel la vigencia del Talento Humano, como una estrategia del más alto nivel administrativo, en el sector público en todas sus dependencias de Recursos Humanos, ahora son de Talento Humano. Lo mismo sucede en el sector privado, las empresas solicitan expertos en Talento Humano.

La necesidad de profesionales en Talento Humano ha determinado que las Universidades Públicas y Particulares crean carreras sobre esta especialidad. Se han organizado seminarios nacionales e internacionales para la formación básica de profesionales con un perfil sobre la actual filosofía de Talento Humano.

Los Planteles educativos de todo nivel, las empresas industriales, comerciales, de salud, transporte, etc., anuncian en medios de información la contratación de este tipo de profesionales.

Esta política de administración moderna en nuestro país, cada vez se va consolidando y organizando, tanto a nivel público, como privado; se espera, sea una alternativa que mejore el servicio en el sector públicos y privado, mediante la visión y misión que hoy presenta la práctica de la Gestión del Talento Humano.

1.2.1.3. Visión Micro

La riqueza más grande de un Colegio es el conjunto de sus educadores y demás trabajadores, y a ellos nos referimos cuando hablamos de Talento Humano.

El Colegio Gustavo Eguez es responsable de la formación de estudiantes de Educación General Básica, del subnivel básica superior, para esto requiere que la gestión del Talento Humano sea de calidad, y para ello se cuenta con varios insumos como: la aplicación de la normativa, técnicas, herramientas e instrumentos de evaluación que mejore el desempeño del personal. El Talento Humano es un recurso primordial para el desarrollo de las actividades, dentro de cualquier ámbito de trabajo, por ello es necesario, darle la importancia, a través de técnicas e instrumentos que permitan mejorar su desempeño.

Es fundamental que el responsable de la Gestión de Talento Humano del establecimiento educativo, conozca de las atribuciones y responsabilidades asignadas, sin embargo, ocurre en la mayoría de los colegios de la provincia, que quien hace de Inspector General, es quien se encarga de la Unidad de Talento Humano, lo que ha permitido que no se cuente con los procesos que demanda la gestión de Talento Humano, y para nuestro estudio de sistemas de evaluación.

Esta función que en otros establecimientos está funcionando con mayor o menor éxito, en el Colegio Gustavo Eguez, está a cargo de la Inspección General, y ha

mostrado problemas, porque los conocimientos no encajan sobre esta importante actividad educativa, lo cual incide en los procesos internos de la gestión del Talento Humano y por ende en el desarrollo institucional.

Es importante considerar que la Gestión del Talento Humano es una técnica, esencialmente una forma de hacer las cosas, con una nueva visión enfocada en todo lo que puede ofrecer el ser humano en beneficio de la institución. Por eso los recursos humanos son importantes en todos los campos de la actividad humana.

Considero que, definitivamente la función responsable, técnica, académica y conceptual, de Talento Humano, es fundamental para impulsar el desarrollo de los servidores públicos y mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

1.2.2. Análisis Crítico

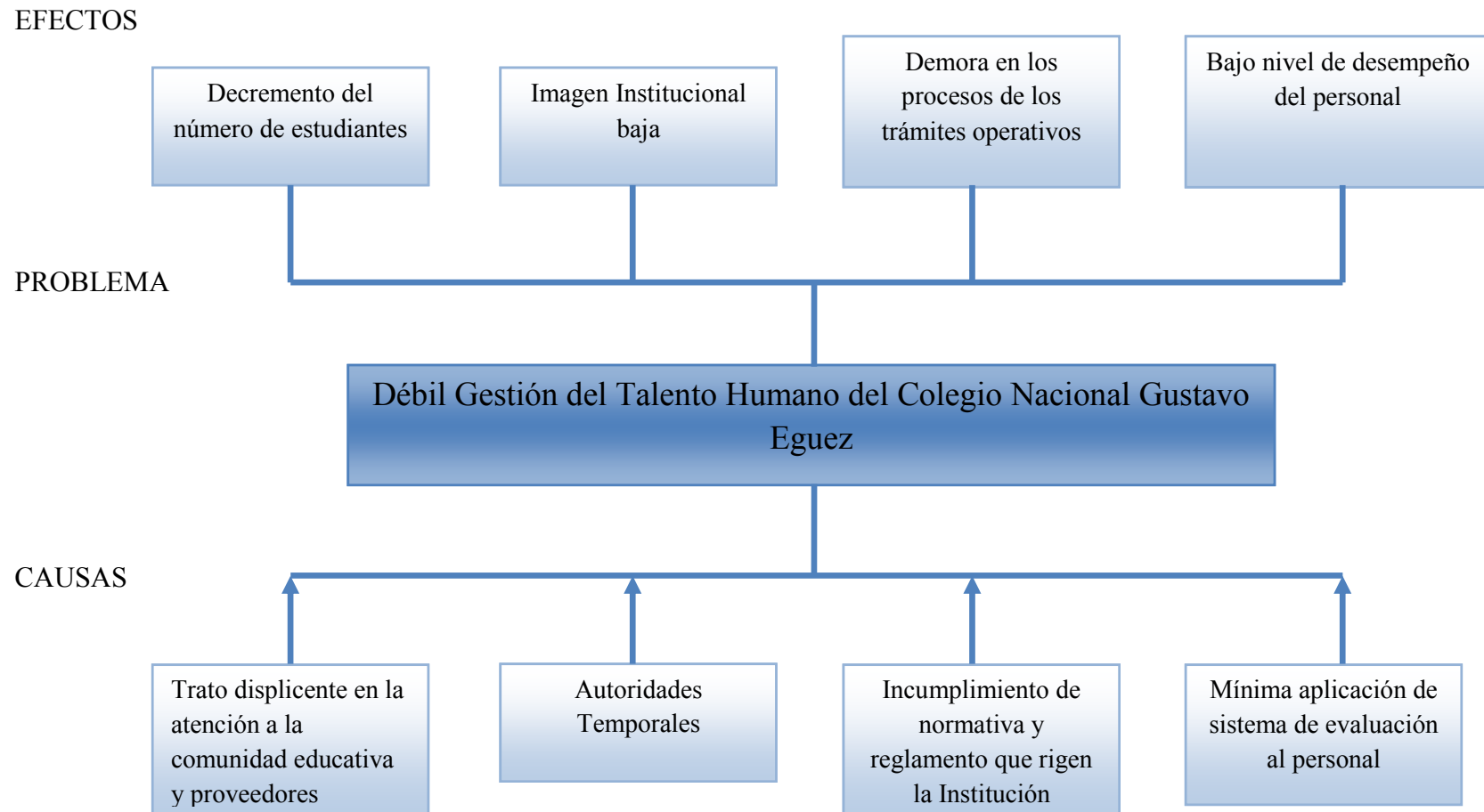
En la institución educativa se observa que la atención al usuario (estudiantes, padres de familia, proveedores y entre compañeros) por algunos servidores no es la adecuada, por cuanto la atención ha dejado mucho que decir, se ha podido notar respuestas descomedidas, siendo este uno de los factores que incide en bajo número de estudiantes.

Las autoridades nombradas en la institución han sido designadas por encargo temporales en su mayoría, al no existir un titular permanente se ha notado un conformismo lo que ha dado lugar a un prestigio institucional sin relevancia.

El incumplimiento a la aplicación de reglamentos y normas establecidos, no permite la agilidad en los trámites en la institución, para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. La Unidad de Talento Humano, no aplicado lo dispuesto en la normativa sobre sistemas de evaluación, ni tampoco ha implementado sistemas de evaluación internos, lo que no ha permitido identificar debilidades en el desempeño del personal que labora en la institución.

FIGURA No. 1

Árbol del Problemas



Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

1.2.3. Prognosis

Nuestra institución al conocer los problemas existentes, debe hacer frente, y con mayor prisa el problema de desempeño del Talento Humano, sus consecuencias tendrán un gran efecto socio-económico. Es así, que si sigue la reducción de estudiantes, se llegará a un punto que ante los cambios que gobierno actual se encuentra realizando el colegio puede desaparecer o probablemente fusionarlo, situación que conduce a supresión de puestos, reubicaciones del personal en plazas disponibles.

El Colegio Nacional Gustavo Eguez, debe tomar de manera urgente procedimientos firmes y legales, para que los trámites fluyan con eficacia, al menos actualmente que tenemos veedurías que de cierta manera el personal se vería afecta por denuncias y reclamos. Es cierto que las autoridades del colegio deben acatar disposiciones, sin embargo, hay la necesidad imperiosa de un titular, que se comprometa a cumplir la misión y visión del plantel, caso contrario el colegio seguirá siendo desconocido por muchos.

La oportunidad del aprendizaje, desarrollo y el aumento del potencial de los servidores es ilimitado, es una gran responsabilidad de todos hacer un trabajo excelente, si esto es así, hoy es el cambio apliquemos sistemas de evaluación que mejore nuestro desempeño, quizás más luego no sea posible.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo afecta la carencia de instrumentos de evaluaciones del desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez?

1.2.5. Interrogantes

Se plantea las siguientes interrogantes, las mismas que ayudan a orientar la investigación del tema seleccionado.

1. ¿Dispone el Colegio Gustavo Eguez de instrumentos de evaluación de desempeño para el personal?
2. ¿A qué se debe la débil Gestión del Talento Humano en el plantel educativo?
3. ¿Qué tipo de metodología de evaluación se debe aplicar para medir el desempeño de la Gestión del Talento Humano de la Institución?

1.2.6. Delimitación de la investigación

La investigación se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

Campo: Administración
Área: Gerencia Pública
Aspecto: Gestión del Talento Humano

Delimitación espacial: La investigación se llevará a cabo en el Colegio Nacional Gustavo Eguez, ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Celiano Monge, Ciudadela Consejo Provincial, calles Rio Coca y Cervantes.

Delimitación temporal: El período en que se ha identificado el problema es en el año fiscal 2012.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Técnica de Ambato, estructurada en la actualidad por distintas facultades, permite en nuevo ordenamiento académico, la realización de investigaciones que permitan presentar componentes transformadores aun problema determinado, con el único afán de buscar alternativas de solución. Como profesional que laboro en el campo educativo, estoy plenamente convencida, que nuestro sistema educativo de manera general tiene un sinnúmero de dificultades, que deben ser investigados, para encontrar alternativas válidas para su solución.

De tal manera considero, que el problema planteado, relativo a la falta de los procesos para cumplir con los productos del Nuevo Modelo de Gestión que se viene dando en el Colegio Nacional Gustavo Eguez de la ciudad de Ambato, los mismos que se están agudizando, por incumplimiento de las disposiciones vigentes. Amerita ser investigada, por la trascendencia escolar que implica, pues, ha generado un impacto negativo, que se ve reflejado en la disminución de estudiantes matriculados; el estancamiento del desarrollo cualitativo y cuantitativo institucional; la incompreensión existente entre maestros y demás involucrados de esta Institución educativa pública; entre otros problemas de carácter organizativo.

Toda investigación mientras se realice con rigor académico y científico, mantendrá su importancia científica-educativa, en virtud de que constituirá un nuevo aporte de la investigación escolar, frente a la problemática educativa, en este caso sobre un problema definido.

La presente investigación se enmarca dentro de los contenidos contemplados en el diseño curricular de la facultad y forma parte del extenso campo profesional. Para identificar el problema objeto de estudio he tenido que construir la correspondiente matriz problemática que facilitó el proceso de planificación, para el efecto se han realizado todos y cada uno de los requerimientos institucionales académicos de nuestra prestigiosa Universidad.

La originalidad constituye un factor preponderante en la investigación, pues, no tendría sentido investigar situaciones que con anterioridad ya se han tratado, por ello, la presente investigación trata sobre un tema de mucha actualidad, como es la aplicación del Talento Humano, en el campo escolar, como una estrategia científica, para mejorar la administración y organización general de la institución educativa.

Serán beneficiarios de este estudio, de manera directa la citada institución educativa, esto es, el Colegio Nacional Gustavo Eguez, los señores estudiantes, padres de familia, y de manera indirecta la comunidad educativa de la ciudad de Ambato.

Es necesario aclarar que cuento con el decidido apoyo de autoridades, docentes, padres de familia y supervisión escolar de la mencionada Institución educativa, quienes han demostrado una gran predisposición para dar informes relaciones al tema materia de estudio.

Los recursos a emplearse, son: humanos, económicos y material bibliográfico.

1.4. OBJETIVOS

El estudio se ha sujetado a los objetivos que a continuación se detallan.

1.4.1. Objetivo General

- ✓ Estudiar los procesos de evaluación que utiliza el Colegio Gustavo Eguez en la Gestión del Talento Humano, para lograr un desempeño eficiente y eficaz.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los instrumentos de Evaluación que aplica la Institución Educativa, para evaluar el desempeño del personal.
- ✓ Analizar las causas de la débil gestión del Talento Humano.
- ✓ Proponer un modelo de Evaluación de desempeño por competencias para medir la Gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para el desarrollo del presente trabajo fue importante revisar las investigaciones afines realizadas en las distintas instituciones del sector público y privado, cuyos aportes sirvan de referencia para la solución del problema de estudio.

Borja Barzales, Y. (2002). *Modelo de Gestión de Talento Humano en la empresa Florícola DECOFLOR de la provincia de Cotopaxi.*), (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: señala en su tesis que la falta de un proceso de evaluación de desempeño impide el definir y desarrollar una política de recurso humano acorde a las necesidades de la florícola lo que ha hecho que los trabajadores no respondan de manera efectiva a los requerimientos de su puesto de trabajo, pues no se ha logrado saber con certeza su nivel de conocimientos, opción de crecer profesional y salarialmente.

Villaroel, C. (2002), *La Evaluación Institucional.* Señala que esta debe ser obligatoria. Ella no puede negociar con la comunidad académica, su propia existencia. No cabe procesos de inducción para converse a profesores, empleados y autoridades de la necesidad de esa evaluación.

Torres, A. (2004), *Mejoramiento del Sistema de Capacitación en el Ilustre Municipio del Cantón Quero*”, (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: se abordan temas referentes al mejoramiento del sistema de capacitación, tomando en cuenta la evaluación de desempeño de sus colaboradores, con la cual se

establecen los requerimientos de formación y entrenamiento para cada uno de los cargos existentes en la entidad. Donde se espera obtener un incremento en el desempeño de los empleados y trabajadores a partir de la ejecución de un Plan de capacitación que nace del estudio propuesto. La conclusión más representativa de la investigación se refiere que era necesaria la evaluación de desempeño en la organización, debido a que ciertos funcionarios habían asistido constantemente a Capacitaciones pero no habían puesto en práctica los conocimientos adquiridos, se recomienda que se evalúe siempre el impacto de la capacitación sobre los colaboradores y su aplicación en los procesos del Municipio. Esta investigación se relaciona con el presente estudio en cuanto a la necesidad de mejorar el desempeño laboral, eje fundamental para el progreso de toda organización.

Bonilla, D. (2010). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.* (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: concluye que la falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, ha provocado que los problemas observados como son falta de comunicación, supervisión, desconocimiento de proceso productivo, etc. que en un principio eran pequeños vayan creciendo, afectando desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante, el Humano.

Suntaxi, D. (2010). *Diseño y Propuesta de un Sistema de Administración del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.* (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: menciona que en la actualidad el desarrollo y fortalecimiento Institucional se deriva de cuán importante es evaluar periódicamente a los empleados, identificando sus conocimientos, habilidades y destrezas que deben ser aprovechadas y potenciadas. Dice también que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle no existen procedimientos y mucho menos criterios objetivos para evaluar el desempeño del personal, lo que provoca que se cometan falencias y errores repentinos en los procesos de la actividad diaria de la institución.

Chacón, P. (2011). *Evaluación del Desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: manifiesta que se identifica la carencia de una norma de evaluación que posibilite evaluar el desempeño productivo de los empleados. Tener una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional tendiente a optimizar los servicios y volverlos más productivos.

Solís, M. (2011). *Evaluación del Desempeño del Talento Humano y su Incidencia en el cumplimiento de los objetivos Institucionales del H. Gobierno Provincial de Tungurahua durante el año 2010*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica de Ambato: manifiesta que:

- Las herramientas utilizadas en la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en el H. Gobierno Provincial de Tungurahua son únicamente los formularios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Se ha podido concluir en base a la investigación realizada que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el H. Gobierno Provincial de Tungurahua no es eficaz, además de que existe un gran número de servidores que consideran que tampoco es justo y objetivo, pudiendo ello causar que no se generen en el proceso resultados aproximados a la realidad cuanto al desempeño de los servidores.
- La mayoría de los servidores del H. Gobierno Provincial de Tungurahua, manifiesta que como producto de una adecuada Evaluación del Desempeño no solo se puede lograr una buena disciplina laboral, sino que también además un alcance significativo en el mejoramiento de la calidad de su trabajo, permitiendo potenciar su iniciativa y creatividad realizando adecuadamente las funciones que tienen a su cargo, lo cual mejora su comportamiento en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral.

- La Evaluación de Desempeño que se lleva a cabo en el H. Gobierno Provincial de Tungurahua, proporciona totalmente una descripción exacta y confiable de la manera en que los servidores cumplen con su trabajo, así como también la misma procura centrarse en el análisis de los logros de cada persona, permitiendo que la ejecución de las tareas de cada servidor se realicen de manera apropiada y en el menor tiempo.
- Las estrategias y objetivos establecidos para cada puesto de trabajo en el H. Gobierno Provincial de Tungurahua, no son revisados y cambiados periódicamente, impidiendo así que la administración del Talento Humano posea suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar y mantener motivado a su personal.
- Los objetivos institucionales del H. Gobierno Provincial de Tungurahua, no están enfocados a proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los servidores, lo cual estaría impidiendo el logro de un óptimo desempeño por parte de los mismos así como el desarrollo de la organización.

Una de las dificultades que afrontan las instituciones educativas, es la forma de su administración, en razón de que muchos directivos desconocen la administración, y mucho peor, lo que es la Función de Talento Humano, que se ha convertido en la estrategia administrativa de la educación, sin dicha herramienta, en la actualidad no se puede organizar una entidad educativa con eficiencia y eficacia, situación que simplemente impide el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente proyecto se basa en el paradigma Crítico – Propositivo por las siguientes razones:

El Colegio Nacional Gustavo Eguez a igual que todas las Instituciones Educativas a nivel nacional, han iniciado un cambio en los procesos sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores. El propósito de este Nuevo Modelo de Gestión es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público.

Para la investigación realizada se necesita la colaboración de todos los involucrados, como es la Entidad Operativa Desconcentrada y el investigador para generar transformaciones positivas en el plantel, puesto que el entorno cambiante prácticamente obliga el uso de este paradigma, igualmente el problema surge de la realidad y la necesidad de facilitar la obtención de los servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura lo que conlleva a cambios positivos y requiere del compromiso de los involucrados, así también de los valores éticos como: Responsabilidad, puntualidad, compromiso, perseverancia, respeto, justicia entre otros.

En la Formación Continua que abarca el Proceso Gobernante del Nuevo Modelo de Gestión para las Instituciones del Sector Público, contempla la implementación de mecanismos e instrumentos de evaluación dirigidos a las servidoras y servidores públicos, siendo este proceso la oportunidad de desarrollar un Sistema de Gestión para el Talento Humano por procesos, orientados hacia la excelencia.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Con el objeto de presentar un texto legal que respalde el tema materia de investigación, se sujeta a algunas leyes y normas que rigen en nuestro país, como órgano de ordenamiento para todas las entidades y organismos que conforman el sector público.

La presente investigación está fundamentada en el Título IV Participación y Organización del Poder, en el Capítulo Séptimo de la Administración Pública, de la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, en el Título V de

la Administración Técnica del Talento Humano, en el Capítulo VI del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el Art. 76 al 82 de la Ley Orgánica del Servicio Público, publicada en el R.O.294 del 6-10-2010 y su Reglamento elaborado de acuerdo con lo dispuesto en el número 6 del Art. 120 de la Constitución de la República en el Título V, en el Capítulo VI vigente año 2008.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, en su Título V De la Carrera Educativa en su Capítulo Tercero del Escalafón Docente en el Art. 126 de las Evaluaciones y su Reglamento en el Título II Del Sistema Nacional de Evaluación Educativa en su Capítulo IV De la Evaluación Educativa Art. 18 al 20.

Registro Oficial 251 del 17 de abril de 2006, Acuerdo Ministerial No. 020-12 del 25 de enero del 2012 en cual se aprueba el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación.

Decreto Presidencial 195 del 29 de diciembre del 2009 que en su artículo 1 dice: “Emitir los lineamientos estructurales para organizar las Unidades Administrativas en los niveles de Dirección, Asesoría, Apoyo y Operativo, de los Ministerios de Coordinación y Sectoriales, Secretarías e Instituciones Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva”.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones

2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

Con la finalidad de fundamentar científicamente el presente estudio se ha utilizado una serie de categorías, entre cuales anotamos, las siguientes:

2.4.1.1.1. Instrumentos de Evaluación

Los Instrumentos de Evaluación de Desempeño constituyen un registro que permite recabar información del personal de las instituciones para el análisis y medición su desempeño del cargo asignado.

Es una herramienta destinada a documentar el desempeño de una persona, verificar los resultados obtenidos (logros) y evaluar los productos elaborados, de acuerdo con una persona o parámetro previamente definido en la que se establecen los mecanismos y criterios que permiten determinar si una persona es competente o no considerando las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores puestas en juego en el ejercicio de una acción en un contexto determinado. **Recuperado de <http://www.slideshare.net/alopeztoral/instrumentos-evaluacion>.**

Alles (2009) dice que las fichas de evaluación son documentos de medición de comportamientos, conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias, valores, conocimientos de la organización.

Craig y Bittel (1984) señala que el **Cuestionario** es el método más aceptado para determinar necesidades de entrenamiento. Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad del puesto.

Craig y Bittel (1981) señala que los **tests o pruebas** permiten medir los conocimientos y las habilidades e inclusive actitudes. Hay pruebas que requieren respuestas orales, otras precisan respuestas escritas.

Chiavenato (2007) nos indica que la **capacitación** es el proceso educativo de corto plazo de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

2.4.1.1.2. Definiciones Desempeño.- Se considera a la operatividad o funcionalidad que el Talento Humano da a los procesos de cada puesto de trabajo.

Chiavenato (2005) considera que el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Criterios para la excelencia en el desempeño

Permite motivar a las organizaciones a mejorar su competitividad y da como resultado lo siguiente:

- ✓ Entrega de valor en constante mejora a los clientes, logramos un mayor éxito con los usuarios.
- ✓ La mejora del desempeño y las capacidades generales de la institución.
- ✓ El aprendizaje organizacional y personal.

2.4.1.1.3. Definiciones de Evaluación de Desempeño.- Es medir la gestión del Talento Humano bajo parámetros de eficiencia, eficacia y calidad con el fin de mejorar su rendimiento a futuro.

Chiavenato (2005) nos dice que Evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. La evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de un persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Coens y Jenkins (2001) para ellos Evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona. La práctica de la evaluación de rendimiento es un proceso obligatorio en el cual, durante un período específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o los rasgos de todos o de un grupo de empleados se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización.

Alles (2005) nos habla de la Evaluación de desempeño por competencias la misma que se basa en la observación de conductas o comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad pero, por una razón u otra, estas no se ven reflejadas en su comportamiento, estas particularidades no son tenidas en cuenta. Se valora, se mide, se tiene en cuenta cómo se comporta en realidad. En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período evaluado.

Los distintos subsistemas de la Gestión del Talento Humano es una estrategia que nos ayuda a lograr que el personal se alinee a los objetivos organizacionales. Hoy en día la gestión del Talento Humano tiene relación con las competencias de los Recursos Humanos, las mismas son el medio de tener éxito pues agregan valor a sus responsabilidades y atribuciones.

Las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados que benefician a la entidad.

Las instituciones deben decir a sus funcionarios cómo está haciendo sus tareas, será la mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal.

La Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre autoridades y servidores, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Llanos (2007) informa que la evaluación de desempeño es una de las técnicas de gestión de recursos humanos integrada para constituir beneficios mutuos (empleado y empresa) misma que hace posible mejorar las condiciones de trabajo que impacten en el rendimiento y en la calidad del trabajo mediante un sistema de valoración constante. Concluye diciendo que es el procedimiento sistemático, basado en el análisis que tiene como objetivo apreciar, en toda su dimensión, el grado de aplicación, efectividad y calidad de un sujeto en el cargo que ocupa en una organización.

La Evaluación de desempeño tiene la finalidad de identificar y corregir problemas de rendimiento de los recursos humanos. Este proceso que realiza la Unidad Administración de los Recursos Humanos permite dotar a la Organización de las personas idóneas en las áreas o cargos determinados y con un alto rendimiento.

Evaluar el desempeño es la oportunidad que tiene el empleado para expresarse y mejorar.

La Evaluación de desempeño es necesaria para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.
- ✓ La Evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto.

2.4.1.1.4. Para qué sirve la Evaluación de Desempeño: La evaluación de desempeño posibilita:

- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Descubrir personas clave.
- ✓ Descubrir inquietudes del evaluado.
- ✓ Encontrar una persona para un puesto.
- ✓ Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- ✓ Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- ✓ Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.
- ✓ Mejora el rendimiento del empleado
- ✓ Mejora los resultados de la organización.

2.4.1.1.5. Problemas más comunes: Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño se presentan los siguientes problemas:

- ✓ Carencia de normativa.
- ✓ Criterios subjetivos o poco realistas.
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✓ Errores del evaluador.
- ✓ Mala retroalimentación.
- ✓ Comunicaciones negativas.

2.4.1.1.6. Métodos de Evaluación de Desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

2.4.1.1.6.1. Métodos basados en características

Son los más usados y miden las características de los empleados: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Entre ellos tenemos:

Escalas gráficas de calificación: Se representa mediante una escala cada característica por evaluar.

Landy y Conte (2006) nos dice que se llama este método gráficas porque los puntajes del desempeño se exhiben gráficamente en una escala que va de un extremo alta a uno bajo.

Método de escalas mixtas: Es una modificación de método de escala básica. Al evaluador se le da tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones.

Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado evaluado con la mayor precisión posible.

2.4.1.1.6.2. Métodos basados en el Comportamiento

Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Mencionamos algunos:

Método de incidente crítico: Se relaciona con la conducta y esta origina un éxito o fracaso poco usual en el trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación de comportamiento: El evaluador mide la frecuencia observada en una conducta del empleado.

2.4.1.1.6.3. Métodos basados en resultados

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.

Mediciones de productividad: Son evaluados según el volumen de ventas, sobre la base de unidades producidas, es decir, en base a la rentabilidad.

Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas entre el empleado y la entidad.

CUADRO No. 1

Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación de Desempeño

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉTODOS DE CARACTERÍSTICAS	Más populares, fácil diseño.	Mayor margen de error.
MÉTODOS DE COMPORTAMIENTO	Se puede definir estándares de desempeño.	Demasiado tiempo y alto costos.
MÉTODOS DE RESULTADOS	Son objetivos y aceptados por jefes y empleados.	Demasiado tiempo.

Fuente: Martha, Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Se menciona algunas herramientas que permiten evaluar el rendimiento o desempeño de los funcionarios de una entidad:

2.4.1.1.6.4. Evaluación de Desempeño de 360°

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado, en general por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, como en un esquema tradicional, y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes.

Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El sistema de evaluación de 360° que incluye algunas fuentes de información sobre el desempeño: supervisores, los pares, el evaluado, los subordinados, los clientes y los proveedores.

Llanos (2007) nos dice que la Evaluación de 360 grados consiste en tomar datos desde diversos ángulos (personas) como subalternos, jefe, compañeros, clientes internos y externos, y. los que se vean afectados por el trabajo que realiza el evaluado. Antes de empezar esta labor es necesario definir previamente las competencias. Debido a que esta evaluación se realiza por un grupo heterogéneo podrán colegirse sus beneficios: empleados más productivos, comprometidos y pendientes de su trabajo, preocupadas por una cultura del servicio y cooperativos, sentido de responsabilidad mutuo y de trabajo en equipo además de mayores niveles de confianza del trabajo que se realiza. Este tipo de evaluación se implanta en las empresas que tienen el potencial para capacitar a su personal de manera constante, generar una comunicación eficaz, capaces de dar claridad a los procesos que se generan, comprometidos con la cultura de servicio.

2.4.1.1.6.5. Evaluación de Desempeño de 180°

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación de la persona con su jefe directo. Es un paso intermedio entre la evaluación tradicional y la evaluación de 360°.

Lo revisado constituyen metodologías aplicadas en el ámbito privado, dentro del sector público cada régimen laboral tiene su propia normativa es así que para los de carrera administrativa se sujetan a la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, para el personal docente la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General, y para los trabajadores públicos el Código de Trabajo en cuya normativa no tratan sobre el tema de evaluaciones de desempeño.

Citaremos de los cinco subsistemas de la Gestión del Talento Humano que trata la Ley Orgánica del Servicio Público, el subsistema de Evaluación de desempeño para el personal administrativo.

2.4.1.1.6.6. Subsistema de Evaluación del Desempeño: Ley Orgánica Del Servicio Público. (R.O. No. 294 de octubre 2010).

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño: Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas que comprenden el sector público.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación: El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento, y ésta deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente.

Art. 78.- Escala de calificaciones: El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- ✓ Excelente;
- ✓ Muy Bueno;
- ✓ Satisfactorio;
- ✓ Regular; y,
- ✓ Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

En el proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar lo que dice esta Ley.

La evaluación de desempeño servirá de base para:

- ✓ Ascenso y cesación; y,
- ✓ Concesión de otros estímulos que contemplen esta ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la Evaluación: La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo sumario administrativo.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

Los servidores públicos calificados como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

2.4.1.1.6.7. Subsistema de Evaluación del Desempeño: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (R.O. No. 418 de abril 2011).

En los artículos del 76 al 80 de la ley ya descritos, y los artículos del 215 al 227 de su Reglamento se norma el proceso de Evaluación del Desempeño, el cual consiste en una evaluación continua, fundamentada en el levantamiento de indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, con la finalidad de obtener resultados y así impulsar la consecución de metas y objetivos institucionales; medir el rendimiento de los servidores públicos; y, fortalecer los mecanismos para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio y de sus responsables. Por efecto de la Ley, la evaluación

del desempeño se realizará una vez al año, es decir, por el período comprendido de enero a diciembre de cada año, previo a lo cual las instituciones en el mes de enero, deben levantar las metas en el instrumento establecido por la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, procedimiento cuya coordinación está bajo la responsabilidad de la Unidad de Administración del Talento Humano.

El artículo único de las derogatorias del Reglamento General a la LOSEP y su correspondiente reforma dada mediante Decreto Ejecutivo N°. 813, publicado en el Registro Oficial N° 489, de 12 de julio del 2011, establece que se deroga expresamente el Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y las normas técnicas expedidas en lo que se opongan a la LOSEP y al presente Reglamento General; consecuentemente la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, publicada en Registro Oficial N°. 303, de 27 de marzo del 2008 y su reforma emitida mediante Resolución N°SENRES-2008-170, de 11 de septiembre de 2008, publicada en Registro Oficial N° 431, de 23 de septiembre del 2008, se encuentra vigente.

2.4.1.1.6.8. Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. (Resolución SENRES 38 publicada en R.O. 303 de 27-03-2008, con modificaciones el 23-09-2008).

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de

las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

Art. 5.- Principios.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) Relevancia.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- b) Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se

debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

- c) Confiabilidad.- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidores, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- d) Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- e) Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,
- f) Interdependencia.- Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Nota; Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre de 2008.

CAPÍTULO II

DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 6.- De las responsabilidades.- El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema en las entidades públicas, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absolver consultas respecto de la aplicación de esta norma; y,
- f) Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales.- le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 8.- Jefe inmediato.- Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan de cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

Art. 9.- Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño.- Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b) El responsable de la UARHs institucional o su delegado, quien actuará como Secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 10.- Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño.- El comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos.- La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño;
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsables de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema;

- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página web de la SENRES en el enlace “Evaluación del Desempeño”; y,
- q) Procesar la información de la evaluación remitida por el Jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

CAPÍTULO III

DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 12.- Aspectos previos.- Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencia de los puestos de trabajo. (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del

mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 13.- Del procedimiento.- Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento a evaluadores
4. Ejecución del proceso de evaluación
5. Análisis de resultados de la evaluación
6. Retroalimentación y seguimiento.

Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo de la UARHs y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01. (Integrado en el programa informático); este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES-EVAL-01, contiene:

- Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

- Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL.01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
- Competencias técnicas del puesto.- es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desempeño. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.
- Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.- El trabajo en equipo es el interés que tienen el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tienen un servidor, el propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.- La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.- Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas, y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES-EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104% al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro y otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el Formulario SENRES-EVAL-01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento” (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la comuna “Nivel de Cumplimiento” de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta

- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2 cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos dignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al “Nivel de Cumplimiento”. Este campo está predeterminado en el formulario.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la comuna “Nivel de Conocimiento” de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente
- 4 Muy bueno
- 3 Bueno
- 2 Regular
- 1 Insuficiente

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del

puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Desarrollo” de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada
- 4 Desarrollada
- 3 Medianamente desarrollada
- 2 Poco desarrollada
- 1 No desarrollada

4. Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez

- 1 Nunca
- 5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en e quipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-EVAL-01.

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5.33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 18.- Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.- Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSCCA en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes:

Art. 24 literal (g)

Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas.

Art. 26 literal (c)

Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto;

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES y a través de la línea 1800 – SENRES y 1800 – AMABLE. Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UARHs institucional, que la recibirá a través del Formulario SENRES-EVAL02 y que la UARHs lo hará constar en el Formulario SENRES-EVAL-01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será el 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u),

para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del Formulario SENRES-EVAL02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 19.- De la periodicidad.- La evaluación de desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 20.- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

- a) Evaluadores.- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima

autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el Jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

b) Evaluados.- Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

b.1. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;

b.3. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerando para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;

b.4. Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARHs institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

b.5. Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;

b.6. La máxima autoridad dispondrá a la UARHs que dé a conocer los resultados de las evaluaciones a los funcionarios o servidores evaluados. El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad en el esquema que ésta determine.

La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el jefe inmediato en el esquema que éste determine.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la UARHs y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren reclamos.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.- Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Art. 22.- Escalas de calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%
- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%
- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y el 80,4%

- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%
- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 23.- Efectos de la evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable;
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma, y en consecuencia la destitución del servidor deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su reglamento, respecto del sumario administrativo.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 24.- Plan de incentivos.- El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.- Las instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

Nota: Inciso primero sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

2.4.1.1.6.9. Ley Orgánica de Educación Intercultural (R.O. 417 de 31-03-2011)

En los artículos 67 al 75 se norma que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 346 de la Constitución de la República, crease el Instituto Nacional de

Evaluación Educativa, con finalidad de promover la calidad de la Educación. Es competencia del instituto la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación.

El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa, y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Para asegurar la correspondencia de las evaluaciones con los instrumentos antes mencionados se instrumentarán procesos de coordinación entre el Instituto y la Autoridad Educativa Nacional.

La Autoridad Educativa Nacional deberá proporcionar al Instituto de Evaluaciones toda la información disponible que esta requiera para cumplir con sus propósitos y funciones.

Se describe las funciones y atribuciones principales del Instituto de Evaluaciones Educativa, su organización, quienes conforma la Junta Directiva del mencionado instituto, los requisitos para ser miembro de la junta , así como las funciones y atribuciones de la Junta Directiva. El Director o representante legal del instituto será nombrado por la Junta y así mismo deberá cumplir con las funciones señaladas por la presente Ley.

2.4.1.1.6.10. Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (R.O. 754 del 26-07-2012)

El Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional es quien establece las políticas nacionales de evaluación de todo el Sistema Nacional Educativo, que a su vez

servirán de marco legal para los procesos evaluativos realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

Art. 19.- Componentes del sistema educativo que serán evaluados: Los componentes del Sistema Nacional de Educación que serán evaluados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, y son los siguientes:

- a. **Aprendizaje**, que incluye el rendimiento académico de estudiantes y la aplicación del currículo en instituciones educativas;
- b. **Desempeño de profesionales de la educación**, que incluye el desempeño de docentes y de autoridades educativas y directivos (rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores, subinspectores y otras autoridades de establecimientos educativos); y,
- c. **Gestión de establecimiento educativo**, que incluye la evaluación de la gestión escolar de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares. Para este componente, el Instituto debe diseñar instrumentos que se entregarán al Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, para su aplicación por los auditores educativos.

Art. 20.- Evaluación interna y evaluación externa: La Evaluación del Sistema Nacional de Educación puede ser interna o externa. La evaluación interna es aquella en la que los evaluadores son actores del establecimiento educativo; en cambio, en la externa los evaluadores no pertenecen al establecimiento educativo.

Ambos tipos de evaluación pueden hacer uso de procesos de instrumentos de evaluación cualitativa o cuantitativa.

El peso proporcional que represente cada tipo de evaluación debe ser determinado por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Art. 21.- Lineamientos para la difusión de resultados de la evaluación: El Instituto de Evaluación Educativa debe hacer públicos los resultados de manera

general, se debe mantener la confidencialidad de los resultados de la evaluación obtenidos, quienes, sin embargo, deben tener acceso a sus propias calificaciones.

Los resultados de la evaluación de los establecimientos educativos deben publicarse junto con un análisis histórico de sus resultados, que compare los resultados actuales con los anteriores.

Art. 22.- Resultados de la evaluación: Los incentivos y sanciones relacionados con los resultados de la evaluación realizada por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa deben ser determinados en normativas específicas que para el efecto expida la autoridad competente.

Luego de revisar las disposiciones de los diferentes regímenes, todas conllevan a un proceso de aplicación obligatoria y dentro del Nuevo Modelo de Gestión aprobados mediante acuerdos Ministeriales, y que las instituciones deberían realizarlos con fines de mejoras, de retroalimentación de procesos, calidad en los servicios y no cumplir un trámite en fechas definidas.

2.4.1.1.6.11. Definiciones de Desarrollo Personal

El hombre, desde que nace tiene la capacidad de desarrollar habilidades, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, captar información, y alcanza su plenitud cuando desarrolla sus potencialidades en las distintas áreas que le ofrece la vida como son en lo profesional, social, político, familiar, económico, etc.

Alles (2009) nos dice que son acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Grados (2007) desarrollo es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Cobo (2012) manifiesta que es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Gobierno Ecuatoriano, así como las organizaciones privadas ofrecen capacitaciones a las y los servidores públicos, agregarles valor y entregar un servicio educativo de calidad.

Grados (2007) señala que la capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos de los empleados con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente su trabajo. Se entiende también aquella enseñanza intencional fuera del sistema formal de educación.

Es el proceso por el cual los seres humanos aumentan su conocimiento en su campo de acción, es decir de acuerdo a su especialización, y llevados por la actual dinámica.

2.4.1.1.6.12. Calidad Educativa. Excelencia de los niveles del proceso de enseñanza aprendizaje, en sujeción a la aplicación de métodos y procedimientos científicos, alcanzados dentro de un largo proceso de análisis escolares.

2.4.1.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente

2.4.1.2.1. Definición de da Administración Pública: La Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

2.4.1.2.2. Definición de Administración

Administración.- Se refiere a una serie de normas, políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una

entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos, mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

Administración por Procesos.- Implica procesos que crean un valor agregado en el servicio prestado a los usuarios, valor que permitirá crear nuevas capacidades, nuevas estrategias en los grupos de interés, la finalidad es la satisfacción del usuario.

Para **Evans y Lindsay (2010)** Administración por procesos analiza aspectos clave de los procesos en una organización, incluyen procesos clave de productos, servicios y negocios a fin de crear valor para el cliente y la organización, así como los procesos claves de apoyo que involucran a todas las unidades de trabajo.

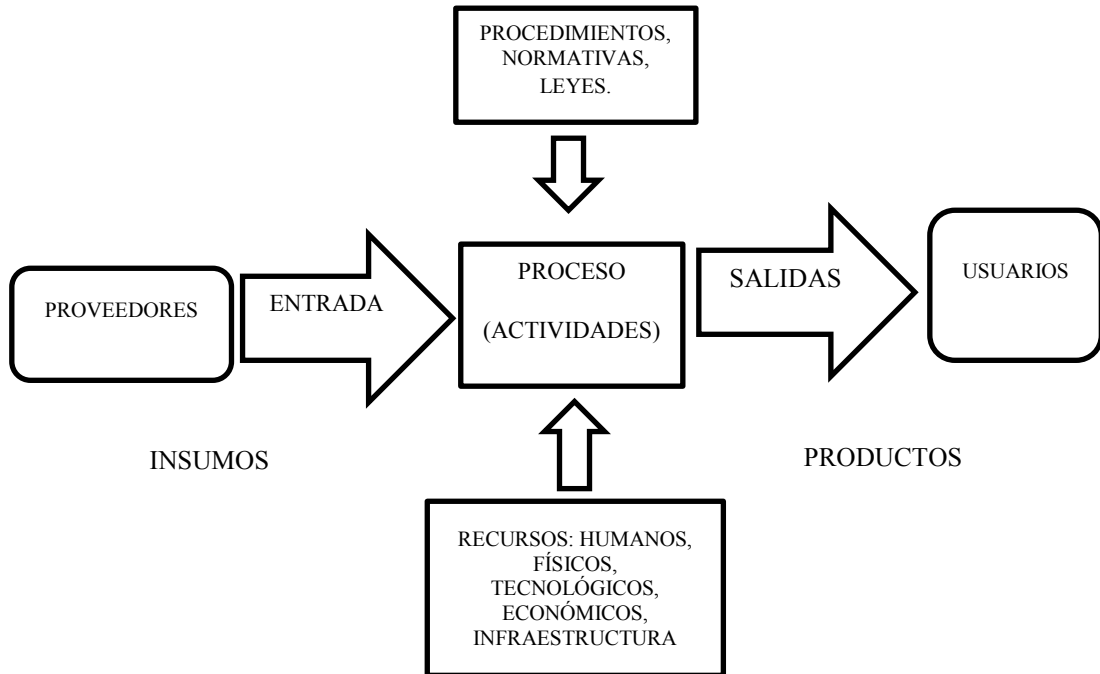
La filosofía de la administración por procesos es:

- Entender los procesos para definirlos
- Definirlos para medirlos
- Comunicar su desempeño para administrarlos
- Administrarlos para mejorarlos continuamente
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al usuario

2.4.1.2.3. Que es un Proceso

Se entiende según **Harrington (2000)** a cualquier actitud o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno de esta manera todas las actividades presentes en desarrollo de un proceso deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de la necesidad del cliente.

FIGURA No. 2
Contenido de un Proceso



Fuente: James, Harrington (2000)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

2.4.1.2.3.1. Elementos de un proceso

De conformidad con la normativa un proceso tiene los siguientes elementos:

Misión: La misión de un proceso determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.

Entrada: Son aquellos insumos que permiten realizar el servicio, tales pueden ser equipos, información, materiales, etc.

Actividad: Es una acción que tiene lugar dentro de un proceso. Las actividades deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas, pueden ser contraladas mediante la aplicación de una metodología de gestión.

Salida: Son aquellos servicios generados por un proceso en beneficio del usuario.

Recursos: Comprende el apoyo humano, económico, tecnológico y de infraestructura que interactúa dentro de la organización.

Es importante que se revise el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación que nos habla sobre los diferentes procesos que sustenta la filosofía y enfoque de gestión por procesos hasta el nivel circuital, identificando de manera clara los procesos, usuarios, productos y/o servicios.

2.4.1.2.4. Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos. Capítulo III: (R.O. N° 251 de 17-04-2006.

Dentro de esta normativa, se observa los componentes del proceso de diseño de reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos. El proceso de diseño de reglamento por procesos está integrado por:

Portafolio de Productos

Cadena de Valor

Estructura Orgánica

Procesos

2.4.1.2.4.1. Portafolio de productos (Matriz de Procesos): Constituye el conjunto integrado de productos que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas; y estos productos pueden ser productos primarios y secundarios.

2.4.1.2.4.2. Productos Primarios: Son aquellos que desarrolla las organizaciones del Estado en cumplimiento de su normativa legal de creación, misión y aquella que la complementa con la finalidad de satisfacer a sus clientes externos; el levantamiento de estos comprende las siguientes fases:

- ✓ **Investigación:** Consiste en identificar los productos primarios a través del análisis de la base legal de Constitución institucional, leyes conexas y del

Direccionamiento Estratégico. Como producto de este análisis se obtendrá un primer inventario de productos.

- ✓ **Validación:** Es revisar, depurar y consensuar el inventario general de productos primarios antes obtenidos, pretendiendo verificar la importancia y asegurar su consistencia a través de la revisión del inventario general de los productos y la socialización con el inventario.

De esta manera se obtiene el portafolio de productos primarios, es decir aquellos que agregan valor al cliente externo.

Productos Secundarios: Se genera en el nivel de apoyo y de asesoría, su naturaleza no cambia y siempre se encargan de facilitar la entrega y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna de la organización; siendo necesario estandarizarlos considerando los productos básicos que se deben elaborar en dichos niveles, sin que esto signifique que las organizaciones deban limitar la generación de productos, sino más bien, ampliar su portafolio de productos, de acuerdo a las necesidades institucionales. De esta manera, se define el portafolio de productos de los procesos habilitantes.

2.4.1.2.4.3. Cadena de Valor Institucional

Es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la institución. Se define del análisis realizado a los productos primarios, y que identifican el aporte de valor de las macro actividades en el cumplimiento de la misión institucional, insumos con los cuales se constituye la cadena de valor, con la finalidad de estructurar la organización de tal manera que represente un cambio radical en la forma de operar, incorporando así un nuevo sistema de gestión.

2.4.1.2.4.4. Diseño de la Estructura Orgánica

Se debe considerar y analizar los siguientes componentes:

- ✓ **Unidades administrativas.-** Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas, las mismas que dependerán de las necesidades basada en la misión, visión y productos institucionales y reflejar la optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

- ✓ **Niveles jerárquicos:** Se refiere al número de niveles de administración que adopta la organización, para garantizar la realización de sus productos y logro de sus objetivos. En este sentido se consideran los siguientes niveles jerárquicos:
 - **Directivo:** Responsable de direccionar a la organización al cumplimiento de su misión.

 - **Asesor:** Comprometido en proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

 - **Apoyo:** Responsable de proveer apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndose alcanzar sus objetivos.

 - **Operativo:** Responsable de la ejecución de los productos directamente relacionados con el cliente externo.


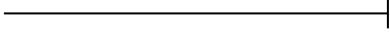
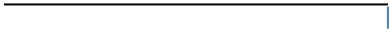
CUADRO No.2
Niveles Organizacionales

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Directorios; y/o Despacho de la primera y segunda autoridad de las instituciones públicas.
Asesor	Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social
Apoyo	Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaria General
Operativo	Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales.

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

2.4.1.2.4.5. Líneas de autoridad y responsabilidad: Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa.

CUADRO No. 3
Simbología

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN CONFORME
	Línea de dependencia y responsabilidad
	Línea de Asesoría
	Línea de Apoyo

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Organigrama estructural: Es la representación gráfica de la estructura organizacional, sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.

2.4.1.2.4.6. Clasificación de Procesos

Los procesos de cada institución se agrupan en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican según responsabilidad en:

Procesos Gobernantes: también llamados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos Habilitantes: Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Procesos Agregadores de Valor: También denominados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

CUADRO No. 4
Unidades Administrativas

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROCESOS ORGANIZACIONALES
DIRECTORIOS Despacho de la primera o segunda autoridad de las instituciones públicas.	Procesos Gobernantes
DE ASESORÍA Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación	Procesos Habilitantes de Asesoría
DE APOYO Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaría General	Procesos Habilitantes de Apoyo
OPERATIVOS Se identifican en relación a la misión y objetivos institucionales	Procesos Agregadores de Valor

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos.
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Es importante enunciar que para todos los recursos institucionales se definirá su misión. En los procesos gobernantes, se determinará las atribuciones y responsabilidades conforme a su base legal constitutiva. Para los procesos agregadores de valor y habilitantes se trasladarán los productos en el portafolio de productos.

2.4.1.2.4.7. Jerarquía de Procesos

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o pasos:

Macro procesos: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.

Procesos: Descripción de las actividades realizadas en el proceso.

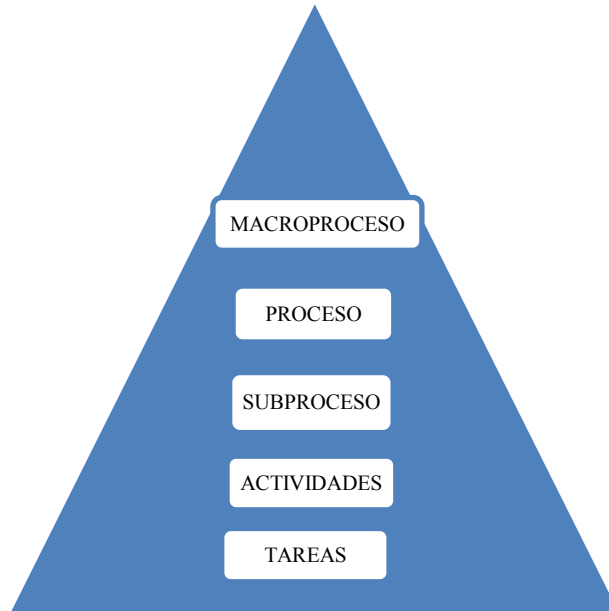
Subprocesos: Constituyen elementos componentes de un proceso.

Actividad: Conjunto de tareas involucradas en un proceso.

Tarea: Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.

FIGURA No. 3

Jerarquía



Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Procedimiento: Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

2.4.1.2.4.8. Responsable del Proceso

La persona que sea responsable de un proceso debe cumplir con ciertas características:

Saber: Conocer con profundidad el proceso que va a administrar

Poder: Capacidad para la toma de decisiones y para facultar al personal en la toma de decisiones.

Querer: Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.

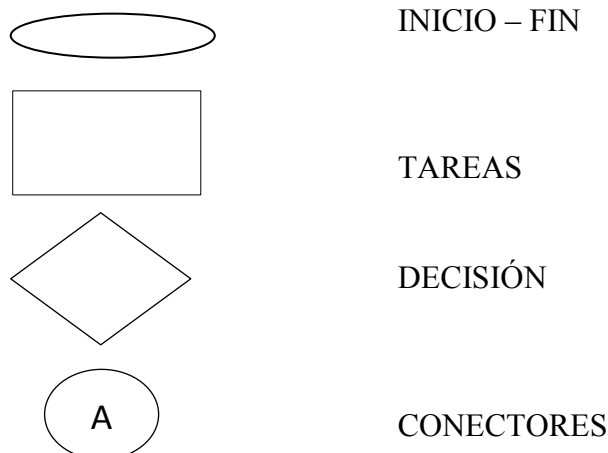
Las funciones del Responsable del proceso son:

- ✓ Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar el proceso
- ✓ Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan
- ✓ Definir los límites y el alcance del proceso
- ✓ Identificar necesidades de capacitación del personal de apoyo del proceso
- ✓ Identificar los factores fundamentales de éxito del proceso
- ✓ Preparar documentos de trabajo, en caso de ser necesario
- ✓ Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables
- ✓ Mantener el contacto con los usuarios del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas.

2.4.1.2.4.9. Representaciones Gráficas del Proceso

A través de la diagramación se puede visualizar de una mejor manera el desenvolvimiento del proceso como tal; con la ayuda de los diagramas de flujo los cuales se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas conectadas por medio de flechas para indicar la secuencia de una operación. **Recuperado:** <http://uproprod.blogspot.com/2007/08/aprenda-crear-diagramas-de-flujo.html>.

Los símbolos que se utilizarán tanto en el levantamiento de la información como en el mejoramiento de los procesos se describen a continuación:



Enrique (2004) define la conceptualización de la simbología así:

INICIO – FIN: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

TAREAS: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.

CONECTOR: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

2.4.1.2.4.10. Manual de Procesos

Se toma referencia la **Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional Por Procesos. Capítulo II (2006)** para definir lo que Manual de Procesos y nos dice: que es el documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución en función del cliente. Para cada uno de los productos se diseñará el proceso y procedimiento correspondiente.

2.4.1.2.4.10.1. Objetivo del Manual de Procesos: Fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se genere y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes y usuarios.

2.4.1.2.4.10.2. Levantamiento de Procedimientos.- Permiten establecer las tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial al detalle. El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

- ✓ **Nombre de la Unidad Administrativa:** Denominaciones de las unidades administrativas identificadas en el estatuto.
- ✓ **Producto:** Cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes, se considerará las denominaciones de los productos identificados en el portafolio de productos.
- ✓ **Volumen y frecuencia:** Descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.
- ✓ **Tarea:** Descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto.
- ✓ **Responsables:** De conformidad con la tarea se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución, y si son varios con la misma denominación se describirá el número de personas que intervienen en su desarrollo.
- ✓ **Tiempo real:** Tiempo que efectivamente una persona está realizando una tarea, considerando los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.
- ✓ **Tiempo de demora:** Tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

2.4.1.2.4.11. Análisis de Valor

Valor: Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad

Análisis del Valor Agregado: Para hacer el análisis de valor agregado de las actividades partimos con el Diagrama de Procesos, para obtener la secuencia de actividades. Luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

Permite también clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no – valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en:

1. Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
2. Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
3. Mejora las actividades restantes que no agregan valor.

Una vez realizado el análisis, se determinan actividades que necesitan ser modificadas y/o eliminadas, combinadas, procesadas aquellas que eran inconsistentes con el fin de mejorar el desempeño del proceso y de esta manera evitar demoras innecesarias y los cuello de botella.

2.4.1.2.5. Definiciones de la Gestión del Talento Humano

Chiavento (2002) define a la gestión del Talento Humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Dessier (2004) afirma que la gestión del Talento Humano corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Eslava (2004) nos dice que la gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) nos dice el nuevo contexto organizativo explica la importancia dada a la gestión de los recursos humanos. La rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la creciente incertidumbre en su orientación y consecuencias, la globalización de los mercados y su mayor competitividad han puesto de manifiesto la necesidad de una nueva cultura en la gestión de las empresas que demanda de mayor creatividad e innovación. Es nueva forma de entender el papel de los recursos humanos en las empresas, como factor de competitividad, ha obligado a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la empresa.

En conclusión la gestión de los recursos humanos se define a todas la actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las

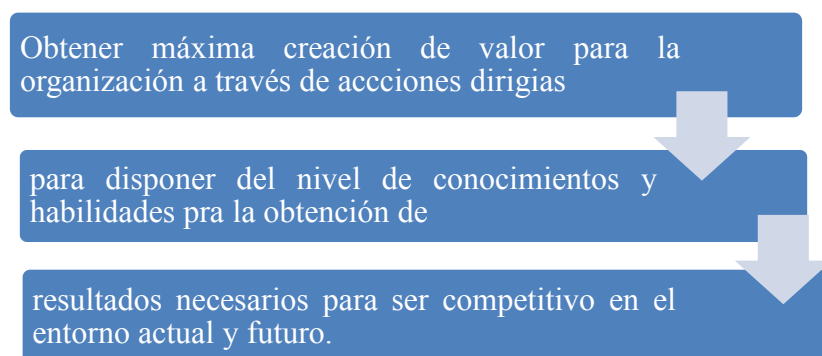
estrategias de la empresa. Para llevar a la práctica la gestión de los recursos humanos deben cumplirse ciertas condiciones:

- ✓ Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- ✓ La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
- ✓ Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.

Cuesta (2010) señala que la gestión del Talento Humano, o Gestión de los Recursos Humanos o Gestión Humana, es la gestión de las personas que trabajan en la organización . Se entiende al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en la personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

FIGURA N° 4

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?



Fuente: Universidad Nacional de Ingenierías de Lima (2012)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

2.4.1.2.6. Modelo de Gestión de Talento Humano

Se habla de modelos de gestión como marcos que integran diversas actividades relacionadas con los recursos humanos. El valor añadido de estos es la sinergia que se producen en los elementos que los integran.

2.4.1.2.6.1 Definiciones de modelos de gestión de Talento Humano

- ✓ Es el conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de Recursos Humanos que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización. **Recuperado:** <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>.
- ✓ Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de las organizaciones del estado.
- ✓ Representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización.
- ✓ Técnica estructura para analizar y diseñar procesos productivos.

2.4.1.2.6.2. Tipos de modelos

Se clasifican en base a los siguientes criterios:

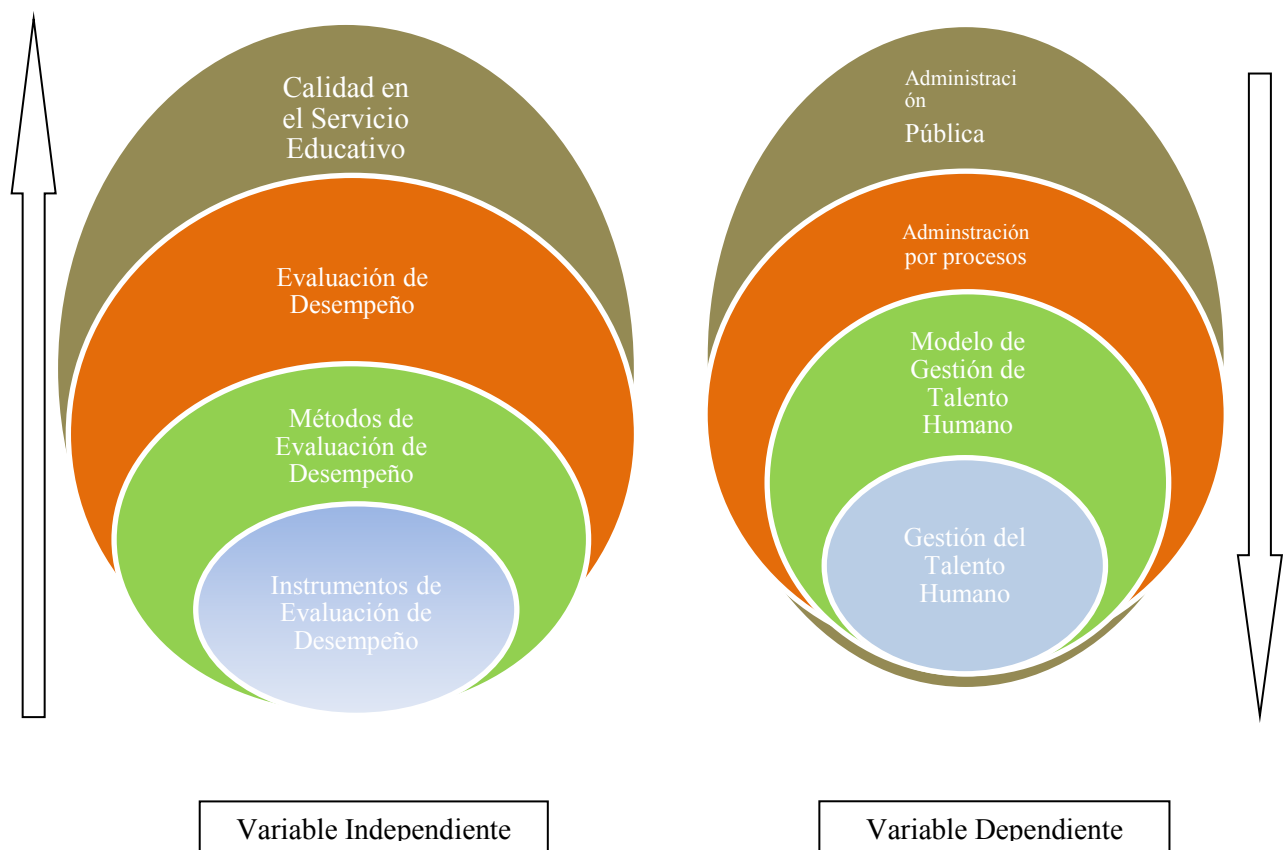
- ✓ Por composición: Se basa en las prácticas de los recursos humanos empleadas.
- ✓ Por objetivos: Se pretende alcanzar al aplicar un modelo determinado. Este se clasifica en:
 - Orientadas al control
 - De alto compromiso
 - De alta implicación
 - De alto rendimiento

- Orientados a la seguridad en el trabajo
- Orientados al cliente

2.4.2. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

2.4.2.1. Superordinación conceptual

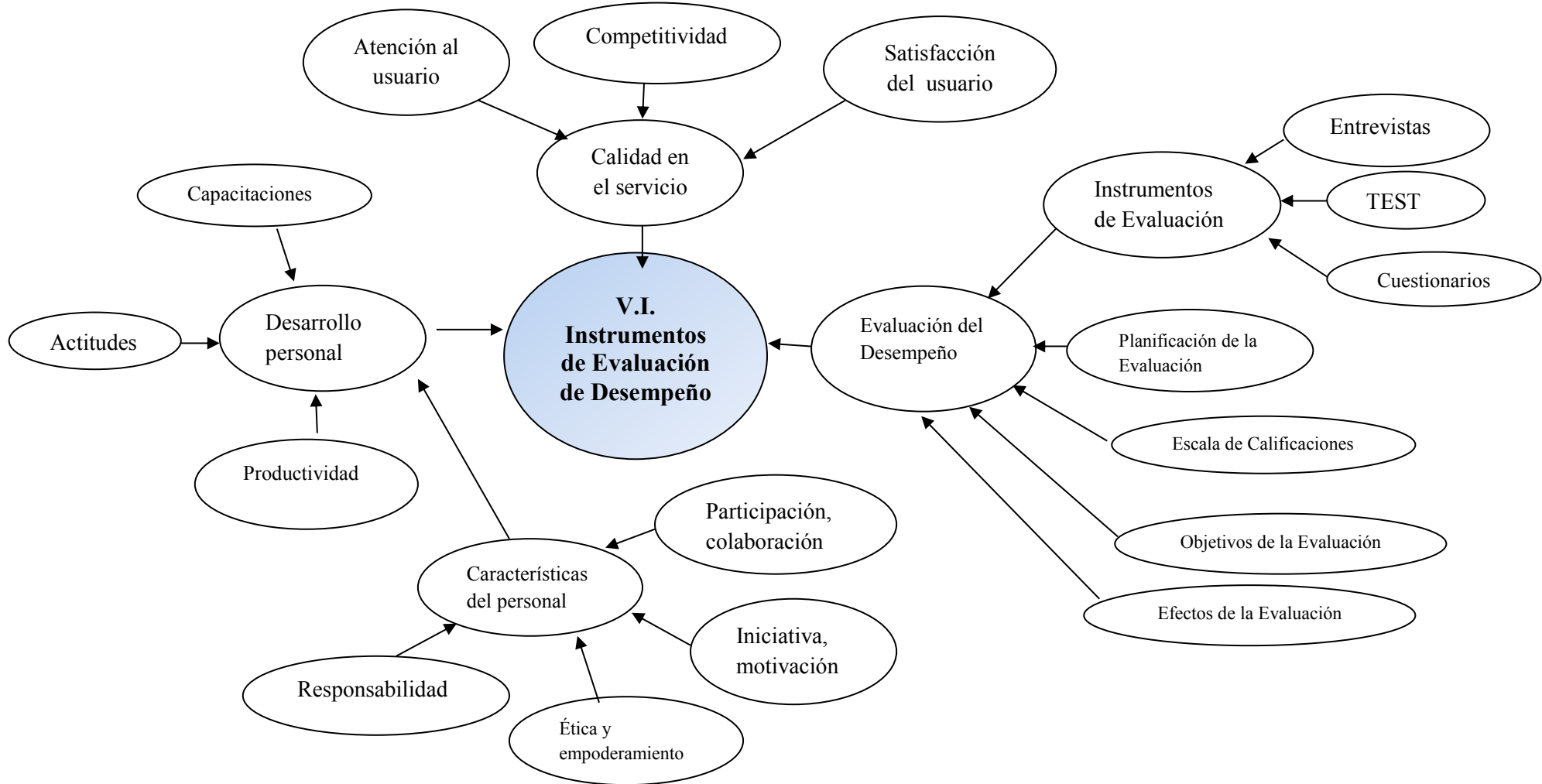
FIGURA No. 5
Superordinación Conceptual



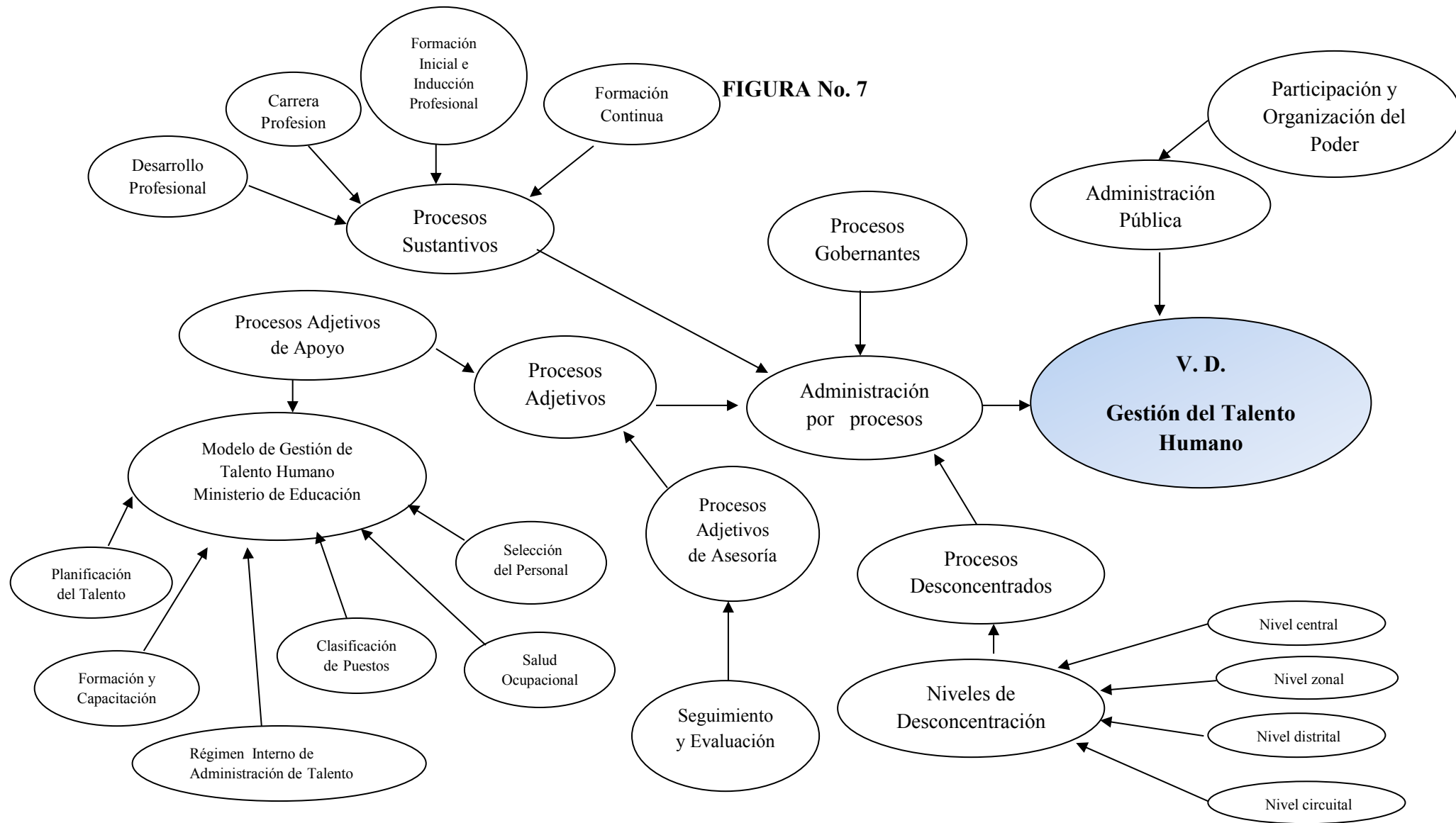
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

2.4.2.2. Subordinación conceptual Variable Independiente

FIGURA No. 6



2.4.2.3. Subordinación conceptual Variable Dependiente



2.5 HIPÓTESIS

Debido a la naturaleza del estudio, se ha planteado la siguiente hipótesis general, sobre la cual se orienta la investigación.

La implementación de instrumentos de evaluación permitirá incrementar el nivel de desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Egüez.

2.5.1 Señalamiento de variables de la hipótesis.

De la hipótesis planteada, se desprenden las siguientes variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE: Instrumentos de Evaluación

VARIABLE DEPENDIENTE: Mayor nivel de desempeño de la Gestión del Talento Humano.

La contrastación científica de estas variables, nos llevará a la comprobación de objetivos y de la citada hipótesis.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

Entre las modalidades de investigación, considerando la naturaleza del estudio, ha sido necesario aplicar las que a continuación se detalla:

Investigación Documental.- Fue indispensable utilizar esta modalidad, para apoyarnos en las respectivas fuentes de carácter documental, es decir, se utilizó libros, textos, revistas, entre otras, para consultar sobre los diversos temas que conforman el cuerpo del presente estudio. La mayoría de los temas han sido resumidos, o interpretados de conformidad a nuestro criterio. Obras que son de autores de reconocida capacidad y especialistas en el tema que ha sido materia de investigación.

Como subtipo de esta Modalidad, se deriva entonces la Investigación Bibliográfica, para lo cual se utilizó fichas nemotécnicas, bibliográficas, o sea se trata de la investigación en los libros utilizados. La investigación archivista, es una extraordinaria fuente, se ha encontrado en este sistema documental de la institución importante documentos, así por ejemplo hemos analizado el Proyecto Educativo Institucional, el mismo que se encuentra desactualizado, y por otra parte, lo previsto no se cumple con responsabilidad, una serie de oficios designando el cumplimiento de determinadas actividades escolares, que no se efectuaron, etc.

Investigación de Campo.- Esta modalidad, constituye un factor fundamental, para recoger información en el lugar mismo de los hechos, en el presente caso, en el Colegio Nacional Gustavo Eguez de la ciudad de Ambato, para lo cual se aplicó algunas técnicas, como observación, la entrevista ya la encuesta, las mismas que se aplicó a las autoridades, personal docente y padres de familia de la mencionada institución educativa. Esta modalidad nos permite efectuar una investigación directa sobre el problema investigado.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Básicamente se ha tomado en cuenta a:

Investigación Exploratoria.- Se puso de manifiesto con el propósito de realizar los primeros contacto y observaciones en el lugar, materia de investigación, destacando los aspectos fundamentales de la problemática determinada, observando en primera instancia por ejemplo, el local, su infraestructura, el aspecto higiénico de la institución, la relación entre profesores, alumnos y padres de familia, la disciplina, el orden escolar, entre otros aspectos, que fueron muy útiles para desarrollar la problemática del tema, y posterior desarrollo global, en la cual se incluye la comprobación de los objetivos y la hipótesis.

Es decir, este tipo de investigación permite darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad, en el presente caso el desorden administrativo del Colegio Gustavo Eguez.

Este tipo de investigación, por otra parte, se realiza especialmente cuando el tema seleccionado ha sido muy poco explorado y sobre todo reconocido y cuando aún más, sobre él, es más fácil plantear una hipótesis precisa o de cierta generalidad, por cuanto se comprende claramente la realidad del problema, como exactamente sucede en el presente caso.

Se ha puesto en práctica también, este tipo de investigación, porque aparece un nuevo concepto que por su novedad no admite una descripción sistemática, como es el talento humano, como estrategia de solución al problema existe.

Investigación Descriptiva.- Mediante esta modalidad de investigación, se utilizó los métodos lógicos Inductivo-Deductivo, con sus dos procesos mentales, el análisis y la síntesis, puesto que esta modalidad de investigación es profunda, se logra desentrañar las causas efectos del problema, señalando sus características y propiedades. Se compara criterios de los protagonistas de los hechos investigados, realizando de esta manera, una clasificación de criterios, ordenarlos, sistematizar los datos obtenidos, los mismos que luego han sido contrastados para obtener resultados reales.

Como se indica anteriormente, se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores, y análogos lo que da lugar a identificar con exactitud el problema.

Investigación Explicativa.- Mediante esta modalidad investigativa se realizó la explicación analítica y sintética, en los diversos capítulos del estudio, es decir, con elementos deductivos e inductivos, sometidos al respectivo análisis del problema, se demuestra la razón de su investigación, y la forma de resolver el problema o situación problemática hecha una realidad negativa, por otra eficaz, dialéctica, la cual queda planteada en la respectiva propuesta.

Es una explicación particular de la hipótesis causal, es aquel trabajo, donde nuestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué sucede el problema, a través de la limitación de las relaciones causales existentes o al menos, de las condiciones en que ellos se producen.

Es el tipo de investigación que más profundiza el conocimiento de la realidad, materia de la investigación, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas y es por tanto más complejo, pues, el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente, por lo que es necesario, trabajar con técnicas adecuadas; este tipo de investigación construye en edificio de la investigación efectuada.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente estudio se ha considera una población escolar de 232 personas, la misma que está conformada de la siguiente forma:

- 6 Servidores públicos administrativos
- 8 Servidores públicos docentes
- 116 estudiantes de octavo, noveno y décimo año de Educación General básica.
- 102 Padres de familia o representantes

3.3.1. Muestra

Los 6 servidores públicos administrativos y los 8 docentes emitirán sus criterios, mediante una encuesta estandarizada.

Los 116 estudiantes están representadas, por una muestra probabilística, que resulta de la aplicación de la siguiente fórmula Estadística, la misma que será sometida a una determinada encuesta.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confiabilidad 1,96

P = Probabilidad de ocurrencia 0,5

Q = Probabilidad de no ocurrencia	0,5
N = Población	116
e = Error de muestreo	0,05

Remplazando la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) X 116}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 116(0.05)^2}$$

$$n = \frac{111.36}{1.92}$$

$$n = 57$$

De la misma manera, de la población de padres de familia se establece a través de la citada fórmula, una muestra, en la que se aplicará la correspondiente encuesta:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Reemplazando

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) X 102}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 102(0.05)^2}$$

$$n = \frac{93.84}{2.17}$$

$$n = 43$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1. Operacionalización de la variable independiente: Instrumentos de Evaluación de Desempeño

CUADRO No. 5

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Desempeño:</p> <p>Constituye una oportunidad de revisar los procesos, en a la base conocimientos, experiencias, valores, competencias, puesto en práctica a través de las destrezas desarrolladas del Talento Humano; esta revisión nos ayuda a tomar decisiones más acertada y a implementar las acciones necesarias.</p>	<p>Desempeño</p> <p>Niveles de Desempeño</p> <p>Capacitaciones recibidas</p> <p>Calidad en el Servicio</p>	<p>Evaluación del Servidores y Servidoras Régimen LOSEP / Personal del Colegio Gustavo Eguez.</p> <p>Calificación de Competencias</p> <p>Perfil de Competencias</p> <p>Satisfacción de los usuarios</p>	<p>¿Ha sido usted evaluado en sus funciones por parte del colegio?</p> <p>¿Ha sido usted evaluado por Organismos externos como MRL y ME, según su función?</p> <p>¿Cuántas capacitaciones ha seguido usted ?.</p> <p>¿Cómo califica su aporte al logro de objetivos institucionales en cada año?</p> <p>¿Cómo califica usted la calidad del servicio brindado a los usuarios del plantel?</p> <p>¿Cree usted que la iniciativa es importante en desarrollo de sus actividades?</p>	<p>Encuesta a los Servidores Públicos, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Nacional Gustavo Eguez.</p> <p>Cuestionario (Anexo 1)</p>

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente: Gestión del Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez.

CUADRO No. 6

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Talento Humano:</p> <p>Moderna forma de organización, para lograr los objetivos específicos en la Educación, para lo cual requiere de una serie de recursos, estos son elementos, que administrados correctamente, le permite el desarrollo cualitativo de la Institución Educativa.</p>	<p>Talento Humano.</p> <p>Gestión del Talento Humano.</p> <p>Nuevo Modelo de Gestión Educativo.</p> <p>Procesos para lograr los productos y/o servicios del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Educación.</p>	<p>Nivel de Desarrollo</p> <p>Nivel de Satisfacción</p> <p>Nivel de Cumplimiento</p>	<p>¿Cómo califica usted la gestión de las autoridades del Colegio Gustavo Eguez?</p> <p>¿Está usted conforme con la Calidad Educativa que ha brindado hasta hoy el plantel?</p> <p>¿Cuál sería su aporte al Nuevo Modelo de Gestión Educativa?</p> <p>¿Conoce usted sobre el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?</p> <p>¿Está de acuerdo que un Modelo de Gestión de Talento Humano; sería un aporte para mejorar los procesos en su función?</p>	<p>Encuesta a los Servidores Públicos, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Nacional Gustavo Eguez.</p> <p>Cuestionario (Anexo 1)</p>

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información debemos tener en cuenta básicamente ciertos aspectos para el desarrollo de la recolección de la información, las cuales podemos resumir así:

- ✓ Encuestas a las y los servidores públicos, estudiantes y padres de familias. Se ha considerado como informantes indispensables a los señores estudiantes y a los padres de familia, considerados como actores involucrados directamente en la actividad escolar del plantel objeto de estudio.
- ✓ Entrevista a las autoridades de la institución.
- ✓ Recopilación de formatos que evidencien el desempeño de los servidores públicos que mantenga la oficina de Recursos Humanos.
- ✓ Revisión de normativa y disposiciones legales sobre la gestión del talento humano de los servidores públicos.
- ✓ Ficha de observación con el fin de diagnosticar la situación actual de la Institución Educativa.

Estas actividades serán realizadas directamente por el investigador en lugar de los hechos, en el Colegio Nacional Gustavo Eguez.

Además se buscará información secundaria a través de datos cuantitativos y cualitativos tomados de estadísticas de otras instituciones, informes de investigación, memorias de eventos, planes, programas y en general de documentos relativos al tema.

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de datos, de manera general la información obtenida debe sujetarse a la crítica, tanto la información de la investigación bibliográfica, como de la investigación de campo, es decir, esta es sometida al análisis y a la síntesis.

Para el procesamiento de datos o de la información alcanzada, para elaborar el cuerpo del estudio ha sido clasificado, ordenada, tabulada, analizada y sintetizada, mediante inferencias de lo general a lo particular y viceversa, en particular se sometió a:

CODIFICACIÓN: Fue indispensable efectuar la correspondiente codificación a través de la cual se identificó cualitativamente los datos obtenidos, tanto de la investigación de campo, como bibliográfica.

Los datos de la investigación de campo está representada estadísticamente, por medio de cuadros porcentuales.

Los datos de las encuestas tienen el código de resultado de la investigación de campo, con sus respectivos caracteres, de tal manera que pueden ser revertirlos, a la forma original si fuera necesario.

En todo caso la codificación es fundamental en este estudio, porque sirvió para determinar, la cuantificación, y selección; los datos con relación al universo encuestado; de sus niveles cualitativos se pueden establecer la calidad de la función administrativa y de su estrategia organizacional de Talento Humano, por ende se llegó a la comprobación de la hipótesis.

TABULACIÓN: Para nuestro estudio la tabulación fue una técnica que sirvió para determinar grupos de relación a las repuestas de las encuestas, es decir, fueron clasificadas para identificar el número de personas que han respondido a cada una de las variables de las respectivas preguntas.

De la misma manera clasificamos por temas y subtemas de los datos recogidos en la investigación bibliográfica, fue ingresado en la computadora, para su manipulación de conformidad al nivel y tema estudiado.

TÉCNICA ESTADÍSTICAS: Aquí es importante el diseño de la muestra. Se definió para extraer una muestra representativa de la población de estudiantes y

padres de familia, es decir, se trata de muestras probabilísticas, que garantizó la recolección de una información real.

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: Se tomó en cuenta esta técnica para obtener la confianza y seguridad necesaria de los datos obtenidos, indicando los porcentajes de probabilidad de error que permite la técnica de la estadística, esto es el entre el 1% y 5%.

CORRELACIÓN DE VARIABLES: Básicamente esta técnica tiene como fundamento la interrelación de las variables independiente y dependiente por ser recíprocas, constituyen la estructura de la hipótesis central, sin perjuicio que dentro del proceso de la investigación aparezca otras variables, como discretas, continuas, etc.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se presenta a continuación, corresponden a la Investigación de campo, la misma que está estructura con tres grupos, que son:

4.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EFECTUADAS A 6 ADMINISTRATIVOS Y 8 DOCENTES, TOTAL 14 SERVIDORES.

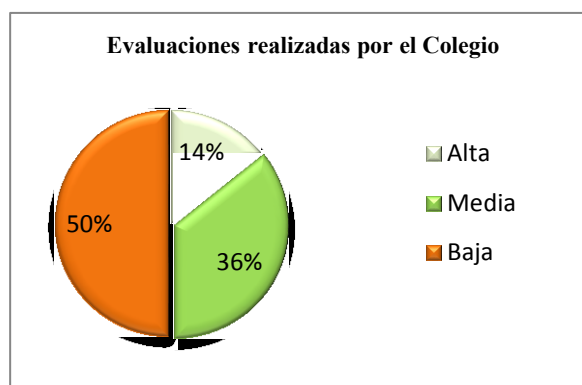
Pregunta 1

TABLA 1. Evaluaciones realizadas por el Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Alta	Media	Baja	
1.-¿Indique la frecuencia con la que ha sido evaluado su desempeño en sus funciones por la Unidad de Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez?	2	5	7	14
PORCENTAJES	14%	36%	50%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 1.



Fuente: Tabla 1.

INTERPRETACIÓN

De conformidad a los resultados señalados en la Tabla N° 1, se desprende que 2 personas que representan al 14% señalan que siempre han sido evaluados; mientras que 5 servidores públicos que es el 36% manifiestan que fueron evaluados, siendo 7 de los encuestados que corresponde al 50% contestan que nunca han pasado un proceso de evaluación de desempeño a nivel interno.

ANÁLISIS

El porcentaje del 50% está objetivamente señalando que nunca; es decir, con mucha honestidad las propias Autoridades, docentes, administrativos y de servicios confiesan que en el Colegio Nacional Gustavo Eguez, no se ha realizado procesos de evaluación del desempeño al personal a nivel interno, sino más los que se han realizados hasta hoy en día son aquellos que por disposición legal ha exigido por organismos externos.

Pregunta 2

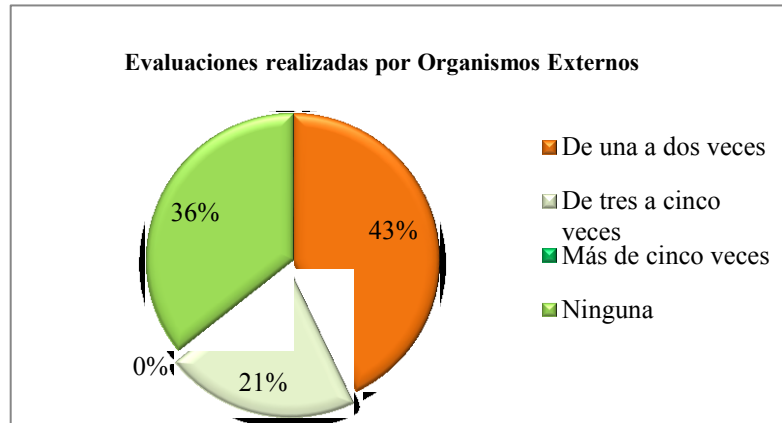
TABLA 2. Evaluaciones realizadas por Organismos Externos

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	De una a dos veces	De tres a cinco veces	Más de cinco veces	Ninguna	
2.-¿Ha sido usted evaluado por Organismos externos como: Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Educación, según su régimen laboral?	6	3	0	5	14
PORCENTAJES	43%	21%	0%	36%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 2.



Fuente: Tabla 2.

INTERPRETACIÓN

En referencia al gráfico 3, se obtiene el 43% igual a 6 encuestados, que identifican a la alternativa de una a dos veces han sido evaluados por organismos externos competentes, mientras 3 servidores, que equivalente al 21%, manifiestan que de tres a cinco veces no han participado este proceso, en el rango más de cinco no existen

ningún caso y en la alternativa ninguna responde 5 servidores públicos que nos dicen que ellos no han sido evaluados, pues entiende que realmente este proceso de evaluación no se aplica en su totalidad a las instituciones del sector público.

ANÁLISIS

Se considera que los resultados obtenidos muestran que existe la necesidad imperiosa que se aplique la normativa de Evaluación de Desempeño de conformidad a cada régimen, y en los casos de carecer ordenamiento legal elaborar procesos para este fin, con el único propósito de detectar brechas o debilidades que puedan ser superadas y lograr alcanzar al perfil óptimo, y asegurar un servicio de calidad.

Pregunta 3

TABLA 3. Colaboraría usted para ser evaluado por la Institución

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
3.-¿Colaboraría usted para ser evaluado por la Institución?	14	0	0	14
PORCENTAJES	100%	0%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 3.



Fuente: Tabla 3.

INTERPRETACIÓN

En referencia al gráfico 3, se obtiene el 100% igual a 14 encuestados, que identifican a la alternativa mucho, entonces decimos que todos vamos a colaborar para ser evaluados por la institución para mejorar nuestra gestión, por ello las dos restantes alternativas señalan 0.

ANÁLISIS

Los servidores públicos en los actuales momentos estamos pasando procesos de cambios que son de 360 grados, por lo que nuestros sentimientos, pensamientos deben regular de cierta manera a estas circunstancias con el fin entregar un servicio o producto en donde el usuario este satisfecho.

Pregunta 4

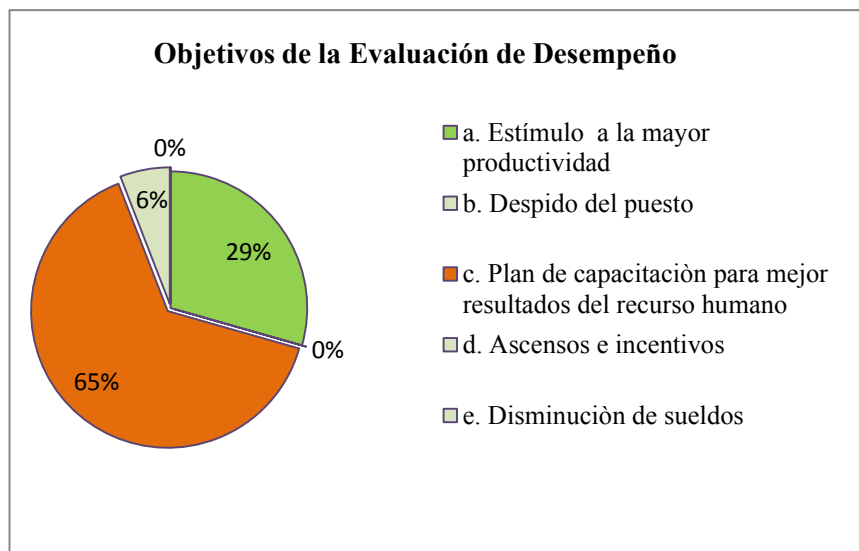
TABLA 4. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

PREGUNTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
4.- ¿Señale cuál sería para usted el objetivo de evaluación de desempeño?		
a. Estímulo a la mayor productividad	5	29%
b. Despido del puesto	0	0%
c. Plan de capacitación para mejorar los resultados del recurso humano	11	65%
d. Ascensos e incentivos	1	6%
e. Disminución de sueldos	0	0%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 4.



Fuente: Tabla 4.

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la tercera pregunta, 5 encuestados, que corresponden al 29% contestan que la evaluación de desempeño persigue el estímulo a la mayor productividad, 11 servidores que es el 65% nos dicen que su fin es la capacitación que nos permite mejorar los resultados del recurso humano, un encuestado que representa el 6% manifiesta que el objetivo es el ascensos e incentivos, y los literales b) y e) presentan 0%.

ANÁLISIS

Queda cualitativamente expreso que el 94% de los encuestados señalan que los objetivos de evaluación de desempeño busca detectar debilidades para corregirlas mediante programas de capacitación que permitirán una mayor productividad, un mayor rendimiento y alcance de objetivos y metas institucionales. Con un porcentaje mínimo nos ha señalado la parte cuantitativa o económica, que es importante y un derecho de todo trabajador.

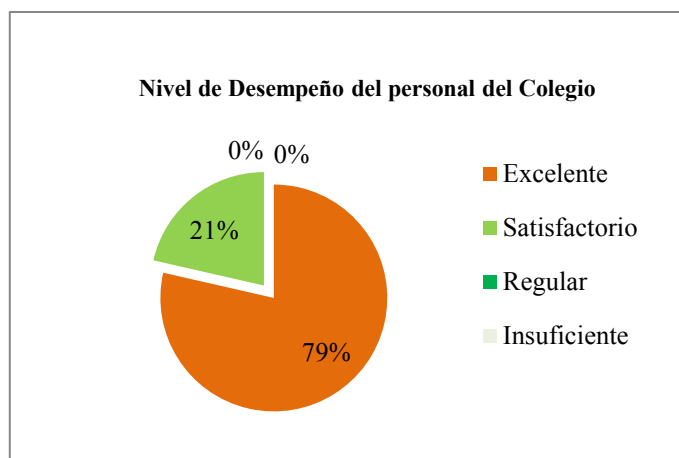
Pregunta 5

TABLA 5. Ubicación del nivel de desempeño laboral.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	
5.-¿En qué nivel de desempeño se ubica usted?	11	3	0	0	14
PORCENTAJES	79%	21%	0%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

GRÁFICO 5.



Fuente: Tabla 5.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico N° 5, consolidando los resultados se tiene por una parte el 79% que es igual a 11 servidores públicos consideran que su nivel de desempeño es excelente, por otro lado, el 21% que corresponde a 3 servidores públicos responde que su desempeño laboral es satisfactorio, mientras que la alternativa regular e insuficiente presentan 0%. De los resultados obtenidos se entiende que todos nos desenvolvemos eficazmente.

ANÁLISIS

Difícilmente como seres humanos reconocemos los aspectos negativos que se han aptado en un tiempo determinado, la tendencia es decir más bien los aspectos positivos de cada uno, por esta razón, es necesaria la aplicación de instrumentos que permitan reflejar lo que realmente el individuo realiza en la práctica.

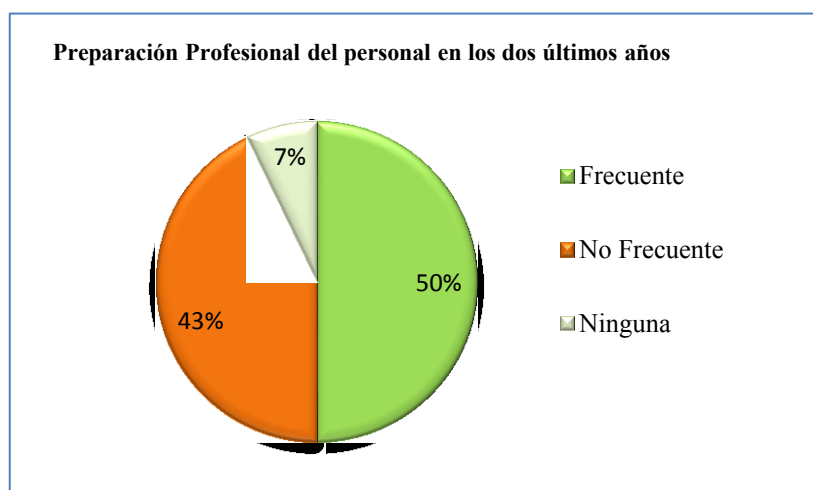
Pregunta 6

TABLA 6. Preparación Profesional en los dos últimos años

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Frecuente	No frecuente	Ninguna	
6.-¿Su preparación profesional en estos dos últimos años han sido	7	6	1	14
PORCENTAJES	50%	43%	7%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 6.



Fuente: Tabla 6.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados señalados en el gráfico 6, 7 servidores públicos que es igual al 50%, han contestado que de manera permanente se actualizan de acuerdo a su área de acción, el 43% que son 6 servidores públicos nos dicen que su ritmo de frecuencia es baja y dependen de muchos factores, y el 7% que corresponde a una persona nos indica que en estos dos últimos años no ha seguido ni seminarios, ni cursos o talleres.

ANÁLISIS

De conformidad a las nuevas exigencias educativas, sociales, culturales, etc., los servidores públicos estamos sujetos a cumplir nuevos roles en diferentes puesto de trabajo lo que hace que la formación educativa sea continua, para no dejar ir las oportunidades que nos ofrece el ámbito educativo nacional.

Pregunta 7

TABLA 7. Capacitaciones realizadas por el personal del Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	De una a tres	De tres a seis	Más de siete	Ninguna	
7.- ¿Cuántas capacitaciones ha seguido usted para mejorar su nivel profesional y cuál fue su financiamiento?	11	0	2	1	14
PORCENTAJES	79%	0%	14%	7%	100%

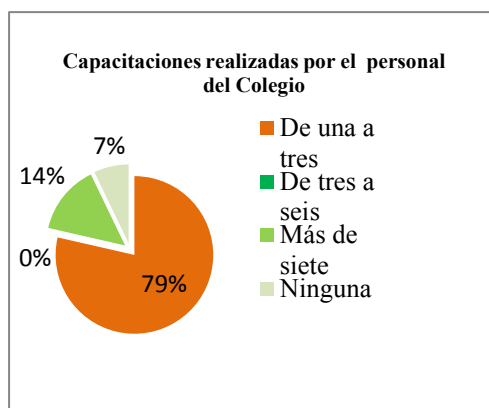
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

TABLA 8. Financiamiento de las Capacitaciones.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Fondo del Estado	Recursos propios	Becas	
7.- ¿Cuántas capacitaciones ha seguido usted para mejorar su nivel profesional y cuál fue su financiamiento?	11	2	0	13
PORCENTAJES	85%	15%	0%	100%

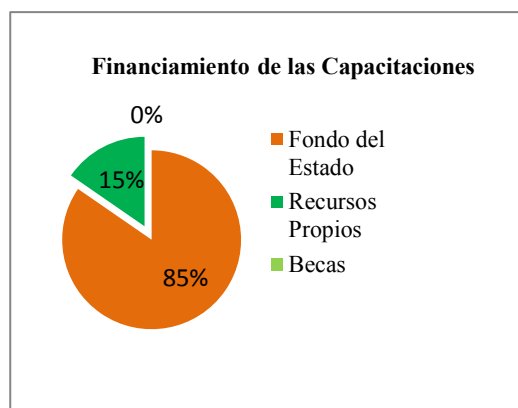
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 7.



Fuente: Tabla 7.

GRÁFICO 8.



Fuente: Tabla 8.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados señalados en el gráfico 7 y 8, se puede apreciar que 11 servidores públicos, que corresponde al 79%, señalan que de una a tres capacitaciones han realizado, mientras dos servidores que es igual al 14% nos informa que más de siete capacitaciones al momento han realizado, y un servidor que es igual al 7% nuevamente nos dice que no asistido a ningún programa de capacitación, y en el rango de tres a seis capacitaciones nos arroja 0%. Al observar los resultados sobre el financiamiento la mayor parte que representa el 85% son recursos de estado y mínima parte son recursos propios.

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos se observa que no se está dando la importancia que amerita la capacitación de cada individuo, que no se la mira como una inversión que futuro nos dará satisfacciones personales y beneficios económicos. Muchos esperan que el gobierno nos financie los costos y suministre el tiempo para el desarrollo de esta actividad.

Pregunta 8

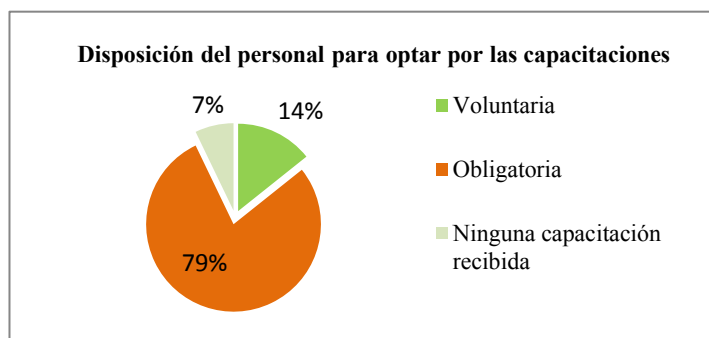
TABLA 9. Disposición del personal para optar por las capacitaciones

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Voluntaria	Obligatoria	Ninguna Capacitación recibida	
8.- Las capacitaciones que usted ha realizado hasta el momento han sido:	2	11	1	14
PORCENTAJES	14%	79%	7%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 9.



Fuente: Tabla 9.

INTERPRETACIÓN

Según lo indicado en el gráfico 9, se presenta tres resultados, el primero corresponde al 14% equivalente a 2 servidores, que nos dicen que de manera voluntaria han participado en capacitaciones; y el segundo a un porcentaje del 79% que corresponde a 11 servidores que contestan indicando que en su mayoría la capacitaciones son aquellas que por disposición legal han tenido que seguir, y 7% que corresponde a un servidor público nos dice que no ha asistido a una capacitación.

ANÁLISIS

De lo señalado se considera, que muchos factores influyen en la decisión de tomar una capacitación, las condiciones sociales de este sector alcanza a un nivel medio.

Sin embargo, la capacitación es algo fundamental para la estabilidad en el puesto de trabajo; y de competir por grandes oportunidades.

Pregunta 9

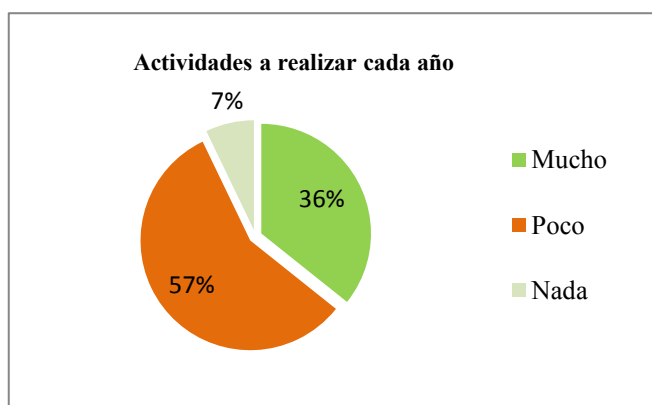
TABLA 10. Actividades a realizar en cada año.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Poco	Nada	
9.-¿Conoce y le comunican a usted de las actividades que tiene que realizar cada año?.	5	8	1	14
PORCENTAJES	36%	57%	7%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 10.



Fuente: Tabla 10.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados indicados en este gráfico, 5 encuestados, que representan el 36% señalan que conocen de las actividades a desarrollar en el año, el 57% que corresponde a 8 servidores públicos, señalan que conocen poco sobre las actividades que debe cada cumplir y a la marcha van construyendo, y el 7% que corresponde a una persona, nos dice que al inicio de sus funciones le entregaron por escrito las actividades a realizar y de ahí no más.

ANÁLISIS

Está normado que todo servidor público debe conocer las actividades que debe desarrollar durante el año, al igual que los objetivos y metas institucionales, y es responsabilidad de la oficina de Gestión de Talento Humano y Autoridades hacer cumplir la disposición legal, a más que la planificación es una herramienta de gestión, permitirá el cumplimiento de estas actividades.

Pregunta 10

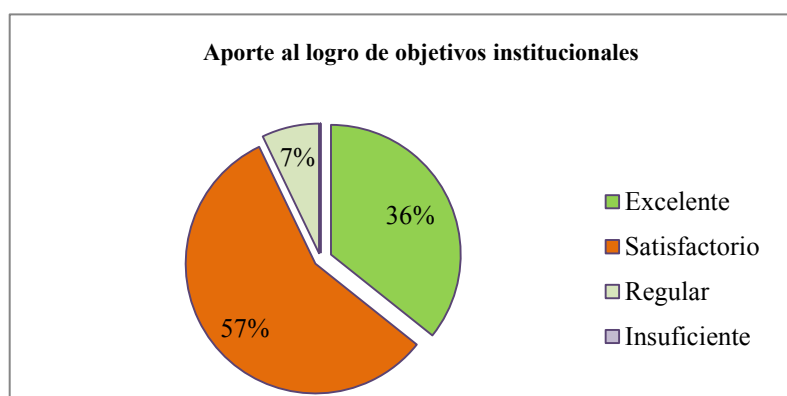
TABLA 11. Aporte al logro de objetivos institucionales.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Poco	Nada	
10.-¿Cómo califica su aporte al logro de los objetivos institucionales de cada año?	5	8	1	14
PORCENTAJES	36%	57%	7%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 11.



Fuente: Tabla 11.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados observados en este gráfico, 5 personas que corresponde al 30% nos dicen que aportan al logro de objetivos institucionales, el 57% que corresponde a 8 servidores públicos, señalan que de alguna manera contribuyen a la consecución de los objetivos, mientras que 1 encuestado que representa el 7% no ha contribuido totalmente al alcance de los objetivos de la institución.

ANÁLISIS

Se considera que los servidores públicos en su mayoría muestran desinterés en el accionar de la Institución, se limitan a cumplir con su trabajo dentro de su área, y no hay un compromiso firme, pues donde hay un escaso control permite una mayor atención de intereses personales, que siempre se pone de manifiesto en cualquier institución. Es deber de las autoridades socializar objetivos, metas, políticas, procedimientos, actividades y velar por el cumplimiento de los mismos; y sí es el caso de no contar con lo mencionado trabajar en conjunto y cumplir no solo con la ley sino la comunidad educativa.

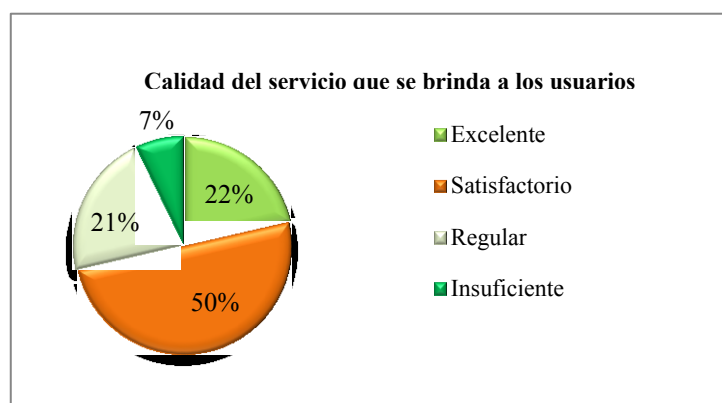
Pregunta 11.

TABLA 12. Calidad del servicio que brinda a los usuarios.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	
11.-¿Cómo califica usted la calidad del servicio que brinda a los usuarios del plantel ?.	3	7	3	1	14
PORCENTAJES	21%	50%	21%	7%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 12.



Fuente: Tabla 12.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos 3 servidores públicos, que es igual a 21%, considera excelente la calidad de los servicios prestados; el 51% que representa a 7 servidores indican la alternativa satisfactorio para referirse a los servicios que brinda a sus usuarios; mientras que el 29% que corresponde a tres persona, señala la alternativa poco satisfactorio a la calidad de los servicios brindados a sus usuarios.

ANÁLISIS

La atención al usuario se ha convertido en una de las partes fundamentales del trabajo, no debe limitarse a dar respuestas, sino buscar la mejor manera de brindar soluciones a las necesidades de los usuarios, prevaleciendo la amabilidad. Autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios debemos fomentar una actitud positiva de servicio para dar excelencia.

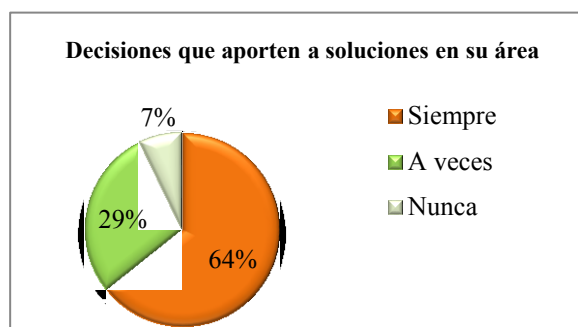
Pregunta 12.

TABLA 13. Decisiones que aporten soluciones en su área de acción o fuera de ella.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Siempre	A veces	Nunca	
12.-¿Ha tomado decisiones que aporten a dar soluciones en su área de acción y fuera de ella ?.	9	4	1	14
PORCENTAJES	64%	29%	7%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 13.



Fuente: Tabla 13.

INTERPRETACIÓN

De los encuestados, 9 servidores públicos, que es igual al 64%, manifiestan que siempre se está tomando decisiones antes las exigencias actuales; el 29% que representa a 4 servidores nos dicen, que a veces si realmente han tomado decisiones para solucionar problemas en el trabajo; mientras el 7% que corresponde a un persona, señala que las decisiones generalmente son tomadas por las autoridades de las instituciones.

ANÁLISIS

Al interior de las instituciones, a diario se presenta conflictos y problemas; y las autoridades y jefes departamentales llenos de trámites por despachar, lo que implica que siempre hay que tener en cuenta que cada persona podemos afrontar la resolución de problemas aún de forma diferente, basada en nuestra experiencia y en nuestros conocimientos. Lo que si hay que tener en cuenta normas y leyes vigentes.

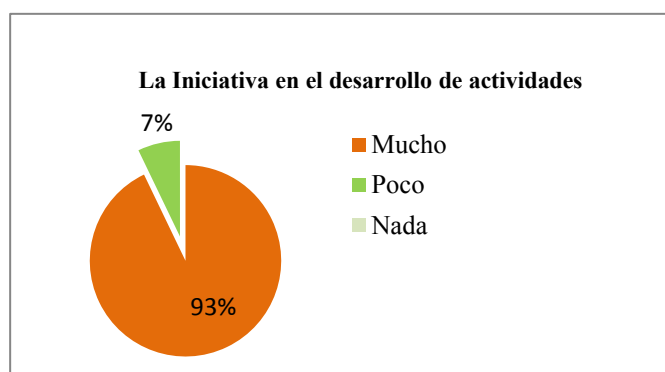
Pregunta 13.

TABLA 14. La iniciativa en el desarrollo de actividades.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Mucho	Poco	
13.-¿Cree usted que la iniciativa es importante en el desarrollo de sus actividades ?.	13	1	14
PORCENTAJES	93%	7%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 14.



Fuente: Tabla 14.

INTERPRETACIÓN

Un 93%, igual a 13 encuestados, indican que desde luego es importante la iniciativa en desarrollo de nuestras actividades; mientras el 7% que representa a un servidor, nos dice que poco importante es este elemento, toda vez que las actividades deben realizarse tal y cual está escrito en la ley.

ANÁLISIS

De manera general coinciden que la iniciativa es una cualidad importante de los individuos en toda actividad humana, que pretende generar proyectos o propuestas en beneficios de la sociedad. Un servidor público con iniciativa suele promover emprendimientos, ideas muy necesarias para la gestión del Colegio Gustavo Eguez. Además la iniciativa constituye un aspecto que se toma en cuenta en temas de evaluación desempeño.

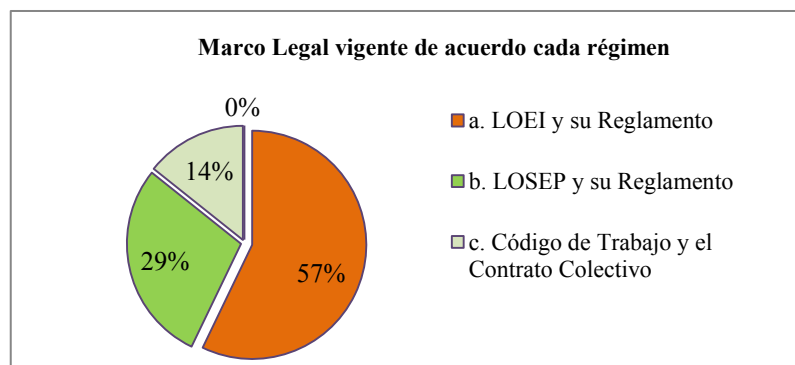
Pregunta 14.

TABLA 15. Marco Legal vigente de acuerdo a su régimen.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	LOEI	LOSEP	Código de Trabajo	Otras leyes	
14.-¿Cuál es el Marco Legal vigente que rige su función y la que aplican para la evaluación de su desempeño?.	8	4	2	0	14
PORCENTAJES	57%	29%	14%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 15.



Fuente: Tabla 15.

INTERPRETACIÓN

Un 57%, igual a 8 encuestados, indican que pertenecen a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento y bajo esta se evalúa el desempeño; el 29% que representa a 4 servidores señalan que se rigen por la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento de igual manera esta contempla el Subsistema de Evaluación de desempeño, mientras el 14% que corresponde a dos personas nos dicen que son del Código de Trabajo y uno de ellos al Contrato Colectivo de los servidores del Magisterio. Desde luego la alternativa otras leyes señala 0% porque todo el personal tiene un régimen.

ANÁLISIS

Se puede observar que los servidores públicos que laboran en el plantel conocen del marco legal que contempla sus atribuciones y obligaciones, y que en estas se encuentran los parámetros bajo los cuales evalúan del desempeño de cada uno por los diferentes organismos externos competentes.

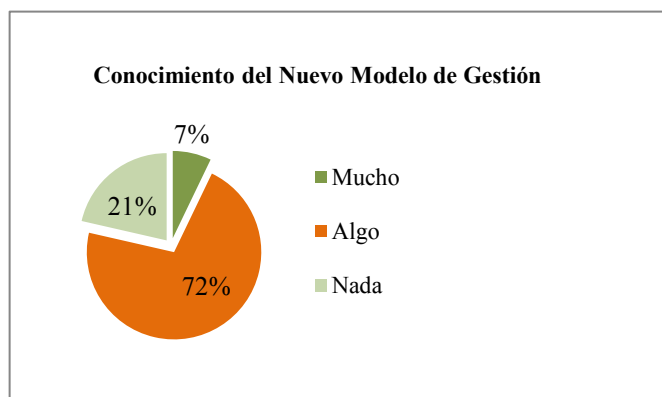
Pregunta 15.

TABLA 16. Conocimiento del Nuevo Modelo de Gestión para el Sector Público.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
15.-¿Conoce usted sobre el Nuevo Modelo de Gestión para las Instituciones del sector público?.	1	10	3	14
PORCENTAJES	7%	72%	21%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 16.



Fuente: Tabla 16.

INTERPRETACIÓN

Un 7%, igual a 1 encuestado, indican que conocen mucho sobre el Nuevo Modelo de Gestión para las Instituciones del Sector Público; el 2% que representa a 10 servidores públicos manifiestan que algo saben sobre este Modelo de Gestión; mientras el 21% que corresponde a 3 personas señala que desconoce sobre este tema.

ANÁLISIS

El Estado Ecuatoriano, a través de sus Ministerios, nuestro caso el Ministerio de Educación ha iniciado un proceso basado en el esquema de modernización y encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores. Este nuevo Modelo de Gestión Educativa es para renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Sin embargo, de los resultados obtenidos los servidores públicos del plantel no tienen un conocimiento verdadero de algo que ya está en vigencia.

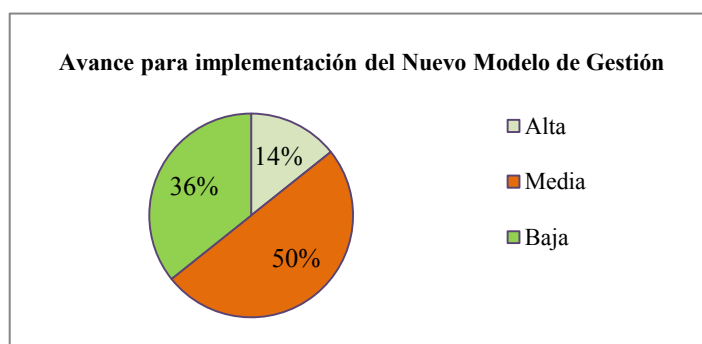
Pregunta 16.

TABLA 17. Avance para implementación del Nuevo Modelo de Gestión.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Alta	Media	Baja	
16.-¿Qué valoración otorga usted al avance en la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa en nuestra Institución?.	2	7	5	14
PORCENTAJES	14%	50%	36%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 17.



Fuente: Tabla 17.

INTERPRETACIÓN

Según lo indicado en el gráfico, el 14% que equivalente a 2 servidores públicos, nos indica que el avance de implementación del Nuevo Modelo de Gestión en nuestro plantel es mucho, el 50 % que representa 7 servidores públicos nos dicen a su manera de ver algo se está introduciendo este nuevo modelo, mientras que el 36% que corresponde a 5 personas, señalan que es baja este avance de ejecución del modelo de gestión actual.

ANÁLISIS

Podemos darnos cuenta que nuestra Institución de alguna manera está implementado este Nuevo Modelo de Gestión en las actividades que desarrollan. Sin embargo, no totalmente por este modelo contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.

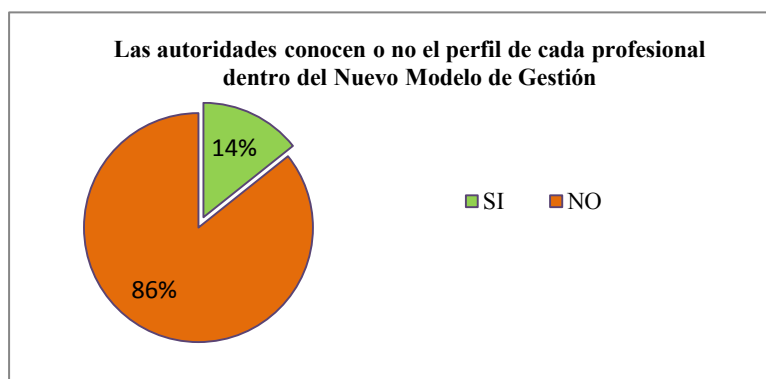
Pregunta 17.

TABLA 18. Las autoridades conocen o no el perfil de cada profesional dentro del Nuevo Modelo de Gestión.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
17.-¿Cree usted que las autoridades de la Institución, conocen el perfil profesional para el desempeño de sus funciones en concordancia con el Nuevo Modelo de Gestión?.	2	12	14
PORCENTAJES	14%	86%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 18.



Fuente: Tabla 18.

INTERPRETACIÓN

Según lo indicado en el gráfico, el 14% que equivalente a 2 servidores públicos nos manifiestan si conocen los perfiles profesionales que menciona este Nuevo Modelo de Gestión; el 79 % que representa 11 servidores públicos nos dicen que las autoridades no conocen el perfil profesional para el desempeño de sus funciones en contempla el modelo; mientras que el 7% que corresponde a 1 persona, señalan que desconoce sobre este tema.

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos, vemos que las autoridades y jefes departamentales deben revisar la normativa vigente en cumplimiento a sus atribuciones y responsabilidades, con el fin de ver procesos de la Administración del Talento Humano y los perfiles de los profesionales que desempeña cada servidor del plantel.

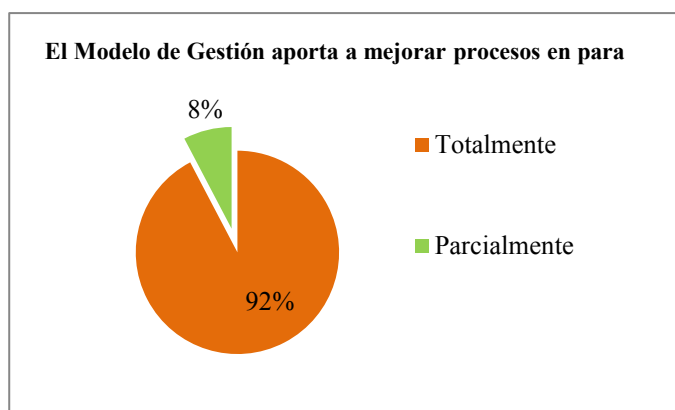
Pregunta 18.

TABLA 19. El Modelo de Gestión aporta a mejorar procesos en cada función.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Totalmente	Parcialmente	
18.-¿Está de acuerdo usted que el Nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano; sería un aporte para mejorar los procesos en su función?.	12	2	14
PORCENTAJES	86%	14%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 19.



Fuente: Tabla 19.

INTERPRETACIÓN

Un 86%, que es igual a 12 encuestados, indican que el Nuevo Modelo de Gestión es un gran aporte a los procesos administrativos, docentes, nivel jerárquico superior, etc., es integral; el 14% que representa a un servidor público nos dice

ANÁLISIS

La mayoría de los servidores públicos del plantel consideran que el Talento Humano debe responder a las necesidades y exigencias contempladas en el Modelo de Gestión vigente, en el cual puntualiza atribuciones y responsabilidades, procesos, productos y servicios.

Pregunta 19.

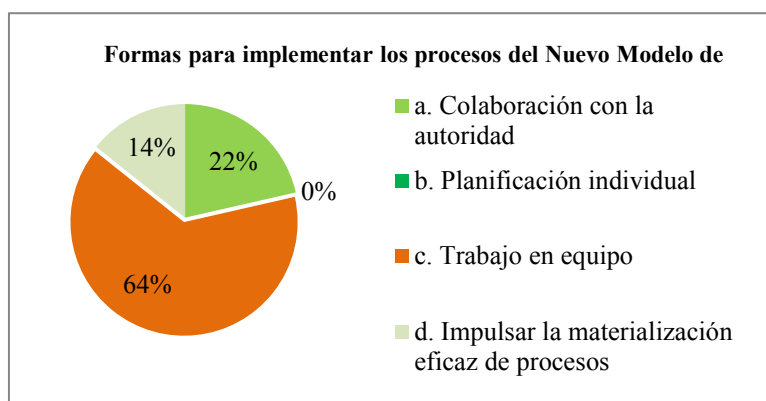
TABLA 20. Formas para implementar los procesos del Modelo de Gestión.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	A	B	C	D	
19.-¿Cuál sería su aporte para la implementación de los procesos a aplicar según el Nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano?.	3	0	9	2	14
PORCENTAJES	22%	0%	64%	14%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 20.



Fuente: Tabla 20.

INTERPRETACIÓN

Un 22%, igual a 3 encuestados, indican colaborarían en la aplicación del Modelo de Gestión en las áreas que requiera la autoridad; el 64% que representa a 9 servidores, nos dicen que trabajarían en equipo para la implementar el Modelo de Gestión vigente; mientras que el 14% que corresponde a dos servidores señalan que impulsarían de manera eficaz la implementación de los procesos.

ANÁLISIS

Es evidente la predisposición del personal que labora en la Institución para el desarrollo del trabajo de manera coordinada y responsable, para que la implementación y aplicación del Nuevo de Modelo Gestión de Talento Humano sea ágil, eficiente, rápido.

4.2.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADA EN LA MUESTRA DE PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ

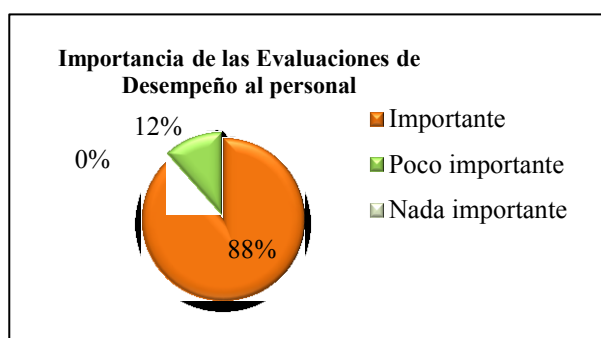
Pregunta 1

TABLA 21. Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Importante	Poco importante	Nada importante	
1.-¿Considera usted importante realizar evaluaciones del desempeño al personal que labora en el Colegio Nacional Gustavo Eguez?	38	5	0	43
PORCENTAJES	88%	12%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 21.



Fuente: Tabla 21.

INTERPRETACIÓN

Revisando los resultados, se aprecia un mayor porcentaje del 88%, que corresponde a 38 padres familia encuestados, que consideran que es importante las evaluaciones de desempeño. Existen un porcentaje del 12%, que es igual 5 padres de familia, que le dan poca importancia a temas de evaluaciones del personal.

ANÁLISIS

De las respuestas emitidas, se desprende de manera clara y concreta, que los padres de familia, están de acuerdo que se evalué el desempeño del personal, para identifiquen las dificultades que encuentre en su trabajo, y puedan buscar correctivos adecuados para mejorar los servicios.

Pregunta 2

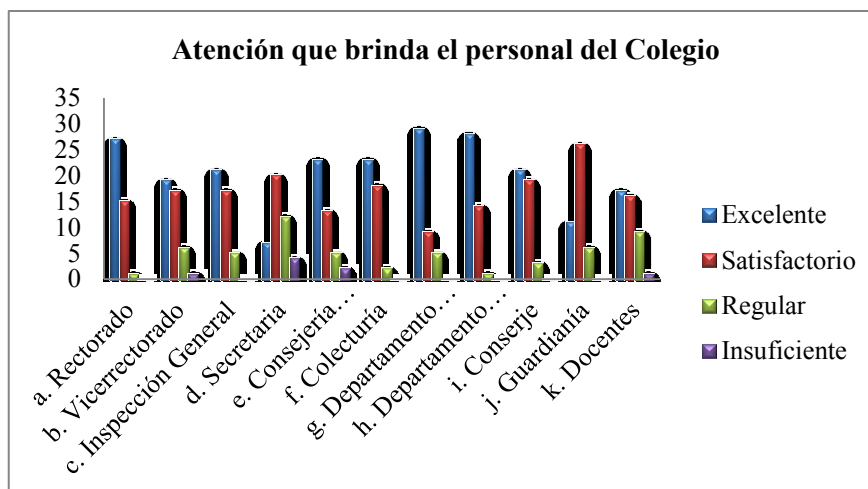
TABLA 22. Atención que brinda el personal del Colegio.

PREGUNTA	RESPUESTAS				PORCENTAJES			
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	EX	S	R	I
2. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda las siguientes Unidades Administrativas del plantel?								
a. Rectorado	27	15	1	0	63%	35%	2%	0%
b. Vicerrectorado	19	17	6	1	44%	40%	14%	2%
c. Inspección General	21	17	5	0	49%	40%	12%	0%
d. Secretaria	7	20	10	6	16%	47%	28%	9%
e. Consejería Estudiantil	23	13	5	2	53%	30%	12%	5%
f. Colecturía	23	18	2	0	53%	42%	5%	0%
g. Departamento Médico	29	9	5	0	67%	21%	12%	0%
h. Departamento Odontológico	28	14	1	0	65%	33%	2%	0%
i. Conserjes	21	19	3	0	49%	44%	7%	0%
j. Guardianía	11	26	6	0	26%	60%	14%	0%
k. Docentes	17	16	9	1	40%	37%	21%	2%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 22.



Fuente: Tabla 22.

INTERPRETACIÓN

Todas las alternativas planteadas han merecido una respuesta, por parte de los encuestados, así vemos que entre el rango del 40% al 67% califican al Rectorado, Vicerrectorado, Inspección General, Consejería Estudiantil, Colecturía, Departamento Médico, Departamento Odontológico, Conserje y Docentes como excelente la atención recibida; y entre el rango del 16% al 26% consideran que la Secretaria y Guardianía han brindado una atención excelente. En un promedio del 45% califican a todas las unidades administrativas que la atención es satisfactoria. Los porcentajes más altos que califican como una atención regular son: la secretaria con 28% y los Docentes con 21%. Para el caso de una atención insuficiente consideran a las unidades administrativas del Vicerrectorado, Secretarias, Consejería Estudiantil y Docentes.

ANÁLISIS

Se puede apreciar que en ciertas unidades de servicios como: Vicerrectorado, Inspección General, Secretaria, Guardianía, muestran que la atención del servicio no es la adecuada, porque los resultados obtenidos demuestran inconformidad de los padres de familia.

Pregunta 3

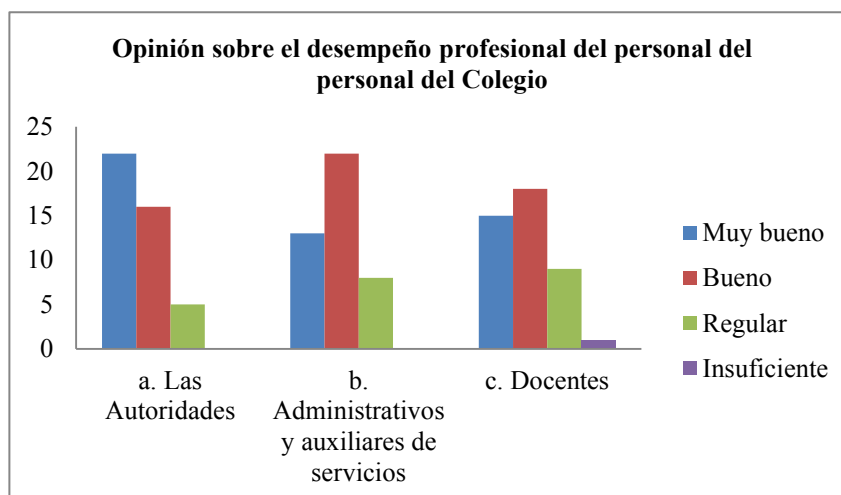
TABLA 23. Opinión sobre el desempeño profesional del personal del Colegio.

PREGUNTA	RESPUESTAS				PORCENTAJES			
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	EX	S	R	I
3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el desempeño profesional del personal del Colegio Gustavo Eguez?								
a. Autoridades	22	16	5	0	51%	37%	12%	0%
b. Administrativos y de servicios	13	22	8	0	30%	51%	19%	0%
c. Docentes	15	18	9	1	35%	42%	21%	2%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 23.



Fuente: Tabla 23.

INTERPRETACIÓN

Las respuestas emitidas por la muestra de padres de familia nos indican, que el 51% que representa a 22 personas, señalan que el desempeño de las autoridades excelente; el 30% que es igual 13 padres de familia califican como excelente el desempeño de los administrativos; el 35% que es igual 15 padres de familia, consideran que el desempeño profesional de los docentes es excelente. El 37%, que es igual a 16 padres de familia, señalan el desempeño profesional del personal es satisfactorio; el 51%, que es igual a 22 personas, consideran que el desempeño del personal

administrativo y de servicio es satisfactorio; el 42%, que es igual 18 padres de familia, nos dicen que el desempeño profesional de los docentes es satisfactorio; en un promedio de 7% califican como regular el desempeño profesional del personal que labora en el Colegio; y el 2% corresponde la calificación de insuficiente para desempeño profesional de los docentes.

ANÁLISIS

Las opiniones de los padres de familias demuestran que el nivel profesional de personal va de una escala de satisfactorio a excelente. Tomando en cuenta que las autoridades reflejan porcentajes altos.

Pregunta 4

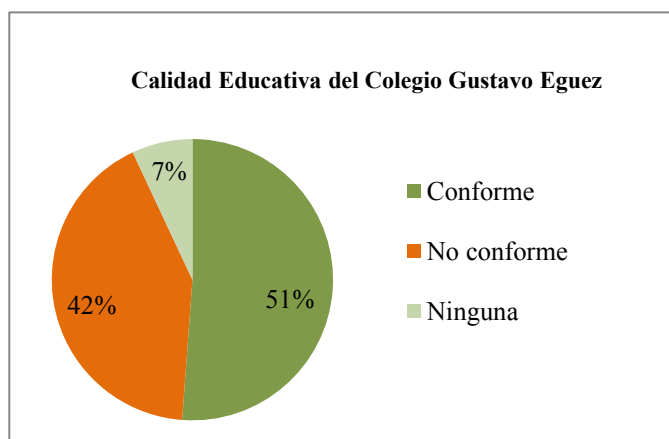
TABLA 24. Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Conforme	No conforme	Ninguna	
4.-¿Está usted conforme con la Calidad Educativa que ha brindado hasta hoy el Colegio Gustavo Eguez?.	22	18	3	43
PORCENTAJES	51%	42%	7%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 24.



Fuente: Tabla 24.

INTERPRETACIÓN

Veinte y dos personas encuestadas, que alcanzan el 51% contestan señalando que están conforme con la calidad educativa que ha brindado el Colegio; 18 padres de familia que representan el 4%, indican no están conforme; mientras que tres personas, que es igual al 7%, responde la alternativa ninguna.

ANÁLISIS

De los resultados anotados se puede comprender, que hay un criterio dividido en cuanto a la calidad del servicio educativo que brinda la Institución; por lo que es preocupante la inconformidad que tienen los padres de familias por dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

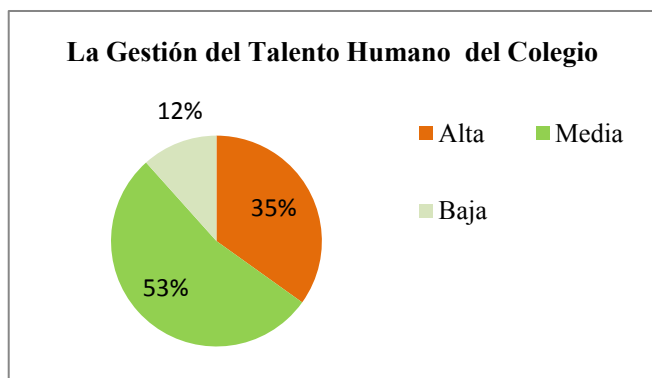
Pregunta 5

TABLA 25. La Gestión del Talento Humano del Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Alta	Media	Baja	
5.-¿Cómo califica usted la gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez?	15	23	5	43
PORCENTAJES	35%	53%	12%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 25.



Fuente: Tabla 25.

INTERPRETACIÓN

El 35%, que es igual a 15 padres de familia encuestados consideran alta la gestión realizadas por el Talento Humano del Colegio; el 53% que corresponde a 23 padres de familia califican como media la gestión del personal del plantel; el 12% que representa 5 padres de familia, señalan como baja la gestión del Talento Humano.

ANÁLISIS

Los resultados expuestos, reflejan una apreciación de media la gestión del realiza el Talento Humano. Debido a la influencia de algunos factores como: inestabilidad de su función, demanda educativa menor y trabajo individualizado.

Pregunta 6

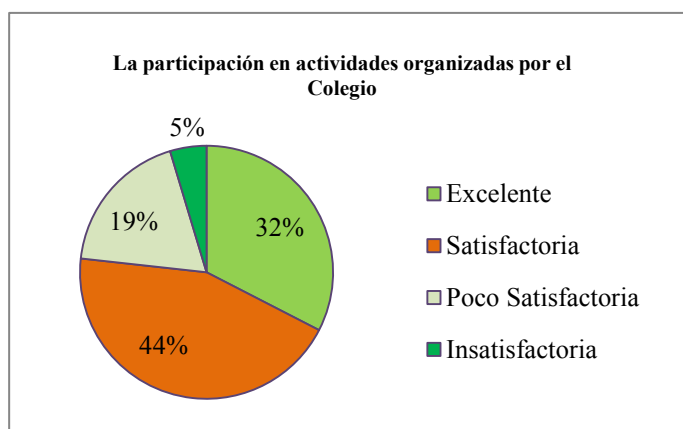
TABLA 26. La participación en actividades organizadas por el Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Insatisfactoria	
6.-¿Cómo califica su participación en las actividades realizadas por el Colegio Gustavo Eguez?	14	19	8	2	43
PORCENTAJES	32%	44%	19%	5%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 26.



Fuente: Tabla 26.

INTERPRETACIÓN

El 33%, que representa a 14 encuestados, consideran que participan en toda actividad organizada por la Institución, el 44%, igual a 19 personas, califican como satisfactoria su participación; 19% que es igual a 8 encuestados reconocen que es

poco satisfactoria su participación en el colegio; mientras el 5%, que representa a dos padres familia consideran como insatisfactoria su participación con la Institución.

ANÁLISIS

Los padres de familias consideran que su participación en el quehacer educativo de sus hijos, ha sido satisfactoria a medida del requerimiento de las autoridades y profesores; notándose que la responsabilidad de los mismos no tiene un alcance que influya en los resultados del desempeño de sus hijos.

Pregunta 7.

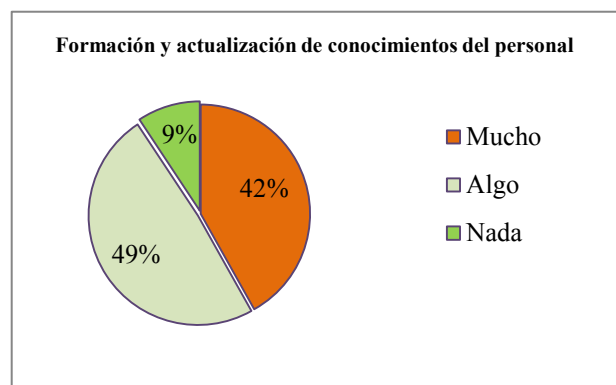
TABLA 27. Formación y actualización de conocimientos del personal.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
7.-¿Cree usted que el personal se preocupa de forma permanente y continua por su preparación y actualización de conocimientos.	18	21	4	43
PORCENTAJES	42%	49%	9%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 27.



Fuente: Tabla 27.

INTERPRETACIÓN

El 42%, que representa 18 padres de familia, piensan que el personal de colegio mucho se preocupa por la actualización de sus conocimientos; el 49% que representa 21 encuestados, creen que personal está desactualizado en conformidad con las nuevas tendencias; y el 9% que corresponde a 4 encuestados, indican no hay continua y permanente actualización de conocimientos.

ANÁLISIS

Los padres de familias aprecian que el personal se actualiza ocasionalmente, lo que implica falta exigencia en los profesionales para cubrir sus expectativas, que conlleven a un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

Pregunta 8.

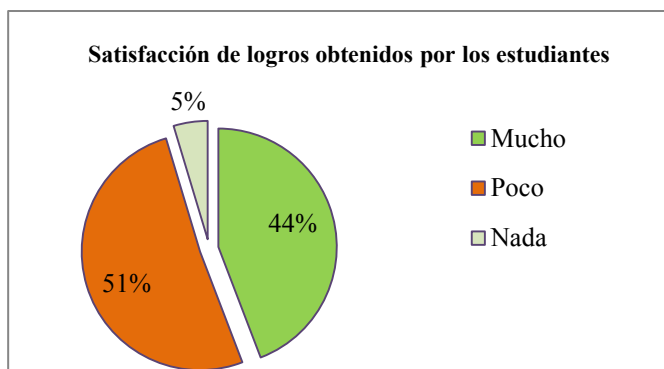
TABLA 28. Satisfacción de logros obtenidos por los estudiantes.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Poco	Nada	
8.-¿Está satisfecho con los logros obtenidos por sus hijos en el plantel durante el año lectivo?.	19	22	2	43
PORCENTAJES	44%	51%	5%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 28.



Fuente: Tabla 28.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados observados, 19 encuestados, igual al 44%, indican estar satisfecho con los logros obtenidos por sus señores hijos; el 51% que corresponde a 22 encuestados, nos dicen su satisfacción es menor relación a los logros alcanzados; y el 5%, que representa a 2 encuestados no están satisfechos con dichos logros.

ANÁLISIS

Se destaca que los padres de familia no están satisfechos con los logros alcanzados por sus hijos, por lo que es relevante, que los padres de familia en coordinación con la Institución tomen correctivos adecuados para alcanzar aprendizajes significativos.

Pregunta 9.

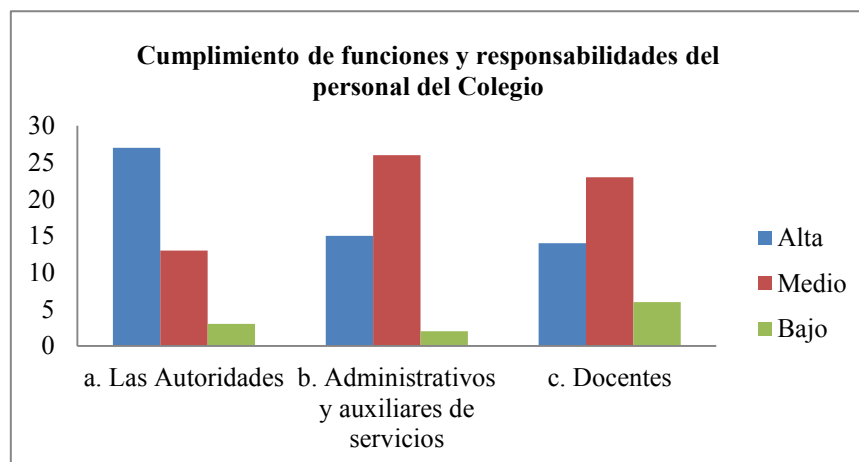
TABLA 29. Cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal del Colegio.

PREGUNTA	RESPUESTAS			PORCENTAJES		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
9. ¿En qué grado califica usted el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal que labora en el Colegio Gustavo Eguez?						
a. Autoridades	27	13	3	63%	30%	7%
b. Administrativos y de servicios	15	26	2	35%	60%	5%
c. Docentes	14	23	6	33%	53%	14%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 29.



Fuente: Tabla 29.

INTERPRETACIÓN

Se han registrado, con relación a la pregunta 9 las siguientes respuestas: en promedio el 19% califican un alto cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del plantel; en promedio el 21% califican como medio el cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal; y en promedio el 4% consideran como un cumplimiento bajo de las responsabilidades y funciones.

ANÁLISIS

Los resultados señalan que el cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal docente, administrativo y de servicios es bueno, lo que indica que los servidores públicos cumplen con sus actividades en medida de la disponibilidad del tiempo y de sus recursos.

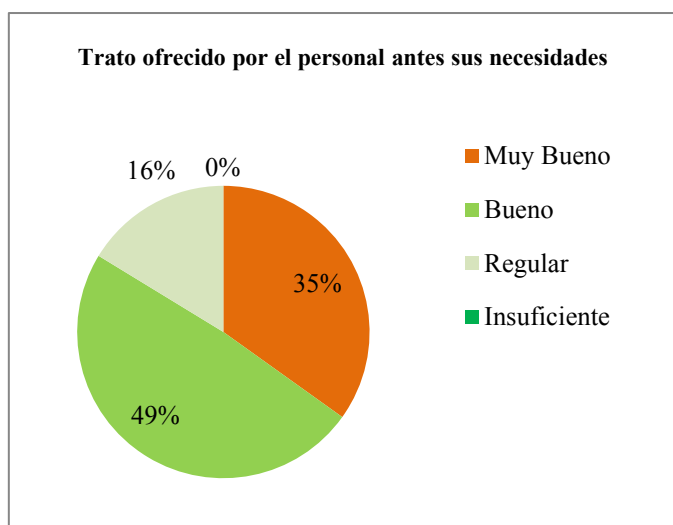
Pregunta 10.

TABLA 30. Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente	
10.-¿Califique el trato ofrecido por el personal del Colegio antes sus necesidades?.	15	21	7	0	43
PORCENTAJES	35%	49%	16%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 30.



Fuente: Tabla 30.

INTERPRETACIÓN

Queda demostrado, que 21 encuestados, que equivale al 49%, han recibido un trato bueno por parte del personal del colegio; 15 encuestados, que es igual a 35%, dicen

que el trato hacia los padres de familia es muy bueno; y 7 padres, que es igual al 16% califican manera de tratar del personal como regular.

ANÁLISIS

El trato recibido por los padres familia de parte del personal, es bueno, y para lograr una interrelación que satisfaga a este sector de la comunidad educativa, es necesario motivar a que se practique protocolos de servicios.

Pregunta 11.

TABLA 31. Oportunidad en solucionar problemas.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Siempre	A veces	Nunca	
11.-¿Considera usted que las soluciones a sus problemas fueron resueltos por el personal oportunamente?.	8	29	6	43
PORCENTAJES	19%	67%	14%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 31.



Fuente: Tabla 31.

INTERPRETACIÓN

Queda demostrado, que 29 encuestados, que es igual a 67%, consideran que de alguna manera fueron sus problemas solucionados; 8 padres de familias, es igual al 19%; nos dicen que las soluciones a sus problemas son oportunas; 6 encuestados, que representa el 14%, nos indican que nunca han visto soluciones oportunamente.

ANÁLISIS

Los padres de familia en cuanto a la resolución de problemas planteados por ellos ante la Institución, estos fueron resueltos en parte, lo que es necesario que se priorice y se resuelva los conflictos a corto, mediano y largo plazo.

Pregunta 12.

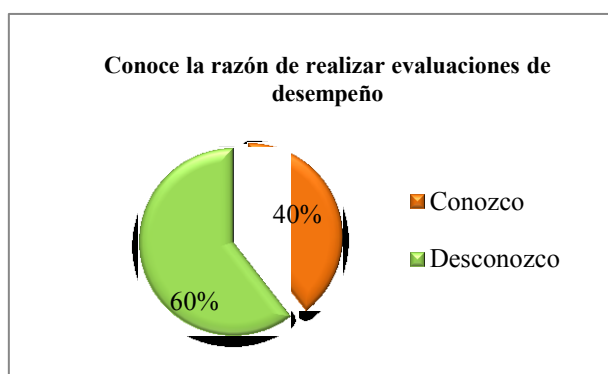
TABLA 32. Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Conozco	Desconozco	
12.-¿Conoce usted la razón para realizar la evaluación del desempeño?.	17	26	43
PORCENTAJES	40%	60%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 32.



Fuente: Tabla 32.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos, 26 encuestados, que es igual a 60%, nos manifiestan desconocer las razones de la evaluación de desempeño; mientras que 17 padres de familias, que es igual 40%, contestaron desconocen del tema.

ANÁLISIS

La mayor parte de padres de familia ignoran el motivo por el cual se debe evaluar el desempeño del personal que trabaja en el plantel; por lo que es necesario instruirles sobre la temática de evaluación de desempeño del servidor y los beneficios que representa.

Pregunta 13.

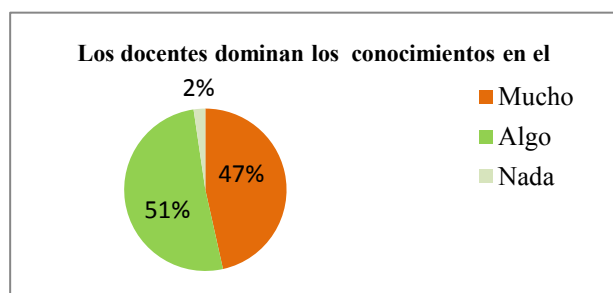
TABLA 33. Los docentes dominan los conocimientos en el aula.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
13.-¿Cree usted que los profesores de sus hijos dominan los conocimientos empleados en el aula?.	20	22	1	43
PORCENTAJES	47%	51%	2%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 33.



Fuente: Tabla 33.

INTERPRETACIÓN

Se puede observar, que 20 padres de familias, es igual al 47%; señalan que piensan que dominan mucho los docentes los conocimientos en el aula; 22 encuestados, representa el 51%, nos indican que perciben que algo conocen de los contenidos; mientras que una persona, con el 2% manifiestan que no dominan los conocimientos en aula.

ANÁLISIS

Los padres de familia consideran que los docentes de nuestro plantel, dominan en parte los conocimientos, lo que refleja que es importante que los docentes se actualicen acorde al avance de la ciencia y de la tecnología moderna.

Pregunta 14.

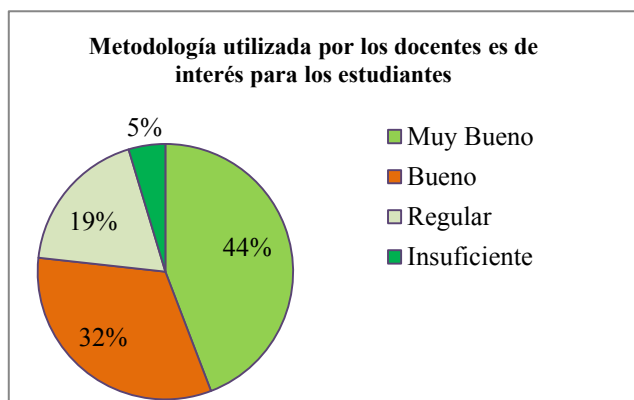
TABLA 34. Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Muy buena	Buena	Regular	Insuficiente	
14.-¿Considera usted que la metodología utilizada por los docentes es de interés y contribuye al aprendizaje del estudiante?.	19	14	8	2	43
PORCENTAJES	44%	33%	19%	5%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 34.



Fuente: Tabla 34.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico podemos mirar, que 19 padres de familias, que es igual al 44%, nos dicen que muy buena la metodología de estudio de nuestros docentes; 14 encuestados, que es igual a 33%, nos indica que es buena y despierta el interés en los estudiantes; 19 encuestados, que representa el 19%; señalan que los métodos utilizados son regular; y 2 encuestado, que corresponden al 5%, califican como insuficientes la manera de llegar al estudiante con el aprendizaje.

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos, se observa que la manera de llegar a los estudiantes con el conocimiento por parte de los docentes es buena. Sin embargo, es necesario conocer nuevas estrategias metodológicas para conseguir aprendizajes que ayuden a la comprensión y resoluciones de problemas.

4.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LA MUESTRA DE 57 ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ.

Pregunta 1

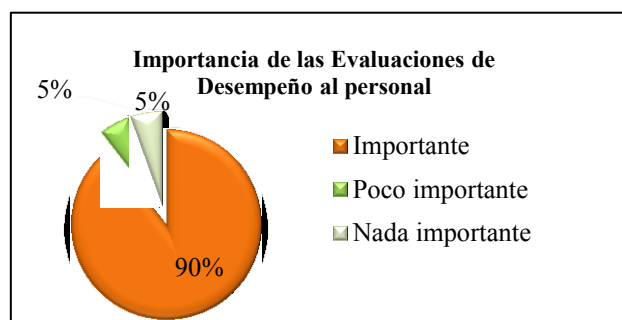
TABLA 35. Importancia de las Evaluaciones de Desempeño al personal.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Importante	Poco importante	Nada importante	
1.-¿Considera usted importante realizar evaluaciones del desempeño al personal que labora en el Colegio Nacional Gustavo Eguez?	51	3	3	57
PORCENTAJES	90%	5%	5%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 35.



Fuente: Tabla 35.

INTERPRETACIÓN

Revisando los resultados, se aprecia un mayor porcentaje del 90%, que corresponde a 51 estudiantes, que consideran que es importante las evaluaciones de desempeño. Con un porcentaje del 5%, que es igual a 3 estudiantes, que le dan poca importancia a temas de evaluaciones del personal; y otro 5%, que es igual a 3 estudiantes, que nos dice que no es importante para ellos este tema.

ANÁLISIS

De las respuestas emitidas, se desprende de manera clara y concreta, que los estudiantes, están de acuerdo que se evalué el desempeño del personal, para identifiquen las dificultades que encuentre en su trabajo, y puedan buscar correctivos adecuados para mejorar los servicios.

Pregunta 2

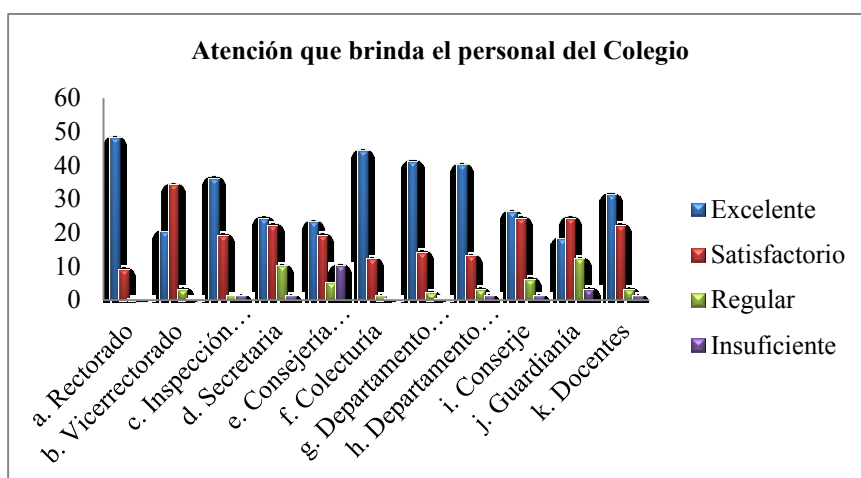
TABLA 36. Atención que brinda el personal del Colegio.

PREGUNTA	RESPUESTAS				PORCENTAJES			
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	EX	S	R	I
2. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda las siguientes Unidades Administrativas del plantel?								
a. Rectorado	48	9	0	0	84%	16%	0%	0%
b. Vicerrectorado	20	34	3	0	35%	60%	5%	0%
c. Inspección General	36	19	1	1	63%	33%	2%	2%
d. Secretaria	24	22	10	1	42%	39%	12%	2%
e. Consejería Estudiantil	23	19	5	10	40%	33%	9%	18%
f. Colecturía	44	12	1	0	77%	21%	2%	0%
g. Departamento Médico	41	14	2	0	72%	25%	4%	0%
h. Departamento Odontológico	40	13	3	1	70%	23%	5%	2%
i. Conserjes	26	24	6	1	46%	42%	11%	2%
j. Guardianía	18	24	12	3	32%	42%	21%	5%
k. Docentes	31	22	3	1	54%	39%	5%	2%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 36.



Fuente: Tabla 36.

INTERPRETACIÓN

Todas las alternativas planteadas han merecido una respuesta, por parte de los encuestados, así vemos que entre el rango del 63% al 84% califican al Rectorado, Inspección General, Colecturía, Departamento Médico, Departamento Odontológico, como excelente la atención recibida por ellos; y entre el rango del 32% al 54% están considerados el Vicerrectorado, la Secretaria Consejería Estudiantil, Conserjes, Docentes y Guardianía que han brindado una atención excelente. En un promedio del 34% califican a todas las unidades administrativas que la atención es satisfactoria. Los porcentajes más altos que califican como una atención regular son: la secretaria con 12%, Consejería Estudiantil con el 9%, Conserjes con 11% y Guardianía con 21%. Para el caso de una atención insuficiente consideran a las unidades administrativas de Consejería Estudiantil con 18% y Guardianía con un 5%.

ANÁLISIS

Se puede apreciar que en ciertas unidades de servicios como: Secretaria, Consejería Estudiantil, Conserjes y Guardianía, muestran que la atención del servicio no es la adecuada, porque los resultados obtenidos demuestran inconformidad de los

estudiantes, quizás falta de información y promoción de los servicios que plantel posee.

Pregunta 3

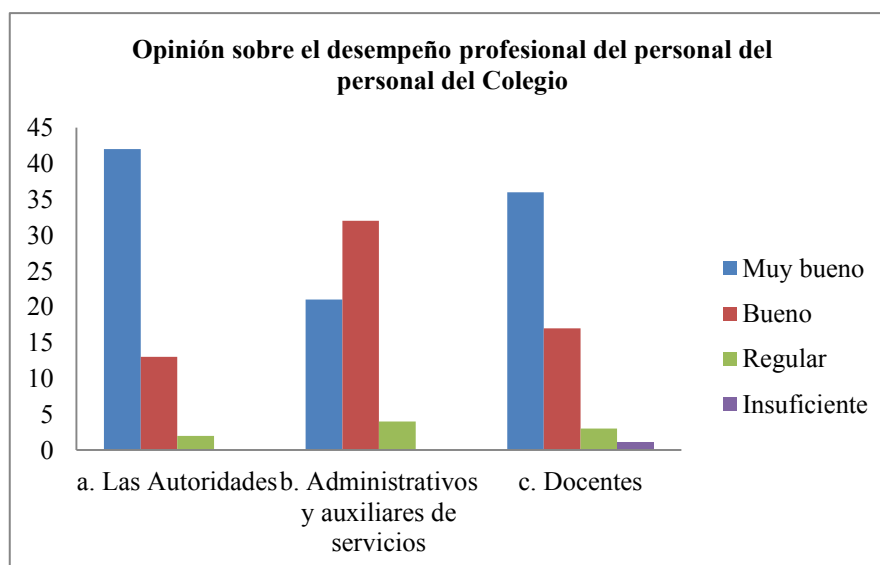
TABLA 37. Opinión sobre el desempeño profesional del personal del personal del Colegio.

PREGUNTA	RESPUESTAS				PORCENTAJES			
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	EX	S	R	I
3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el desempeño profesional del personal del Colegio Gustavo Eguez?								
d. Autoridades	42	13	2	0	74%	23%	4%	0%
e. Administrativos y de servicios	21	32	4	0	37%	56%	7%	0%
f. Docentes	36	17	3	1	63%	30%	5%	2%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 37.



u

ente: Tabla 37.

INTERPRETACIÓN

Las respuestas emitidas por la muestra de estudiantes nos indican, que el 74 que representa a 42 personas, señalan que el desempeño de las autoridades es excelente; el 37% que es igual 21 estudiantes califican como excelente el desempeño de los administrativos; el 63% que es igual 36 estudiantes, consideran que el desempeño profesional de los docentes es excelente. El 23%, que es igual a 13 estudiantes, señalan el desempeño profesional de las autoridades es satisfactorio; el 56%, que es igual a 22 personas, consideran que el desempeño del personal administrativo y de servicio es satisfactorio; el 30%, que es igual 17 estudiantes, nos dicen que el desempeño profesional de los docentes es satisfactorio; en un promedio de 3% califican como regular el desempeño profesional del personal que labora en el Colegio; y el 2% corresponde la calificación de insuficiente para desempeño profesional de los docentes.

ANÁLISIS

Las opiniones de los estudiantes demuestran que el nivel profesional de personal del plantel va de una escala de excelente y satisfactorio. Ante los resultados se desprende que hay recurso humano comprometido y responsable.

Pregunta 4

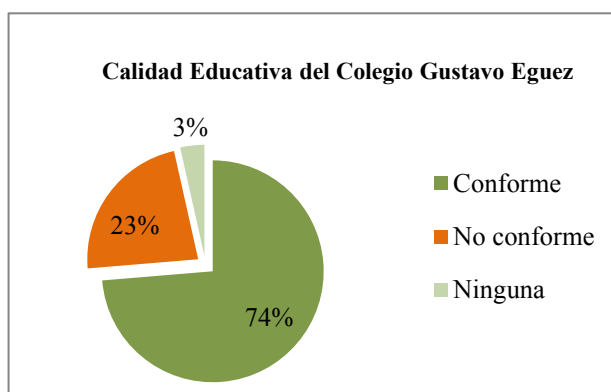
TABLA 38. Calidad Educativa del Colegio Gustavo Eguez.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Conforme	No conforme	Ninguna	
4.-¿Está usted conforme con la Calidad Educativa que ha brindado hasta hoy el Colegio Gustavo Eguez?	42	13	2	57
PORCENTAJES	74%	23%	4%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 38.



Fuente: Tabla 38.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos, 42 personas encuestadas, que alcanzan el 74% contestan señalando que están conforme con la calidad educativa que ha brindado el Colegio; 13 estudiantes, que representan el 23%, indican no estar conforme; mientras que dos personas, que es igual al 4%, responde la alternativa ninguna.

ANÁLISIS

De los resultados anotados se puede comprender, que la mayoría de los estudiantes se siente conforme con la calidad del servicio educativo que brinda la Institución; sin embargo, hay que preocuparse por la inconformidad de esa minoría de estudiantes que su respuesta tiene relación con las dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

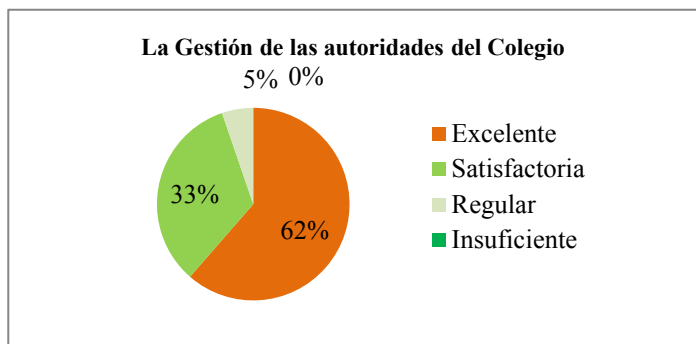
Pregunta 5

TABLA 39. La Gestión de las autoridades del Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente	
5.-¿Cómo califica usted la gestión de las autoridades del Colegio Nacional Gustavo Eguez?	35	19	3	0	57
PORCENTAJES	62%	33%	5%	0%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 39.



Fuente: Tabla 39.

INTERPRETACIÓN

El 62%, que es igual a 35 estudiantes encuestados consideran excelente la gestión realizadas por las autoridades del Colegio; el 33% que corresponde a 19 estudiantes, califican como satisfactoria la gestión de las autoridades del plantel; el 5% que representa 3 estudiantes, señalan como regular la gestión de las autoridades.

ANÁLISIS

Los resultados expuestos, reflejan una apreciación de excelente en cuanto a la gestión de las autoridades. Por ello ante los nuevos cambios en el sistema educativo hay que buscar los mecanismos más adecuados para se fortalezca cada vez más.

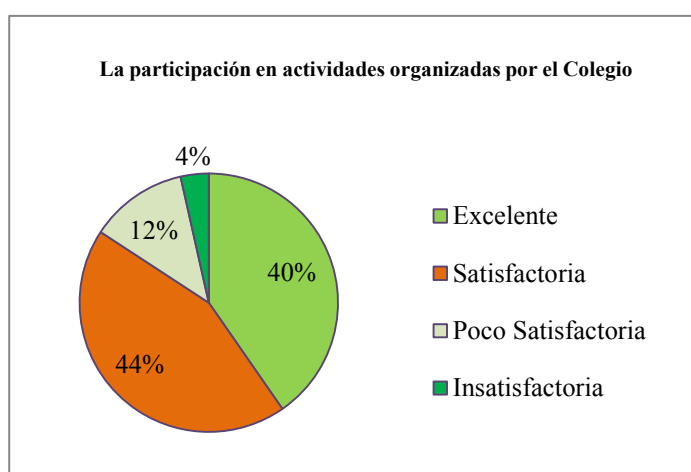
Pregunta 6

TABLA 40. La participación en actividades organizadas por el Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Insatisfactoria	
6.-¿Cómo califica su participación en las actividades realizadas por el Colegio Gustavo Eguez?	23	25	7	2	57
PORCENTAJES	40%	44%	12%	4%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 40.



Fuente: Tabla 40.

INTERPRETACIÓN

El 40%, que representa a 23 encuestados, consideran que participan en toda actividad organizada por la Institución, el 44%, igual a 25 personas, califican como satisfactoria su participación; 12% que es igual a 7 encuestados reconocen que es poco satisfactoria su participación en el colegio; mientras el 4%, que representa a dos estudiantes, consideran como insatisfactoria su participación con la Institución.

ANÁLISIS

Los señores estudiantes consideran que su participación en el quehacer educativo, ha sido satisfactoria a medida del requerimiento de las autoridades y profesores; sin embargo, de los resultado obtenidos el nivel socio – económico de los estudiantes hacen que ellos participen en los trabajos de sus padres en unos casos, en otros se encuentran encargados a un familiar, en otros están mucho tiempo solos, por lo que su participación es a medida de su posibilidades.

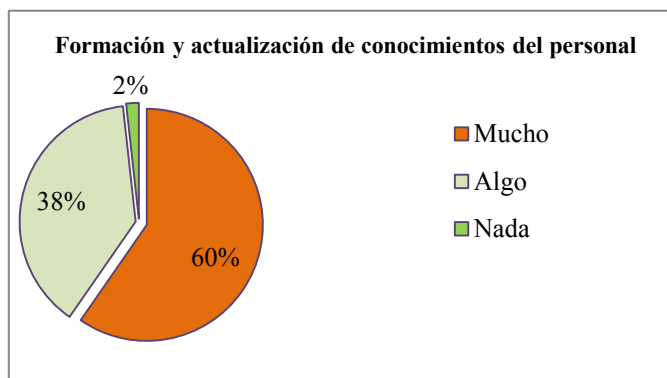
Pregunta 7.

TABLA 41. Formación y actualización de conocimientos del personal.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
7.-¿Cree usted que el personal se preocupa de forma permanente y continua por su preparación y actualización de conocimientos.	34	22	1	57
PORCENTAJES	60%	39%	2%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 41.



Fuente: Tabla 41.

INTERPRETACIÓN

El 60%, que representa 34 estudiantes, piensan que el personal de colegio mucho se preocupa por la actualización de sus conocimientos; el 39% que representa 22 encuestados, creen que personal está desactualizado en conformidad con las nuevas exigencias; y el 2% que corresponde a 1 encuestado, indican no hay continua y permanente actualización de conocimientos.

ANÁLISIS

Los estudiantes en su mayoría aprecian que el personal se actualiza constantemente, y un grupo restante es ocasionalmente, lo que implica, falta más exigencia en los profesionales para cubrir sus expectativas, que conlleven a un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

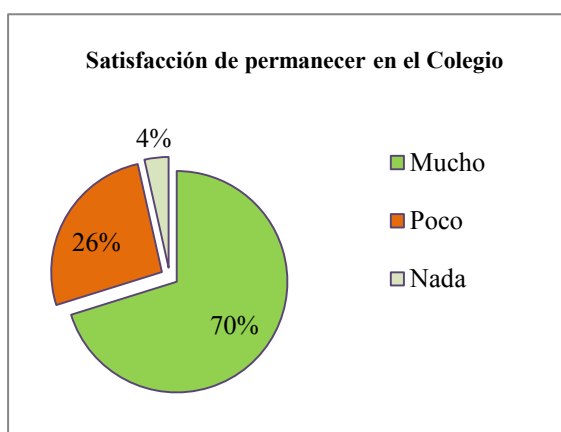
Pregunta 8.

TABLA 42. Satisfacción de permanecer en el Colegio.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Poco	Nada	
8.-¿Está satisfecho con su permanencia en el Colegio Gustavo Eguez?.	40	15	2	57
PORCENTAJES	70%	26%	4%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 42.



Fuente: Tabla 42.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados observados, 40 encuestados, igual al 70%, indican estar satisfecho con su permanencias en el establecimiento; el 26% que corresponde a 15 encuestados, nos dicen su satisfacción es menor sus aspiraciones eran otras; y el 2%, que representa a 2 encuestados no están satisfechos en el plantel.

ANÁLISIS

Se destaca que los estudiantes están satisfechos con sus vivencias dentro de la Institución, es importante que el estudiante se adapte porque es un factor que influye en el ambiente de trabajo en el que educa y forma.

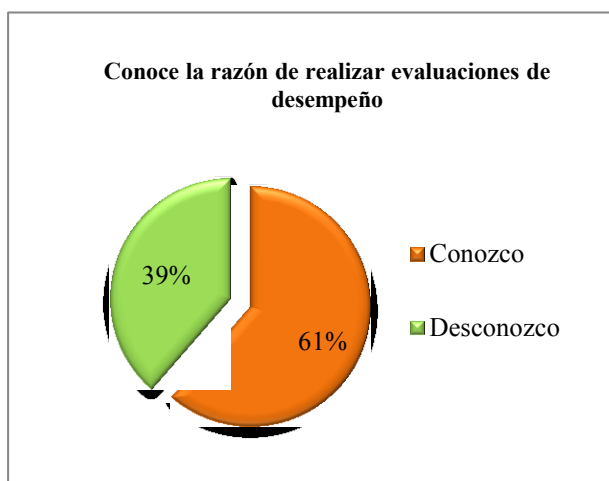
Pregunta 9.

TABLA 43. Conoce la razón de realizar evaluaciones de desempeño.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS		TOTAL
	Conozco	Desconozco	
9.-¿Conoce usted la razón para realizar la evaluación del desempeño?.	35	22	57
PORCENTAJES	61%	39%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 43.



Fuente: Tabla 43.

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos, 35 encuestados, que es igual a 61%, nos manifiestan desconocer las razones de la evaluación de desempeño; mientras que 22 estudiantes, que es igual 39%, contestaron que desconocen del tema.

ANÁLISIS

La mayor parte de los estudiantes relacionan sus evaluaciones, con las evaluaciones del desempeño del personal que trabaja en el plantel; por lo que es necesario instruirles sobre la temática de evaluación de desempeño del servidor y los beneficios que representa.

Pregunta 10.

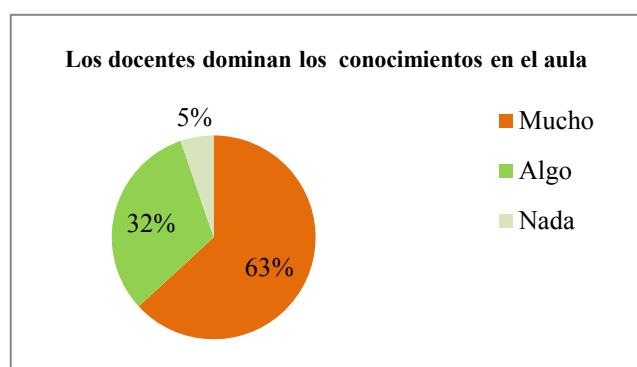
TABLA 44. Los docentes dominan los conocimientos en el aula.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Mucho	Algo	Nada	
10.-¿Cree usted que los profesores de sus hijos dominan los conocimientos empleados en el aula?.	36	18	3	57
PORCENTAJES	63%	32%	5%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 44.



Fuente: Tabla 44.

INTERPRETACIÓN

Se puede observar, que 36 estudiantes, es igual al 63%; señalan que piensan que dominan mucho los docentes los conocimientos en el aula; 18 encuestados, representa el 32%, nos indican que perciben que algo conocen de los contenidos; mientras que 3 personas, con el 5%, manifiestan que no dominan los conocimientos en aula.

ANÁLISIS

Los estudiantes consideran que los docentes de nuestro plantel, dominan los conocimientos, sin embargo, un porcentaje significativo no se siente muy conforme, lo que refleja que es importante que los docentes se actualicen acorde al avance de la ciencia y de la tecnología moderna.

Pregunta 11.

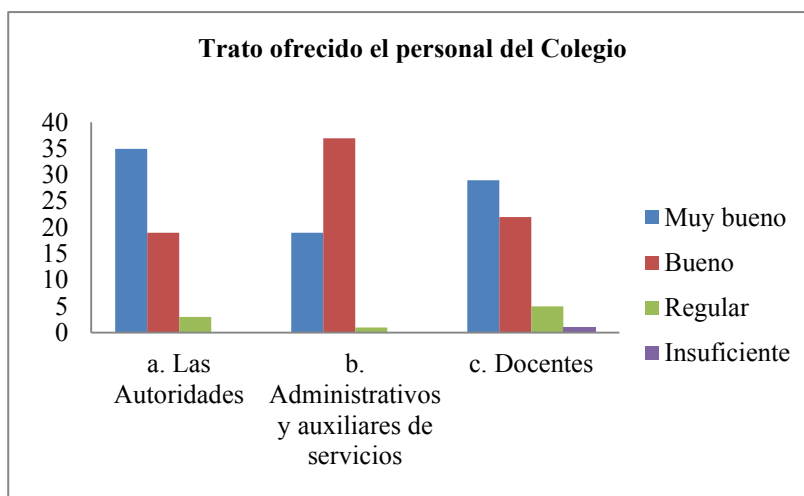
TABLA 45. Trato ofrecido por el personal antes sus necesidades.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				PORCENTAJES			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente	MB	B	R	I
10.-¿Califique el trato ofrecido por el personal del Colegio antes sus necesidades?.								
a. Las autoridades	35	19	3	0	61%	33%	5%	0%
b. Administrativos y de servicios	19	37	1	0	33%	65%	2%	0%
c. Docentes	29	22	5	1	51%	39%	9%	2%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 45.



Fuente: Tabla 45.

INTERPRETACIÓN

Queda demostrado, que 35 encuestados, que equivale al 61%, han recibido un trato muy bueno por parte de las autoridades del colegio; 19 encuestados, que es igual a 33%, dicen que el trato hacia los estudiantes por los administrativos y de servicios es muy bueno; y 29 estudiantes, que es igual al 51% califican la manera de tratar de los docentes muy buena. Califican como bueno 33% a las autoridades, 65% personal administrativo y de servicio y 39% a los docentes; en cambio como un trato regular a las autoridades con el 5%, a los administrativos y de servicios 2% y a los docentes el 9%. Para la alternativa de insuficiente el 2% para los docentes.

ANÁLISIS

El trato recibido del personal del colegio, hacia los estudiantes, está en la escala de muy bueno y es bueno, sin embargo, al observar una porcentaje aunque menor, surge la necesidad de lograr una interrelación que satisfaga a la comunidad educativa, siendo necesario motivar a que se practique nuestros valores, la cultura y deporte.

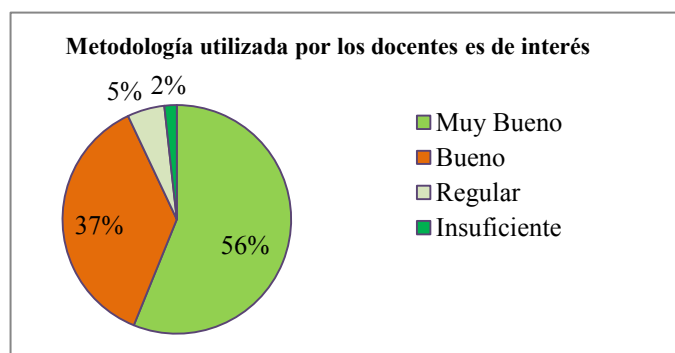
Pregunta 12.

TABLA 46. Metodología utilizada por los docentes es de interés para los estudiantes.

PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente	
12.-¿Considera usted que la metodología utilizada por los docentes es de interés y contribuye al aprendizaje del estudiante?.	32	21	3	1	57
PORCENTAJES	56%	37%	5%	2%	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

GRÁFICO 46.



Fuente: Tabla 46.

INTERPRETACIÓN

En el gráfico podemos mirar, que 32 estudiantes, que es igual al 56%, nos dicen que es muy buena la metodología de estudio de nuestros docentes; 21 encuestados, que es igual a 37% nos indica que es buena y despierta el interés en ellos; 3 encuestados, que representa el 5%; señalan que los métodos utilizados son regular; y 1 encuestado, que corresponden al 2%, califican como insuficiente la manera de llegar al estudiante con el aprendizaje.

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos, se observa que la manera de llegar a los estudiantes con el conocimiento por parte de los docentes es muy buena. Sin embargo, es necesario conocer nuevas estrategias metodológicas para conseguir aprendizajes que ayuden a la comprensión y resoluciones de problemas.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez que se procedió a identificar las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para comprobar la hipótesis.

Hipótesis

La implementación de instrumentos de evaluación permitirá incrementar el nivel de desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Egüez.

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

Variable Independiente: Instrumentos de evaluación del desempeño

Variable Dependiente: Mayor nivel de desempeño de la Gestión del Talento Humano.

Método Estadístico

Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico de distribución Chi-cuadrado (X^2) por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos y

cuantitativos de las respuestas que se obtuvo de la investigación de campo, y medir la relación que existe entre las dos variables de la hipótesis planteada.

Planteamiento de la Hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico se establece de la siguiente manera:

H_0 = Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional; por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H_i = Hipótesis alternativa o de investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se la designa por H_i .

En el presente estudio se plantea de la siguiente forma:

H_0 = La implementación de instrumentos de evaluación **NO** permitirá incrementar el nivel de desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez.

H_i = La implementación de instrumentos de evaluación **SI** permitirá incrementar el nivel de desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez.

Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo

El valor de riesgo por rechazar algo que es verdadero en la presente investigación es del 5%.

Prueba del Chi Cuadrado

El valor de chi-cuadrado se calcula a través de la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Nivel de Significación

El presente estudio tendrá un nivel de confianza del 95%, y por tanto un nivel de riesgo del 5%, $\alpha = 0.05$.

Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se requiere calcular los grados de libertad.

Zona de Aceptación o Rechazo

$$gl = (c - 1) (h - 1)$$

gl = Grado de libertad

c = Columnas de la tabla

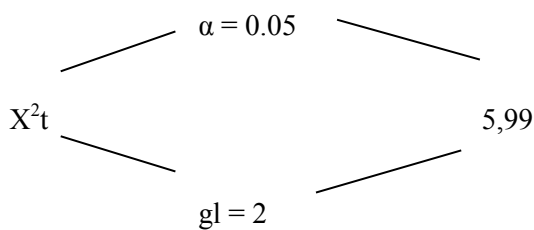
h = Hileras de la tabla

$\alpha = 0.05$

gl = (3-1) (2-1)

gl = (2) (1)

gl = 2



CUADRO 7. Frecuencias Observadas del personal del Colegio Nacional Gustavo Egüez

PREGUNTAS	Alta	Media	Baja	TOTAL
¿Indique la frecuencia con la que ha sido evaluado su desempeño en sus funciones por la Unidad Talento Humano del Colegio Gustavo Egüez? Pregunta No. 1 Servidores	2	5	7	14
¿Cómo califica usted la gestión de Talento Humano del Colegio Gustavo Egüez? Pregunta No. 5 Padres de Familia	15	23	5	43
TOTAL	17	28	12	57

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO 8. Frecuencias Esperadas del personal del Colegio Gustavo Eguez

PREGUNTAS	Alta	Media	Baja
¿Indique la frecuencia con la que ha sido evaluado su desempeño en sus funciones por la Unidad Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez? Pregunta No. 1 Servidores	4,1754	6,8772	2,9474
¿Cómo califica usted la gestión de Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez? Pregunta No. 5 Padres de Familia	12,8246	21,1228	9,0526
TOTAL	17	28	12

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

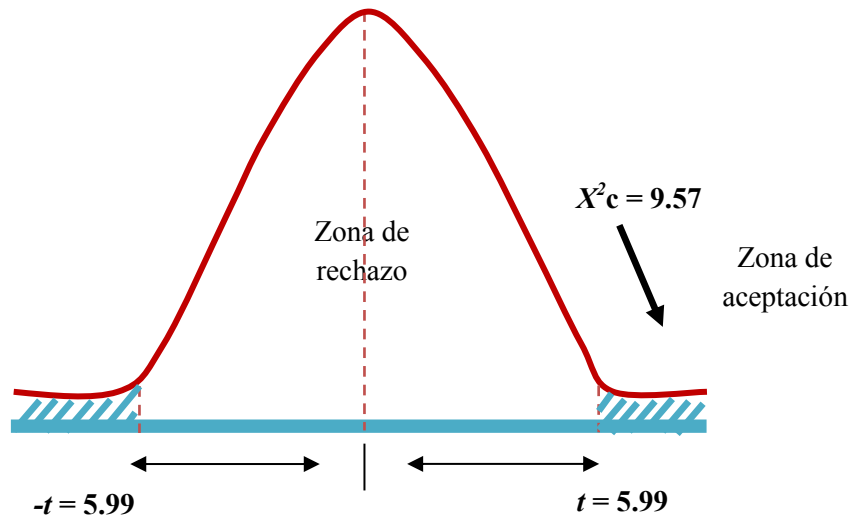
CUADRO 9. Cálculo de X^2

PREGUNTAS	CATEGORÍAS	O Frecuencias observadas	E Frecuencias esperadas	(O-E)²/E
¿ Indique la frecuencia con la que ha sido evaluado su desempeño en sus funciones por la Unidad Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez ? Pregunta No. 1 Servidores	Alta	2	4,18	1,13
	Media	15	12,82	0,37
	Baja	5	6,88	0,51
¿Cómo califica usted la gestión de Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez?. Pregunta No. 5 Padres de Familia	Alta	23	21,12	0,17
	Media	7	2,95	5,57
	Baja	5	9,05	1,81
TOTAL		57,00	57,00	$X^2_c=9,57$

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

FIGURA No. 8

Rechazo de H_0 y aceptación de H_1 .



Fuente: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Análisis e Interpretación

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así: si X^2c (calculada) es mayor que X^2t (tabla) se acepta la hipótesis de trabajo planteada y se rechaza la hipótesis nula; caso contrario que X^2t , fuese mayor que X^2c se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de trabajo.

Por tanto, con 2 grados de libertad, nivel de significancia de 0.05, el valor de $X^2t = 5.99 < X^2c = 9.57$; es decir, que los valores son superiores a los grados de libertad y se hallan en la región de rechazo; en tal virtud, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es; La implementación de instrumentos de evaluación **SI** permitirá incrementar el nivel de desempeño en la Gestión del Talento Humano del Colegio Gustavo Eguez.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se considera pertinente plantear las siguientes conclusiones:

- Al realizar las encuestas a los Servidores Públicos del Colegio Nacional Gustavo Eguez, en su mayoría objetivamente señalan y con mucha honestidad las propias Autoridades y docentes califican que actualmente el Colegio Nacional Gustavo Eguez, no se han realizado evaluaciones del desempeño al personal a nivel interno, sino aquellas que efectuaron los Ministerios. El no contar con equipamiento, infraestructura y en especial personal en las áreas que se desempeñan actualmente han influido en los resultados del proceso administrativo en relación a las últimas disposiciones emitidas por el gobierno de turno. Jefe de Talento en este sector es el Inspector General y aquel ha sido desde el docente de Lengua Extranjera, docente de Cultura Física y así, que por más esmero realizado por aquellos el cumplimiento de la función de Talento Humano no alcanza a ser efectiva.
- Se considera que los docentes y funcionarios en su mayoría muestran desinterés en el accionar de la Institución, se limitan a cumplir con su trabajo dentro de su área, y no hay un compromiso firme, pues donde hay un escaso control permite una mayor atención de intereses personales, que siempre se

pone de manifiesto en cualquier institución, lo cual en realidad, no hace ningún bien, al contrario, se perjudica.

- A lo largo de la vida Institucional su desarrollo ha sido acompasado, una potencial causa la forma de administración cuyos efectos han generado un estancamiento constante del plantel, en muchos periodos seguido el plantel ha educado a un promedio de 100 alumnos, hablamos también de un desprestigio escolar y de emigración de alumnos porque contamos hasta hoy en día hasta Décimo Año de Educación General Básica y muchos de nuestros estudiantes son los que no tuvieron cupo en otros, y realmente se percibe una desmotivación de los involucrados directos pues la relaciones interpersonales son domésticas. Con este concreto criterio, se verifica la realidad de gestión del personal que labora en el plantel.
- Con absoluta objetividad, los padres de familia encuestados esperan un prioritario cambio de aptitud y actitud de quienes laboran en el plantel, es decir, que los padres de familia están muy preocupados del desempeño de los educadores, porque de ello depende asegurar una mejor educación y formación de los estudiantes.
- La mayoría de la muestra de alumnos encuestado, están de acuerdo que se debe elevar el nivel académico, aprovechando la nuevas herramientas e instrumentos que actualmente se exigen en el Nuevo Modelo de Gestión.
- La filosofía de la gestión que se comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a la institución educativa y comprender que el cambio de gestión administrativa, es una realidad dialéctica.

- La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los funcionarios y la institución educativa; es ahora cuando el plantel comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus funcionarios con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada funcionario, y por ende de la institución en general.
- La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión institucional moderna; las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación de desempeño ha crecido en los últimos años, con el fin obtener valor agregado para la entidad.

5.2. Recomendaciones

Consideramos las siguientes recomendaciones:

- Que todos los actores involucrados del Colegio Nacional Gustavo Eguez, de manera consensuada, es decir, mediante la práctica de un sentimiento democrático, se decida iniciar un verdadero cambio administrativo, a través de procesos de evaluación de desempeño.
- Que los señores padres de familia, participen en este proceso de evaluación de desempeño como pares, con el fin de ayuden al cambio organizacional de la Institución, de conformidad, a las responsabilidades legales que tienen.
- Las Autoridades, presidido por el señor Rector, actúen con liderazgo, lo cual motivará al cambio definitivo.
- Que se tome en consideración que los actores principales de la educación son los señores estudiantes, si ellos no se tienen las condiciones y medios adecuados para el proceso de enseñanza aprendizaje, y que la opinión de ellos

es tan importante en este proceso de evaluación de desempeño al personal del plantel.

- Tomar en consideración que la nueva filosofía administrativa está centrada en la fuerza mental de los seres humanos, sus conocimientos, sus perfiles adecuados para la función que van a desempeñar, sus estrechos vínculos con la marcha general de la institución, son los nuevos paradigmas para elevar la calidad administrativa de los planteles educativos.
-
- Reconocer que el desarrollo normal y cualitativo de las instituciones educativas, tiene un extraordinario fundamento, como es la práctica de amplias relaciones humanas de verdadera transparencia.
- Tomar seriamente en consideración que los cambios son siempre importantes, para el desarrollo progresivo, pues, en la actualidad en el campo educativo se está realizando este factor, siendo una de sus estrategias la Función de Talento Humano, por lo que, se recomienda al funcionario encargado de cumplir con esta función, en el Colegio, lo haga con absoluta responsabilidad profesional y todos colaboremos y garanticemos nuestro trabajo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título

Guía de Evaluación de Desempeño por Competencias para los Servidores Públicos del Colegio Nacional Gustavo Eguez.

6.1.2. Institución Educativa

Colegio Nacional Gustavo Eguez; creado mediante Acuerdo Ministerial No.2263, del 17 de septiembre de año 1986.

6.1.3. Beneficiarios

- Personal Administrativo y de Servicios
- Personal Docente
- Estudiantes
- Padres de Familia

6.1.4. Ubicación

Provincia Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Celiano Monge, Ciudadela del Consejo Provincial calle Rio Coca y Cervantes.

6.1.5. Tiempo

Fecha inicial: Enero 2012

Fecha final: Diciembre 2012

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

- Lic. Edwin Velastegui
- Lic. Carlos Infante
- Dra. Carmen Cecilia Barrera

6.1.7. Costos

El costo de la presente propuesta es \$ 520,00 aproximadamente.

6.2. ANTECEDENTES

Esta propuesta pretende colaborar con los servidores públicos de esta institución educativa utilizando de una manera innovadora la evaluación del desempeño, con el propósito de mejorar el rendimiento, puesto que es un proceso trascendental en toda institución, la cual brinda oportunidades para el continuo mejoramiento del Colegio Gustavo Egüez de la ciudad de Ambato.

En la actualidad las instituciones y las personas han cambiado profundamente el medio en el que viven, como consecuencia de esa modificación, es necesario realizar una actividad para sobrevivir. Esta actividad es el medio principal por el cual nos proveemos de los medios necesarios para satisfacer nuestras necesidades básicas, pero esencialmente nuestras actividades deben ser evaluadas.

Los protagonistas de las instituciones como son docentes, estudiantes y padres de familia tienen que tener un papel preponderante en cuanto al desempeño de los servidores, y es por esto que se debe tomar en cuenta que en la actualidad existe una gran variedad de herramientas que evalúan el desempeño, es importante que las personas hagan uso de estas herramientas en una manera efectiva y oportuna. La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con los servidores, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Además de mejorar el desempeño, muchas instituciones utilizan esta información para determinar los incentivos que conceden. Un adecuado proceso de evaluación puede también identificar problemas sobre Talento Humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden ubicar en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La evaluación del desempeño de los servidores, de ninguna manera debe considerarse como un control de las actividades que realiza, sino como la oportunidad que tiene de mejorar la calidad de su desempeño (a partir de la reflexión), pues las transformaciones educativas deben ser logradas con los profesionales y no en contra de ellos.

Por norma general, el departamento de Talento Humano aplica las evaluaciones del desempeño. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Se puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

En el Colegio Nacional Gustavo Eguez, a nivel interno no existen procedimientos para una evaluación de desempeño de los servidores públicos, que permita visualizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por la Institución.

En la investigación bibliografía se ha señalado la importancia de la Evaluación de desempeño, que es el insumo para definir el Plan de Capacitación para los servidores públicos, y así mejorar la gestión del Talento Humano.

Es importante mencionar dentro de los antecedentes la visión, misión y los valores del plantel:

6.2.1. Visión

La institución en los próximos dos años deberá incrementar el número de alumnos, los cuales estarán en condiciones de constituirse en elementos útiles para sí mismo, su familia y la sociedad, con actitudes positivas frente al trabajo, bajo nuestro lema: “Unidad, Responsabilidad y Calidad”.

Ante este reto, es compromiso, el cambio de actitud, la auto capacitación y predisposición de quienes formamos la familia del Colegio Nacional Gustavo Eguez.

6.2.2. Misión

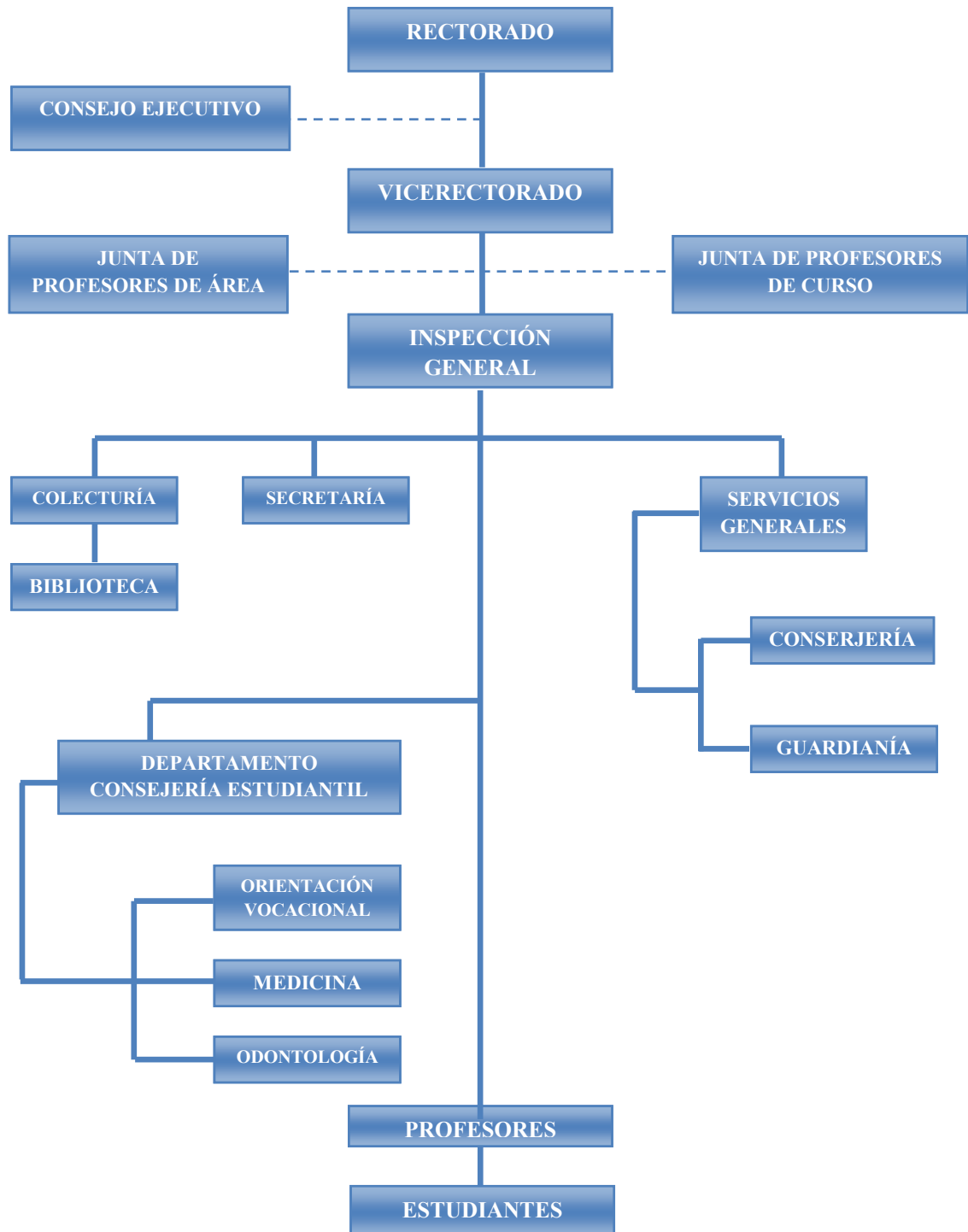
El Colegio Nacional Gustavo Eguez se propone: ofrecer las condiciones apropiadas para que sus alumnos alcancen la educación básica, teniendo como base fundamental el cambio de comportamiento de maestros y estudiantes, mediante la práctica estrategias de desarrollo y valores humanos.

6.2.3. Valores Institucionales

- ✓ **Honestidad.-** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ **Compromiso institucional.-** Vínculo emocional con la institución.
- ✓ **Justicia.-** Actuar con equidad y correspondencia, evitando incurrir en acciones desfavorables para la institución.
- ✓ **Transparencia.-** Todo el accionar institucional será de público conocimiento y estará disponible para ser observado, analizado, retroalimentado y ajustado a la comunidad educativa.
- ✓ **Predisposición al Servicio.-** Implica la intención, el deseo y la acción de ayudar o servir a los usuarios, de satisfacer sus necesidades y requerimientos de manera óptima.

6.24. Organigrama Estructural

FIGURA N° 9
COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGÜEZ



Fuente: Reglamento Interno del Colegio Nacional Gustavo Eguez
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta es importante para fortalecer el proceso de Evaluación de desempeño de los servidores públicos del plantel.

Dicha propuesta es producto de la investigación, en la que se analizó la normativa legal vigente para este proceso y modelos aplicados en las organizaciones.

La evaluación se fundamentará en indicadores cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos del plantel y el mejoramiento permanente de la calidad del servicio que se presta a la comunidad educativa.

Para lograr conocer los procesos utilizadas en cada función, que son la base para identificar las competencias del cargo se hace necesaria la socialización con los servidores públicos del plantel, revisión de los datos existentes, la participación de los actores, descubrir la realidad, determinar brechas, y finalmente buscar alternativas como la capacitación que permitirá un nivel de desempeño en términos de resultados (eficiencia y eficacia), aptitud, iniciativa y actitud de servicio; que considere las particularidades que los diversos perfiles que hacen vida en la institución y se articule directamente con los procesos de formación y capacitación para los servidores.

La Evaluación de Desempeño por Competencias aportará de manera trascendental en la identificación de las competencias y el grado en que estas se encuentran presentes en la Institución, y cómo vamos a sobresalir para alcanzar los niveles requeridos a cada perfil de cada puesto.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Establecer la metodología de 360 grados para la implementación de la guía de evaluación de desempeño por competencias del personal del Colegio Nacional Eguez.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir la metodología y ponderación de factores, para la evaluación del desempeño del personal del plantel.
- ✓ Detallar las competencias cardinales y específicas de cada puesto de los servidores para elaborar un diccionario de competencias para el Colegio Gustavo Eguez, que contenga las definiciones de cada competencia y sus grados de cumplimiento.
- ✓ Identificar los perfiles de competencia, para los cargos del personal del plantel.
- ✓ Aplicar la guía y generar los formularios de evaluación necesarios para el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del personal.
- ✓ Realizar la hoja de cálculo necesaria para la tabulación de los datos del proceso de evaluación del desempeño del personal.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El Colegio Nacional Gustavo Eguez necesita tener un modelo de evaluación del desempeño para mejorar el aprendizaje, capacitación y la valoración de su personal,

esta actividad no solo tiene el objeto de calificar el desempeño si no que servirá para generar cambios efectivos en su personal.

Es necesario contar con este subsistema de Evaluación de desempeño de la Gestión de Talento Humano para mejorar continuamente y para reconocer a el personal sobresaliente, este proceso deberá ser realizado con objetividad para evitar la generación de posibles conflictos al interior de la institución, podemos mencionar que una evaluación es una herramienta que permite medir y calificar el rendimiento del empleado, nos brinda información de lo que la institución espera de él, de cómo percibe esta y en qué lugar se encuentra dentro de la organización.

Debemos señalar que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que el personal tiene que ser siempre evaluados con cierta continuidad por la institución.

Aplicar la Estrategia de Evaluación de desempeño del Talento Humano, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas incorporadas a una institución educativa, esto implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que se realizan en las instituciones educativas, pueden coadyuvar para lograr altos niveles de calidad, es decir grandes resultados.

Al efecto, los sistemas de Evaluación de desempeño del Talento Humano, se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas. Seleccionar una estrategia para evaluar al Talento Humano del plantel, debe identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución y que facilite el desarrollo de su personal orientado hacia una nueva forma de organización.

Existen varias metodologías de evaluación de desempeño, que nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las instituciones educativas y

en general, sin embargo, se puede considerar que se puede aplicar un modelo similar, por cuanto su aplicación debe estar en relación a las normas educativas.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Dentro los procesos adjetivos de apoyo que menciona el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación, a nivel Circuital, encontramos como atribuciones y responsabilidades del área de Talento Humano las siguientes:

- ✓ Elaborar un plan anual de capacitación para el personal administrativo.
- ✓ Organizar eventos de capacitación para el personal administrativo.
- ✓ Gestionar la realización de eventos de capacitación con la Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo y sus unidades desconcentradas.
- ✓ Realizar la evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios, de acuerdo a las disposiciones de la LOSEP y su reglamento.

Los productos a conseguir como resultados de aplicación de las atribuciones y responsabilidades tenemos:

- ✓ Plan anual de capacitación para el personal administrativo.
- ✓ Informes de eventos de capacitación del personal administrativo y docente del circuito.
- ✓ Informes de evaluación de desempeño del personal administrativo y de servicios del circuito.

6.6.1. Evaluación de Desempeño por Competencias

En la práctica la evaluación del desempeño no es algo nuevo, los seres humanos todo el tiempo evaluamos. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, estos toman mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las

máquinas. Posteriormente cambia este enfoque y la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación de desempeño no sólo para implementar planes de acción, sino para identificar problemas y conflictos que serán corregidos oportunamente.

6.6.2. Objetivos de la Evaluación Del Desempeño

La Evaluación de Desempeño o valoración de méritos es una técnica fundamental de múltiples usos, debido a que se trata de obtener un conocimiento lo más completo posible de cada servidor, para lo cual se menciona:

- ✓ Proporcionar a la oficina de Talento Humano información esencial que permita conocer la calidad del desempeño del personal.
- ✓ Socializar con el empleado las oportunidades de mejora para su desempeño laboral.
- ✓ Identificar las áreas o fortalecer en el Programa de Formación de Personal de acuerdo a los resultados de la Evaluación del Desempeño.
- ✓ Mejorar las relaciones entre jefes y empleados.

6.6.3. Definición de Competencia

La administración del Talento Humano por competencias ha surgido de la necesidad actual del medio laboral, de las organizaciones para que den un empuje al desarrollo de las instituciones necesitadas de evaluar al personal.

La presión competitiva de las instituciones en aspectos que van más allá de la ciencia y tecnología, de ahí surge una nueva era la de la revalorización del personal y la del valor agregado que tienen que tener en su lugar de trabajo, es por esto que, se descubre que las personas tienen un mejor desenvolvimiento por sus habilidades innatas y de su experiencia laboral que le han ayudado a perfeccionar sus destrezas, de esto se trata la nueva gestión de Talento Humano el de descubrir las competencias para reforzarlas y sacar beneficios que permita contribuir con el logro de objetivos de

la institución, el objetivo es formar personas competentes para ir conjuntamente con la institución.

Desde el siglo XV el verbo competir significó pelear, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual competencia, se define como “comportamientos que algunas personas mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”

Por lo que podemos concluir que las competencias son el comportamiento que podemos observar y repetitiva que hace posible el éxito de una persona en las actividades que realiza, pero para que las personas muestren los comportamientos, es necesario la presencia de los siguientes elementos:

Saber.- conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia.

Saber hacer.- habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos.

Querer hacer.- motivaciones que la persona quiera o no realizar.

Cada competencia se vuelve operativa con la ayuda de descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo de este modo el nivel de subjetividad.

Según **Alles (2007)** la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Hooghiemstra (1996) informa que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta; cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que

diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Es competente una persona que desarrolla su actividad profesional de la forma eficaz y eficiente. Existen dos posibilidades de concretar un comportamiento competente en un empleado: Ser leal y cumplidor, y Conseguir un desempeño óptimo de forma sostenida y continua.

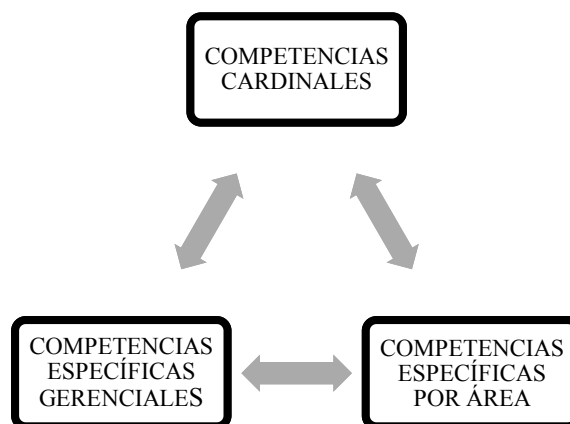
De lo expuestos por los autores, se asume que Competencia son las características personales y aquellas adoptadas de sus vivencias, experiencias, habilidades y destrezas, que influye en labor del servidor. Con el fin de orientarlas al éxito de la Institución y en beneficio de la sociedad.

6.6.4. Clasificación de las Competencias

Muchos autores han escrito varios diccionarios de competencias, de los cuales se menciona:

- ✓ Competencias Cardinales
- ✓ Competencias Específicas Generales
- ✓ Competencias Específicas por Tareas

FIGURA No. 10



Fuente: Alles, Martha (2007)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.6.4.1. Competencias Cardinales: Alles (2007) nos dice que las competencias es aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

6.6.4.2. Competencias Específicas Gerenciales: Alles (2007) señala que la competencia es aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Empowerment

4. Entrenador
5. Entrepreneurial
6. Liderar con el ejemplo
7. Liderazgo
8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
9. Liderazgo para el cambio
10. Visión estratégica

6.6.4.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA: Alles (2007) define que son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

1. Adaptabilidad – Flexibilidad
2. Calidad y mejora continua
3. Capacidad de planificación y organización
4. Cierre de acuerdos
5. Colaboración
6. Competencia “del naufrago”
7. Comunicación eficaz
8. Conocimiento de la industria y el mercado
9. Conocimientos técnicos
10. Credibilidad técnica
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento
12. Dinamismo – Energía
13. Gestión y logro de objetivos
14. Habilidades mediáticas
15. Influencia y negociación
16. Iniciativa – Autonomía
17. Manejo de crisis
18. Orientación a los resultados con calidad
19. Orientación al cliente interno y externo
20. Pensamiento analítico

21. Pensamiento conceptual
22. Pensamiento estratégico
23. Productividad
24. Profundidad en el conocimiento de los productos
25. Relaciones públicas
26. Responsabilidad
27. Temple y dinamismo
28. Tolerancia a la presión de trabajo
29. Toma de decisiones
30. Trabajo en equipo

6.6.4.4. DECLARACIÓN DE COMPETENCIAS

Dado que cada institución opera en un contexto diferente, y tienen metas y objetivos particulares en función de su estrategia global, es pertinente que dentro del modelo de Gestión por Competencias, la alta dirección declare cuáles son las competencias genéricas y específicas para la institución, dichas competencias deberán estar contenidas en un diccionario o guía donde se declaren, definan y se abran en grados de cumplimiento por cada una de las competencias, con el fin de orientar los esfuerzos del subsistema de Talento Humano hacia el cumplimiento de aquellos comportamientos requeridos para el efectivo cumplimiento de los objetivos del cargo, el área y la institución en general.

Es necesario remarcar la necesidad de que dichas competencias, deberán considerar como punto de partida la misión de la institución e identificar en cascada las competencias requeridas para cada puesto, desde el nivel directivo hasta el operativo.

6.6.4.5. Definición de los Grados de Competencia

La apertura en grados de desempeño para cada una de las competencias, aporta mayor objetividad y brinda criterios para especificar rendimientos por niveles; según **Alles (2010)** aclara que cada organización podría definir más o menos número en función de su contexto.

A: Alto o desempeño superior, según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

D: Insatisfactorio. Nivel bajo de la competencia.

Estos grados o niveles deberán estar indicados junto con la declaración de cada competencia que se haya identificado por parte de la alta Dirección de la organización, en consideración de la misión institucional. Tanto la declaración de competencias como sus grados o niveles estarán contenidos en el diccionario de competencias de la institución.

La identificación de las competencias y su apertura en grados constituyen el punto de partida del modelo de evaluación que se propone, debiendo todas estas estar contenidas en el diccionario de competencias institucional.

6.6.4.6. Asignación de Competencias a Cargos

Una vez definida la competencia y sus grados de cumplimiento, se debe articular dichas competencias y grados a los diferentes cargos de la organización, según Alles (2011) nos dice que es necesario contar, en primera instancia con los descriptivos de puestos actualizados; en los cuales se detallen las actividades que realizan los funcionarios de cada puesto de trabajo.

Una vez que se cuente con dicha descripción de funciones; se asignan las competencias cotejando las capacidades necesarias para cumplir de manera exitosa las tareas del descriptivo. La citada autora sostiene que la asignación de competencias, es un ejercicio de tipo teórico donde aún no se analizan comportamientos evidenciados; sino aquellos que son considerados como pertinentes para que un futuro los colaboradores se desempeñen adecuadamente, en función de lo requerido por la estrategia de la organización.

6.6.4.7. Ponderación de la Frecuencia de las Conductas

En acuerdo a lo manifestado por **Alles (2007)**, para lograr mayor objetividad; puesto que si bien la evaluación identifica incidentes críticos, esta debe ser integral en función de la conducta observado en el día a día; es conveniente la inclusión de una segunda variable además del comportamiento: la frecuencia; puesto que si una persona sólo de forma esporádica se comporta de una determinada manera, no es posible decir que ese es su comportamiento. Para esto, los autores han identificado dos métodos:

- ✓ Método de corrección ascendente
- ✓ Método de corrección descendente

Para efectos del presente trabajo, únicamente se analiza el segundo

6.6.4.7.1. Método de Corrección Descendente

Permite comprobar la frecuencia de un comportamiento, al establecer ponderaciones; gracias a lo cual, se logra mayor objetividad en la determinación de los grados de desarrollo de las competencias del cargo. Se identifican cuatro estados, como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10: Definición de la frecuencia del comportamiento

FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia, según el diccionario de competencia utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta, tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones las conductas tal cual se la describe en grado seleccionado.	25%

Fuente: Alles, Martha (2007)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Al introducir el concepto de frecuencia se permite un contraste, en el cual, se relaciona el comportamiento observado en el incidente crítico con la frecuencia; de este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afirmar mejor la evaluación por competencias.

En el siguiente ejemplo una competencia evaluada con un Grado “A” en primera instancia decae a Grado “C”, en función de la frecuencia evidenciada para el comportamiento de la competencia.

Cuadro N° 11: Ponderación de la conducta por la frecuencia

Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100%	La mitad del tiempo	50%	$100 \times 0,50 = 50$	C

Fuente: Alles, Martha (2007)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.6.5. Perfiles de Competencia

Fernández López (2006) nos dice que el perfil de competencias se define como un conjunto de números, con el vector que representa el nivel necesario para cada una de las competencias incluidas en el directorio que requiere una ocupación concreta. El proceso de asignar a cada puesto de trabajo un nivel (del 0 al 6) de cada una de las competencias hará posible el cumplimiento de las funciones.

Los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción del personal de acuerdo al nivel de sus competencias. Son una herramienta fundamental en la gestión del Talento Humano desde una perspectiva integral.

6.6.5.1. Pasos para elaborar el perfil por Competencias

1. Actividades esenciales descritas y calificadas.

2. Descripción de competencias
3. Elaboración de actividades esenciales que tenga mayor puntaje
4. Complementar los conocimientos requeridos para cada actividad del puesto
5. Realizar ejercicios de conocimientos y destrezas
6. Descripción e identificación de destrezas
7. Establecer un orden de importancia de destrezas seleccionadas
8. Complementar destrezas.

6.7. METODOLOGÍA

En el Colegio Nacional Gustavo Eguez anteriormente no se ha realizado una evaluación del desempeño, el Ministerio de Relaciones Laborales realizó una única evaluación del desempeño pero no se tuvo un plan de mejoras ni estímulos después de los resultados obtenidos.

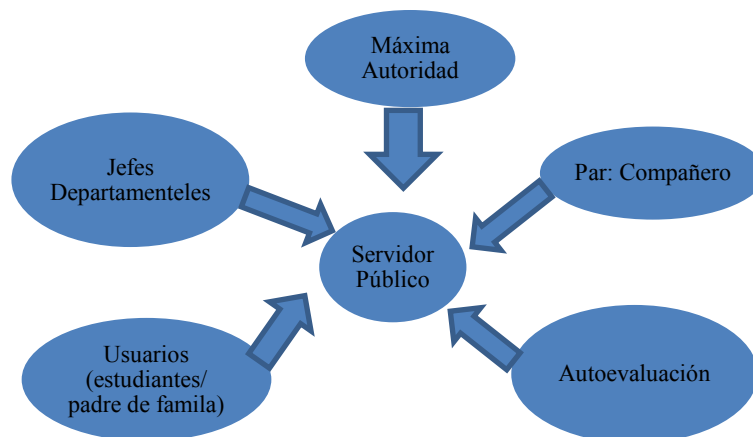
La evaluación es un proceso para valorar las cualidades o el status de algún objeto o persona así como también ver sus debilidades. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una institución es importante para saber en qué áreas se necesita mejorar, tomar acciones correctivas y su beneficio será integral, en la institución no se ha determinado como una herramienta para perfeccionar el sistema educativo y mejorar la calidad.

Esta herramienta es como una vía de perfeccionamiento que paulatinamente nos llevara a optimizar el desarrollo académica o profesional.

De la revisión de las metodologías para evaluar el desempeño laboral, se ha seleccionado el método de la Evaluación de Desempeño por Competencias de 360° que será adaptado al establecimiento educativo, en que se considera diferentes niveles de evaluadores: Autoridades (Superior inmediato), Par (Equipo de Trabajo), los estudiantes, Padres de Familia, y Jefes departamentales. La dirección de Talento Humano es responsable de coordinar la evaluación realizada por los niveles pares, subalternos y usuarios, como se muestra en la figura.

FIGURA N° 11

Integrantes del proceso de Evaluación de 360° del desempeño por competencias de los servidores del Colegio Gustavo Eguez



Fuente: Alles, Martha (2010)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Los Puestos a evaluar

Se evaluarán según sus competencias a los servidores según su clasificación y puesto que pertenecen a la escala de 20 grados.

La evaluación de desempeño de 360° implica que intervienen varios evaluadores, por lo que, es necesario establecer un peso para cada uno ellos y se propone lo siguiente:

Cuadro N° 12: Distribución del peso para los evaluadores

CRITERIOS	EVALUADORES	PONDERACIÓN
Autoevaluación	Servidor	30%
Co-evaluación	Máxima Autoridad	20%
	Jefe de Talento Humano	20%
	Compañero	10%
Hetero-evaluación	Padres de Familia	10%
	Estudiantes	10%

Autoevaluación: Es aquella que el servidor da su criterio de su desempeño, con una ponderación del 30%.

Co-evaluación: es aquella que la realizan los directivos con un 20% cada uno, y los compañeros de trabajo con un peso del 10%.

Hetero-evaluación: será aquella evaluación que realicen los estudiantes y padres de familia con un peso del 10% cada uno,

6.7.1. Competencias Cardinales y Específicas a ser Evaluadas

Para la identificación de las Competencias Cardinales y Específicas que requiere los servidores públicos, se ha elaborado un diccionario de competencias.

Se ha identificado las competencias cardinales, que son esenciales para todos los servidores y que requieren para desempeñarse mínimamente bien.

- ✓ Compromiso con la calidad de trabajo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Iniciativa
- ✓ Innovación y creatividad
- ✓ Integridad
- ✓ Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente

Las competencias específicas, permiten distinguir a las personas con un desempeño excelente en el cumplimiento de la función de su cargo, y serán evaluados los servidores con las siguientes:

- ✓ Capacidad para planificar y organizar
- ✓ Capacidad para dirigir equipos de trabajo
- ✓ Capacidad en la toma de decisiones
- ✓ Capacidad de comunicación oral y escrita

- ✓ Liderazgo para el cambio
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Pensamiento analítico y conceptual
- ✓ Conocimientos técnicos
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación
- ✓ Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación
- ✓ Actitud al servicio
- ✓ Colaboración
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Manejo de recursos financieros
- ✓ Recopilación de la información
- ✓ Organización de la información
- ✓ Expresión oral
- ✓ Expresión escrita
- ✓ Compresión oral

Cuadro N° 13: Actividades e Indicadores

Puesto	Actividades	Indicadores
Rector	Dirigir y controlar programas académicos y cumple con procesos de diseño y ejecución de planes y proyectos institucionales.	Número de programas, planes y proyectos ejecutados/ Número de programas, planes y proyectos planificados
	Administrar la Institución educativa y responde de su funcionamiento.	
	Aprueba el distributivo de trabajo de docentes, dirige y orienta permanentemente su planificación y trabajo.	
	Legaliza documentos estudiantiles y responsabilizarse de la custodia del expediente académico de los estudiantes.	
Vicerrector	Presidir la Comisión Técnico Pedagógica del plantel.	Ingresos propios generados / presupuesto institucional.
	Dirige el proceso de diseño y ejecución de planes y proyectos institucionales.	
	Asesora y supervisa el trabajo del docente.	
	Elabora informe sobre rendimiento académico.	
Inspector General	Registra la asistencias y puntualidad de docentes y estudiantes	Número de estudiantes que terminan el año lectivo / número de estudiantes matriculados.
	Gestiona el clima organizacional, promueve y contrala normas de convivencia en el plantel.	
	Organiza la presentación de los estudiantes en actos sociales, culturales, deportivos, etc.	
	Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.	
		Número de competencias que desarrolla en el puesto / Total competencias requeridas.
		Número de competencias en uso de la tecnología / Total de competencias específicas.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Cuadro N° 14: Actividades e Indicadores (Personal administrativos y de servicios)

Puesto	Actividades	Indicadores
Médico	Brinda atención emergente	Número de atención ejecutadas /Número de atención promedio programadas.
	Diagnóstica enfermedades y prescribe su tratamiento	
Odontólogo	Solicita equipos, medicamentos, y materiales requeridos que garantice la atención.	Número de reuniones desarrolladas / Número de reuniones planificadas
	Valora, diagnostica y prescribe tratamientos odontológicos.	
	Participa en brigadas médicas y/o programas de educación médica continua.	
	Instruye sobre técnicas de prevención e higiene bucal.	
Orientador Vocacional	Organiza y supervisa las consultas, elabora y actualiza fichas odontológicas	Número de competencias que desarrolla en el puesto / Total competencias requeridas.
	Apoyo y seguimiento a estudiantes, profesores, padres de familia en procesos psicológicos, sociales, familiares y de aprendizaje.	
	Intervención en la resolución de conflictos	
	Asesoría en temas psicológicos a profesores y directivos.	
Colector	Participación de reuniones de tutorías por cursos y seguimiento de casos.	Número de competencias en uso de la tecnología / Total de competencias específicas.
	Elabora proforma presupuestaria, reformas y reprogramaciones	
	Ejecuta el presupuesto de ingresos y gastos institucional y de escuelas de cada año fiscal	
	Maneja el sistema de nómina, pagos y de compras públicas.	
Secretaria	Efectúa declaraciones tributarias y anexos.	Presupuesto institucional devengado / Presupuesto codificado.
	Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas	
	Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo	
	Recepta y entrega correspondencia del despacho	
	Atiende llamadas telefónicas	
Secretaria	Realiza oficios memorandos y otros documentos	Número de reformas Web y reprogramaciones realizadas / Reformas y reprogramaciones programadas.
	Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas	
	Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo	
	Recepta y entrega correspondencia del despacho	
Secretaria	Atiende llamadas telefónicas	Número de competencias que desarrolla en el puesto / Total competencias requeridas.
	Realiza oficios memorandos y otros documentos	
	Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas	
	Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Cuadro N° 15: Actividades e Indicadores (Personal administrativos y de servicios) (continuación)

Puesto	Actividades	Indicadores
Conserje Externo	Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas	Hojas de ruta entregadas /Informe de ruta revisadas.
	Recepta ordena y distribuye correspondencia	Informe de limpieza y mantenimiento ejecutado / Limpieza y mantenimiento programados
	Efectúa depósitos o retiros bancarios, pago de servicios básicos y otros	
	Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planificadas.
	Brinda soluciones emergentes y reparaciones menores ocurridas por desperfectos imprevistos	Número de competencias que desarrolla en el puesto / Total competencias requeridas.
Docentes	Elaborar el Plan Anual de trabajo y de unidades didácticas para su estudio y aprobación.	Unidades didácticas / Unidades didáctica planificadas.
	Responsabilizarse del proceso de enseñanza – aprendizaje, y por el rendimiento de los estudiantes	
	Fundamentar la enseñanza - aprendizaje en actividades de investigación, experimentación, razonamiento, análisis, crítica debidamente planificadas.	Número de competencias que desarrolla en el puesto / Total competencias requeridas.
	Comunicación permanente con los representantes legales de los estudiantes.	
	Realizar el proceso de evaluación del comportamiento de los estudiantes.	Número de competencias en uso de la tecnología / Total de competencias específicas.
	Coordinar acciones académicas, deportivas, sociales y culturales de los estudiantes.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.2. Diccionario de Competencias

Es importante que para la implementación de una guía de evaluación de desempeño de la gestión del Talento Humano por competencias, se identifique las funciones del puesto de trabajo y se las relaciones con las competencias que permitirán desarrollar las funciones con efectividad; las competencias deberán estar contenidas en un diccionario, en cual se definan en grados de cumplimiento por cada competencia, con el fin de reforzar el subsistema de Talento Humano hacia el logro de aquellos comportamientos requeridos para cumplir con la misión de cada puesto y a la vez con la de la institución.

Para continuar con el proceso, se detallan las definiciones para cada una de las competencias cardinales y específicas identificadas como claves dentro del estudio, así como se apertura en grados, aspecto básico para el diseño de perfiles por competencias y para la correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño de los servidores.

6.7.2.1. Diccionario de Competencias Cardinales

**CUADRO N° 16: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal:
Compromiso con la calidad de trabajo**

COMPETENCIA: Compromiso con la calidad de trabajo		
Es la capacidad de comprender las características específicas de la institución y comprometerse con ella, alineado la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en temas de su especialización y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.		
A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Actúa con velocidad, y toma decisiones necesarias para alcanzar los objetivos en el sector bajo su responsabilidad. Aplica políticas e implementa procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su sector. Es un referente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Actúa con velocidad para alcanzar los objetivos en su puesto de trabajo. Aplica políticas recibidas de sus superiores a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 17: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal Ética profesional.

COMPETENCIA: Ética profesional		
Es la capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana, es la capacidad de sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas institucionales.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Estructura la visión y misión de la institución sobre la base de los valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la institución como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Se lo reconoce por ser fiel a sus principios en todo ámbito de su vida.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeto y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. Se desempeña respetando las pautas de trabajo. Busca consejo y asistencia cuando encuentra situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. Respeto las pautas de acción que le impone la institución. Es confiable, y sus principios son sólidos. Acepta consejos si ha cometido errores u omisiones. Es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 18: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Iniciativa

COMPETENCIA: Iniciativa		
Es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas. Los niveles de actuación van desde la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Tiene iniciativa respecto al trabajo, requiere supervisión ocasional. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a mediano plazo.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Tiene poca iniciativa, requiere supervisión continua. Resuelve situaciones complejas o de crisis.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Necesita mucha supervisión. Resuelve situaciones cuando estas se presenta y reacciona de manea favorable tanto frente a oportunidades como a problemas.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 19: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Innovación y creatividad.

COMPETENCIA: Innovación y creatividad		
Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la institución y los usuarios.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Es un referente para su sector y área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Aplica y recomienda soluciones a fin de resolver problemas, utilizando su experiencia en casos similares. Es un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 20: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Integridad

COMPETENCIA: Integridad		
Es la capacidad de idear en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Constituye un ejemplo para los demás y mantiene una conducta congruente con los valores de la institución. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alienta a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Da lugar a la confianza. Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Actúa respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que exige la institución.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 21: Definición y apertura en grados de la competencia cardinal: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

COMPETENCIA: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		
Es la capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la institución nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién adquiridos. Está abierto a abandonar viejas prácticas, implementa en corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del grupo.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Se interesa y preocupa por capacitarse en el área de su trabajo. Incorpora nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que contribuye a su desempeño y al de su área de trabajo. Valora su entorno y escucha a pares como a superiores en quienes reconocen mayor experiencia o capacitación. Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción. Asisten a cursos de capacitación sin problemas. Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo. Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo. Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica. Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus herramientas habituales de trabajo. Le desagrade concurrir a cursos de capacitación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.2.2. Diccionario de Competencias Específicas

CUADRO N° 22: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Capacidad de planificación y de organización.

COMPETENCIA: Capacidad de Planificación y de Organización		
Esta competencia hace referencia a la capacidad que las autoridades determinan metas y prioridades en procesos de diseño y ejecución de planes y proyectos institucionales. Se entiende a la comprensión organizativa, desarrollo de interrelaciones, identificación con la organización, liderazgo y cooperación.		
A	Planifica y organiza las actividades administrativas y académicas de la institución educativa de conformidad a la normativa legal vigente y a las necesidades del plantel. Fija objetivos a corto y largo plazo relevantes a la institución.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Se toma su tiempo para planear las actividades administrativa y académicas de la institución educativa. Establece objetivos parciales. Distribuye adecuadamente las tareas y proyectos a su cargo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Plantea objetivos racionales para plazos determinados. Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. Verifica el progreso de las tareas, a medida en que tales ocurren.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Conoce de las responsabilidades y objetivos de su puesto, así como de la institución. Organiza el trabajo y distribuye adecuadamente las actividades. Administra sus recursos con cuidado.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 23: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Capacidad de dirigir equipos de trabajo.**

COMPETENCIA: Capacidad de dirigir equipo de trabajo		
Esta competencia refleja la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo. Permite coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos del grupo hacia una meta u objetivo.		
A	Desarrolla la capacidad de diseñar e implementar métodos de trabajo que promueva la dirección de equipos eficaces para conseguir las metas institucionales. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo. Motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo. Motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y comunica las metas fijadas. Integra, desarrolla y conduce con éxito un equipo de trabajo, y motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Integra, desarrolla y conduce con éxito un equipo de trabajo, y motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia un objetivo determinado.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 24: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Capacidad en la Toma de decisiones.**

COMPETENCIA: Capacidad en la Toma de decisiones		
Es importante esta competencia, porque implica la capacidad de ejecutar las acciones con calidad y oportunidad.		
A	Toma decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y acertadas. Convince a sus colaboradores de generar múltiples opciones frente a una situación a resolver. Establece mecanismos de selección de opciones relevantes, en función a los objetivos institucionales. Controla el desarrollo de las opciones elegidas y asegura que sean de calidad y oportunidad.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Toma decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y acertadas. Genera múltiples opciones frente a una situación a resolver. Aplica mecanismos de selección de opciones establecidas. Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver. Aplica mecanismos de selección de opciones establecido. Ejecuta las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver, aplica el mecanismos de selección de opciones establecido y ejecuta las opciones elegidas según procedimientos vigentes.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 25: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Capacidad de comunicación oral y escrita.**

COMPETENCIA: Capacidad de comunicación oral y escrita		
Se le considera como la habilidad de comunicación personal que asegura una comunicación clara hacia la comunidad educativa, con el fin de proporcionar información requerida. Valora y fomenta interrelación e integración de la comunidad educativa, viabiliza las soluciones de conflictos.		
A	Escucha y entiende a los demás. Expresa de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr objetivos institucionales. Adapta estilos de comunicación de acuerdo a las características de los demás. Estructura canales de comunicación y desarrolla redes de contactos formales e informales.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Escucha a los demás para buscar medios adecuados a fin de lograr una comunicación efectiva. Minimiza obstáculos y distorsiones que afectan a la circulación de la información. Promueve el intercambio de información y hace un uso efectivo de los canales de comunicación existente tanto formales como informales.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Se comunica de manera clara y concisa con los demás. Escucha y se asegura de comprender de manera exacta lo que quieren expresar. Aprovecha los canales de comunicación existentes tanto formales e informales.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Escucha atentamente a los demás. Se comunica de manera clara y entendible. Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 26: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Liderazgo para el cambio.**

COMPETENCIA: Liderazgo para el cambio		
Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la institución.		
A	Trasmite claramente la visión de la institución y orienta al equipo hacia el logro de objetivos. Desarrolla técnicas que asegure efectividad del trabajo en equipo. Promueve la iniciativa de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que aporten al logro de objetivos. Realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejora los métodos de trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Transmite con gran claridad la visión y objetivos de la institución. Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a logro de objetivos. Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos. Comparte información relevante con los miembros de su equipo. Valora y solicita la opinión de sus colaboradores.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas. Motiva a su gente para trabajar con energía. Comparte con su equipo la información que considera pertinente.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 27: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Orientación al logro.**

COMPETENCIA: Orientación al logro		
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la institución.		
A	Promueve y desarrolla comportamientos, en sí mismo y en la institución, orientados al logro de los resultados esperados y fija estándares de calidad. Permite evaluar el logro de metas planteadas. Fija nuevos desafíos y alcanza y mantiene altos niveles de rendimiento que produce mejoras de la calidad de las tareas, como los servicios o productos. Fomenta igual actitud en otros a través del ejemplo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Orienta comportamientos propios y/o de otros hacia el logro de los resultados esperados, bajo estándares de calidad. Participa proactivamente en la fijación de metas y mantiene y mejora sus niveles de rendimiento. Realiza el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores. Motiva a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Mantiene una actitud constante orientada al logro de los resultados esperados, según estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes y orienta a la mejora de los niveles de rendimiento. Realiza el seguimiento por la institución sobre las labores propias y las de sus colaboradores.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Demuestra una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados. Asume metas desafiantes. Realiza el control de su propio trabajo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 28: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Pensamiento analítico y conceptual

COMPETENCIA: Pensamiento Analítico y conceptual		
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar frente a los problemas que se generen en el Colegio Nacional Gustavo Eguez.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos que presenten los estudiantes del Colegio y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa-efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas de las decisiones y marcar prioridades en las opciones según su importancia.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 29: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Conocimientos técnicos

COMPETENCIA: Conocimientos técnicos		
Capacidad para poseer; mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función asignada, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con los servidores públicos del Colegio Nacional Gustavo Eguez, los conocimientos y experiencias propias.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de los demás compañeros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en su área. Implica ser reconocido como experto en su área.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Entiende, conoce, demuestra y poner en práctica aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos y mantiene el interés y la curiosidad por aprender. Comparte sus conocimientos y experiencias. Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Entiende, conoce y pone en práctica aspectos de su especialidad y función, mantiene el interés por aprender. Comparte sus conocimientos y experiencias. Asume el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Entiende, conoce y poner en práctica aspectos relacionados con su función, mantiene de manera constante su interés por aprender. Comparte con otros sus conocimientos y experiencias.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 30: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Trabajo en equipo y cooperación

COMPETENCIA: Trabajo en equipo y cooperación		
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la institución con el fin de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprende a los otros, y genera y mantiene un buen clima de trabajo.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo y crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentado el intercambio para mejorar la calidad de decisiones. Visualiza fortalezas de sus colaboradores y los orienta hacia un objetivo común. Atiende las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud de servicio. Se preocupa por lograr consenso. Propicia siempre el diálogo.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Está siempre dispuesto al intercambio de información con su equipo. Es abierto a recibir nuevos colaboradores en su área y les instruye en sus actividades. Trabaja en proyectos cumpliendo expectativas planteadas. Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual. Está atento a la información que necesita para el logro del objetivo común.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Trabaja aislado de su equipo de trabajo, provee la información de que concluye la tarea. No valora el intercambio de ideas, generalmente participa en forma silenciosa en reuniones. Cumple con su parte del trabajo, muestra escasa voluntad para colaborar. Prioriza los trabajos los trabajos individuales. Posee una actitud desvalorizada al intercambiar y analizar ideas del equipo.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 31: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Habilidad en el uso de las tecnologías de información y comunicación.**

COMPETENCIA: Habilidad en el uso de las tecnologías de información y comunicación.		
Es competencia consiste en la asimilación de los nuevos medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se desenvuelve con naturalidad frente a los medios. Tiene conocimientos en el manejo de equipos informáticos, así como para gestionar contenido digital y en línea.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	El personal ha presenta minúscula dificultades respeto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	El personal encuentra dificultad en la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	El personal no tiene conocimientos suficientes respecto al manejo de tecnologías de información y comunicación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 32: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Actitud al servicio.

COMPETENCIA: Actitud al servicio		
Es competencia implica el deseo de servir a toda la institución educativa, y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas de los usuarios internos como externos.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus los usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Brinda un servicio amable delimitado por su área de acción en el trabajo. Satisface rápidamente las necesidades de los usuarios, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto los percibe. Dedicar su mayor esfuerzo para buscar soluciones a las necesidades de los usuarios. Mantiene buenas relaciones con los usuarios.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Se limita a dar respuestas correspondientes a su área de acción. Escucha atentamente las necesidades de los usuarios. Trata de solucionar los problemas de los usuarios. Está siempre disponible para recibir y escuchar a los usuarios. Interpreta adecuadamente las necesidades de los usuarios.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Es poco accesible y no busca alternativas de solución. Le cuesta atender a los usuarios. Se molesta ante las necesidades o problemas planteados por los usuarios. Es desatento y descortés con los usuarios.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 33: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Colaboración.

COMPETENCIA: Colaboración		
Es la capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares con otras áreas de la institución u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Comparte información con sus colaboradores y pares, realiza aportes a otras áreas de la institución. Mantiene una actitud abierta hacia los demás. Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados. Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la institución.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Proporciona la información que le solicitan otras áreas. Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la institución. Ayuda a otros cuando se le pide. Escucha los requerimientos de los demás.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Es individualista en su trabajo. Muestra poca inclinación a contribuir con otros, si no es su responsabilidad. Tiende a ser reservado con la información, dificultando el trabajo de otros. Muestra interés únicamente por los propios resultados.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 34: Definición y apertura en grados de la competencia específica: Responsabilidad.

COMPETENCIA: Responsabilidad		
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. Organiza el tiempo para cumplir con sus tareas y distribuye su tiempo libre. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo a las actividades personales, aún no se lo pidan.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir tiempos. Propone alternativas de trabajo en pos del cumplimiento de las tareas sin esperar indicación de sus superiores. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. Critica su desempeño.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Cumple con las tareas asignadas. Generalmente solicita plazos adicionales para finalizar la tarea asignada. Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas, requiere el apoyo de algún par. Logra comprometerse con proyectos en los que participa y cumple con su parte. Asume con seriedad sus trabajos, utiliza el máximo de plazo disponible.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad. No cumple con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas. Sus trabajos son muy pobres y no cumplen con el objetivo. Es disperso, y respeta sus tiempos de entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 35: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Habilidad analítica.**

COMPETENCIA: Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		
Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance e razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.		
A	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la institución. Tiene la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos. Tiene la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y/o estadísticos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 36: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Manejo de recursos financieros**

COMPETENCIA: Manejo de recursos financieros		
Esta competencia es la capacidad en administrar correctamente los recursos financieros que el Estado asigna a cada institución, con el fin de cumplir con el plan operativo anual, plan anual de inversión, plan anual de contrataciones que son elaborados en base al Plan Nacional de Desarrollo.		
A	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o varias, así como proyectos a largo plazo. Gestiona el financiamiento necesario. Devenga gastos y realiza pagos en plazos establecidos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Prepara y maneja el presupuesto institucional o de un proyecto a corto plazo. Realiza gastos y pagos en plazos definidos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Proporciona información o proyecciones para preparar el presupuesto institucional.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de gastos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 37: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Recopilación de la información.**

COMPETENCIA: Recopilación de la información		
Busca información más allá de la requerida en el puesto. Implica realizar un análisis profundo de la información que se recoge, para agilizar el despacho de trámite en la institución.		
A	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos, etc.)	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Busca información con un objetivo concreto, a través de preguntas rutinarias.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Asume como fehaciente la información que recibe, no realiza un control previo.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 38: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Organización de la información.**

COMPETENCIA: Organización de la información		
Esta competencia permite definir niveles de información a fin contribuir a la gestión de una unidad administrativa o proceso.		
A	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Clasifica documentos para su registro.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Presenta dificultad para clasificar la documentación que registra.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 39: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Expresión oral.**

COMPETENCIA: Expresión oral		
Esta competencia canaliza clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. Se le considera como la habilidad de comunicación personal que asegura una comunicación clara hacia la comunidad educativa, con el fin de proporcionar información requerida.		
A	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Comunica de modo incompleto y con dificultad; es poco claro y oportuno con la información.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 40: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Expresión escrita.**

COMPETENCIA: Expresión escrita		
Es la capacidad de expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.		
A	Escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Escribe documentos de mediana complejidad, ejemplos oficios y circulares.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Escribe documentos sencillos en forma clara y concisa, ejemplo memorando.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Escribe documentos poco claros, con errores o imprecisiones en la información que contienen.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

**CUADRO N° 41: Definición y apertura en grados de la competencia específica:
Comprensión oral.**


COMPETENCIA: Comprensión oral		
Esta competencia es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de las demás, aunque éstos no los hayan expresado o dicho parcialmente.		
A	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
B	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
C	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%
D	Suele interpretar inadecuadamente la información o disposiciones que recibe, lo que dificulta el cumplimiento de sus actividades.	Siempre: 100%
		Frecuencia: 75%
		La mitad del tiempo: 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.3. Diseño de Cargos

Según **Chiavennato (2009)** manifiesta exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

Se presenta a continuación, el diseño de cargo para los servidores públicos del plantel. El perfil requerido para el cargo, en cada competencia, está identificado mediante el relleno de color celeste  en el grado que corresponde.

Una vez que se realice el diseño de los cargos se presenta a continuación de este, una matriz con el perfil por competencias para cada cargo.

CUADRO N° 42: Diseño de cargo por competencias del Rector

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	RECTOR			
NIVEL:	Autoridad			
FUNCIONES:	Dirigir y controlar programas académicos y cumple con procesos de diseño y ejecución de planes y proyectos institucionales. Administrar la Institución educativa y responde de su funcionamiento Aprueba el distributivo de trabajo de docente, dirige y orienta permanentemente su planificación y trabajo. Legaliza documentos estudiantiles y responsabilizarse de la custodia del expediente académico de los estudiantes.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Capacidad de planificación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de comunicación oral y escrita	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional docente, reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctorado, especialidad Administración Educativa			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			
Aprobar las evaluaciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa	70%			
Haber sido docente de aula al menos durante cinco años	Al menos 5 años			
Aprobar la prueba de selección para ser directivo	Necesario			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 43: Perfil por competencias cardinales Rector

CARGO: Rector

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	A	Estructura la visión y misión de la institución sobre la base de los valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la institución como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Se lo reconoce por ser fiel a sus principios en todo ámbito de su vida
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Constituye un ejemplo para los demás y mantiene una conducta congruente con los valores de la institución. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Se interesa y preocupa por capacitarse en el área de su trabajo. Incorpora nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que contribuye a su desempeño y al de su área de trabajo. Valora su entorno y escucha a pares como a superiores en quienes reconocen mayor experiencia o capacitación. Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 44: Perfil por competencias específicas Rector

CARGO: Rector

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Capacidad de planificación y organización	A	Planifica y organiza las actividades administrativas y académicas de la institución educativa de conformidad a la normativa legal vigente y a las necesidades del plantel. Fija objetivos a corto y largo plazo relevantes a la institución.
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	A	Desarrolla la capacidad de diseñar e implementar métodos de trabajo que promueva la dirección de equipos eficaces para conseguir las metas institucionales. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo. Motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
Capacidad para tomar decisiones	A	Toma decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y acertadas. Convince a sus colaboradores de generar múltiples opciones frente a una situación a resolver. Establece mecanismos de selección de opciones relevantes, en función a los objetivos institucionales. Controla el desarrollo de las opciones elegidas y asegura que sean de calidad y oportunidad.
Capacidad de comunicación oral y escrita	B	Escucha a los demás para buscar medios adecuados a fin de lograr una comunicación efectiva. Minimiza obstáculos y distorsiones que afectan a la circulación de la información. Promueve el intercambio de información y hace un uso efectivo de los canales de comunicación existente tanto formales como informales.
Liderazgo para el cambio	B	Transmite con gran claridad la visión y objetivos de la institución. Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a logro de objetivos. Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores.
Orientación al logro	A	Promueve y desarrolla comportamientos, en sí mismo y en la institución, orientados al logro de los resultados esperados y fija estándares de calidad. Permite evaluar el logro de metas planteadas. Fija nuevos desafíos y alcanza y mantiene altos niveles de rendimiento que produce mejoras de la calidad de las tareas, como los servicios o productos. Fomenta igual actitud en otros a través del ejemplo.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 45: Diseño de cargo por competencias Vicerrector

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	VICERRECTOR			
NIVEL:	Autoridad			
FUNCIONES:	Presidir la Comisión Técnico Pedagógica del plantel. Dirige el proceso de diseño y ejecución de planes y proyectos institucionales. Asesora y supervisa el trabajo del docente. Elabora informe sobre rendimiento académico.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de comunicación oral y escrita	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al logro	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional docente, reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctorado, especialidad Administración Educativa			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			
Aprobar las evaluaciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa	70%			
Haber sido docente de aula al menos durante cinco años	Al menos 5 años			
Aprobar la prueba de selección para ser directivo	Necesario			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 46: Cuadro: Perfil por competencias cardinales Vicerrector

CARGO: Vicerrector

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	A	Estructura la visión y misión de la institución sobre la base de los valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la institución como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Se lo reconoce por ser fiel a sus principios en todo ámbito de su vida
Iniciativa	B	Tiene iniciativa respecto al trabajo, requiere supervisión ocasional. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a mediano plazo.
Innovación y creatividad	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.
Integridad	A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Se interesa y preocupa por capacitarse en el área de su trabajo. Incorpora nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que contribuye a su desempeño y al de su área de trabajo. Valora su entorno y escucha a pares como a superiores en quienes reconocen mayor experiencia o capacitación. Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 47: Perfil por competencias específicas Vicerrector

CARGO: Vicerrector

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Capacidad de planificación y organización	B	Se toma su tiempo para planear las actividades administrativa y académicas de la institución educativa. Establece objetivos parciales. Distribuye adecuadamente las tareas y proyectos a su cargo.
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	A	Desarrolla la capacidad de diseñar e implementar métodos de trabajo que promueva la dirección de equipos eficaces para conseguir las metas institucionales. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo. Motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
Capacidad para tomar decisiones	A	Toma decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y acertadas. Convince a sus colaboradores de generar múltiples opciones frente a una situación a resolver. Establece mecanismos de selección de opciones relevantes, en función a los objetivos institucionales. Controla el desarrollo de las opciones elegidas y asegura que sean de calidad y oportunidad.
Capacidad de comunicación oral y escrita	B	Escucha a los demás para buscar medios adecuados a fin de lograr una comunicación efectiva. Minimiza obstáculos y distorsiones que afectan a la circulación de la información. Promueve el intercambio de información y hace un uso efectivo de los canales de comunicación existente tanto formales como informales.
Liderazgo para el cambio	B	Transmite con gran claridad la visión y objetivos de la institución. Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a logro de objetivos. Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores.
Orientación al logro	B	Orienta comportamientos propios y/o de otros hacia el logro de los resultados esperados, bajo estándares de calidad. Participa proactivamente en la fijación de metas y mantiene y mejora sus niveles de rendimiento. Realiza el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores. Motiva a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 48: Diseño de cargo por competencias Inspector General

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	INSPECTOR GENERAL			
NIVEL:	Autoridad			
FUNCIONES:	Registra las asistencias y puntualidad de docentes y estudiantes. Gestiona el clima organizacional, promueve y contrala normas de convivencia en el plantel. Organiza la presentación de los estudiantes en actos sociales, culturales, deportivos, etc. Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Capacidad de planificación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de comunicación oral y escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional docente, reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctorado, especialidad Administración Educativa			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			
Aprobar las evaluaciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa	70%			
Haber sido docente de aula al menos durante cinco años	Al menos 5 años			
Aprobar la prueba de selección para ser directivo	Necesario			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 49: Perfil por competencias cardinales Inspector General

CARGO: Inspector General

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	A	Estructura la visión y misión de la institución sobre la base de los valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la institución como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Se lo reconoce por ser fiel a sus principios en todo ámbito de su vida
Iniciativa	B	Tiene iniciativa respecto al trabajo, requiere supervisión ocasional. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a mediano plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	A	Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la institución nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién adquiridos. Está abierto a abandonar viejas práctica, implementa en corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del grupo.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 50: Perfil por competencias específicas Inspector General

CARGO: Inspector General

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Capacidad de planificación y organización	A	Planifica y organiza las actividades administrativas y académicas de la institución educativa de conformidad a la normativa legal vigente y a las necesidades del plantel. Fija objetivos a corto y largo plazo relevantes a la institución.
Capacidad de dirigir equipos de trabajo	A	Desarrolla la capacidad de diseñar e implementar métodos de trabajo que promueva la dirección de equipos eficaces para conseguir las metas institucionales. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo. Motiva a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye tareas estableciendo plazos de cumplimiento. Dirige acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
Capacidad para tomar decisiones	B	Toma decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y acertadas. Genera múltiples opciones frente a una situación a resolver. Aplica mecanismos de selección de opciones establecidas. Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
Capacidad de comunicación oral y escrita	A	Escucha y entiende a los demás. Expresa de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr objetivos institucionales. Adapta estilos de comunicación de acuerdo a las características de los demás. Estructura canales de comunicación y desarrolla redes de contactos formales e informales.
Liderazgo para el cambio	A	Trasmite claramente la visión de la institución y orienta al equipo hacia el logro de objetivos. Desarrolla técnicas que asegure efectividad del trabajo en equipo. Promueve la iniciativa de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que aporten al logro de objetivos. Realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejora los métodos de trabajo.
Orientación al logro	B	Orienta comportamientos propios y/o de otros hacia el logro de los resultados esperados, bajo estándares de calidad. Participa proactivamente en la fijación de metas y mantiene y mejora sus niveles de rendimiento. Realiza el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores. Motiva a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 51: Diseño del cargo por competencias: Médico

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	MÉDICO			
NIVEL:	Operativo			
FUNCIONES:	Brinda atención emergente. Diagnóstica enfermedades y prescribe su tratamiento. Solicita equipos, medicamentos, y materiales requeridos que garantice la atención.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Pensamiento analítico y conceptual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctor en Medicina			
Área de conocimiento	Medicina General			
Nivel de Instrucción	Superior Tercer Nivel – 6 años o más			
Tiempo de Experiencia	Al menos 5 años			
Especificidad de la experiencia	Medicina general, atención emergente			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 52: Perfil por competencias cardinales Médico

CARGO: Médico

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	B	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	A	Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la institución nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién adquiridos. Está abierto a abandonar viejas práctica, implementa en corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del grupo.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 53: Perfil por competencias específicas Médico

CARGO: Médico

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Pensamiento analítico y conceptual	A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos que presenten los estudiantes del Colegio y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.
Conocimientos técnicos	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de los demás compañeros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en su área.. Implica ser reconocido como experto en su área
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	B	Brinda un servicio amable delimitado por su área de acción en el trabajo. Satisface rápidamente las necesidades de los usuarios, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto los percibe. Dedicar su mayor esfuerzo para buscar soluciones a las necesidades de los usuarios. Mantiene buenas relaciones con los usuarios.
Colaboración	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la institución.
Responsabilidad	B	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir tiempos. Propone alternativas de trabajo en pos del cumplimiento de las tareas sin esperar indicación de sus superiores. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. Crítica su desempeño.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 54: Diseño de cargo por competencias Odontólogo

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	ODONTÓLOGO			
NIVEL:	Operativo			
FUNCIONES:	Valora, diagnostica y prescribe tratamientos odontológicos. Participa en brigadas médicas y/o programas de educación médica continua. Instruye sobre técnicas de prevención e higiene bucal. Organiza y supervisa las consultas, elabora y actualiza fichas odontológicas.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Pensamiento analítico y conceptual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctor en Odontología			
Área de conocimiento	Odontología			
Nivel de Instrucción	Superior Tercer Nivel – 6 años o más			
Tiempo de Experiencia	Al menos 5 años			
Especificidad de la Experiencia	En atención odontológica general			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 55: Perfil por competencias cardinales Odontólogo

CARGO: Odontólogo

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	B	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	A	Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la institución nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién adquiridos. Está abierto a abandonar viejas práctica, implementa en corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del grupo.

Fuente: Alles (2010)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 56: Perfil por competencias específicas Odontólogo

CARGO: Odontólogo

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Pensamiento analítico y conceptual	A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos que presenten los estudiantes del Colegio y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.
Conocimientos técnicos	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de los demás compañeros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en su área. Implica ser reconocido como experto en su área
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	B	Brinda un servicio amable delimitado por su área de acción en el trabajo. Satisface rápidamente las necesidades de los usuarios, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto los percibe. Dedicar su mayor esfuerzo para buscar soluciones a las necesidades de los usuarios. Mantiene buenas relaciones con los usuarios.
Colaboración	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la institución.
Responsabilidad	B	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir tiempos. Propone alternativas de trabajo en pos del cumplimiento de las tareas sin esperar indicación de sus superiores. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. Crítica su desempeño.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 57: Diseño de cargo por competencias Orientadora Vocacional

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	ORIENTADOR VOCACIONAL			
NIVEL:	Operativo			
FUNCIONES:	Apoyo y seguimiento a estudiantes, profesores, padres de familia en procesos psicológicos, sociales, familiares y de aprendizaje. Intervención en la resolución de conflictos. Asesoría en temas psicológicos a profesores y directivos. Participación de reuniones de tutorías por cursos y seguimiento de casos.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Pensamiento analítico y conceptual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT	Doctorado, especialidad Psicología o Psicopedagogía			
Área de conocimiento	Psicología o Psicopedagogía			
Nivel de Instrucción	Superior Tercer Nivel – 5 años o más			
Tiempo de Experiencia	Al menos 3 años			
Especificidad de la Experiencia	En atención psicológica			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 58: Perfil por competencias cardinales Orientadora Vocacional

CARGO: Orientadora Vocacional

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	A	Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la institución nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién adquiridos. Está abierto a abandonar viejas práctica, implementa en corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del grupo.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 59: Perfil por competencias específicas Orientadora Vocacional

CARGO: Orientadora Vocacional

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Pensamiento analítico y conceptual	A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos que presenten los estudiantes del Colegio y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.
Conocimientos técnicos	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de los demás compañeros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en su área. Implica ser reconocido como experto en su área.
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El personal ha presenta minúscula dificultades respeto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus los usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.
Colaboración	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la institución.
Responsabilidad	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. Organiza el tiempo para cumplir con sus tareas y distribuye su tiempo libre. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo a las actividades personales, aún no se lo pidan.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 60: Diseño de cargo por competencias Colector

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	COLECTOR			
NIVEL:	Operativo			
FUNCIONES:	Elabora proforma presupuestaria, reformas y reprogramaciones. Ejecuta el presupuesto de ingresos y gastos institucionales y de escuelas de cada año fiscal. Maneja el sistema de nómina, pagos y de compras públicas. Efectúa declaraciones tributarias y anexos.			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de recursos financieros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT	Licenciado, Ingeniero, Economista, Auditor o nominaciones similares			
Área de conocimiento	Economía, finanzas, administración, contabilidad y auditoría o áreas afines			
Nivel de Instrucción	Superior Tercer Nivel – 5 años o más			
Tiempo de Experiencia	Al menos 3 años			
Especificidad de la Experiencia	Presupuestos, análisis financiero, contabilidad, tesorería obligaciones tributarias			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 61: Perfil por competencias cardinales Colector

CARGO: Colector

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.
Integridad	A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Se interesa y preocupa por capacitarse en el área de su trabajo. Incorpora nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder. Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que contribuye a su desempeño y al de su área de trabajo. Valora su entorno y escucha a pares como a superiores en quienes reconocen mayor experiencia o capacitación. Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 62: Perfil por competencias específicas Colector

CARGO: Colector

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	A	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la institución. Tiene la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos.
Conocimientos técnicos	B	Entiende, conoce, demuestra y poner en práctica aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos y mantiene el interés y la curiosidad por aprender. Comparte sus conocimientos y experiencias. Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos.
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.
Manejo de recursos financieros	A	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o varias, así como proyectos a largo plazo. Gestiona el financiamiento necesario. Devenga gastos y realiza pagos en plazos establecidos.
Colaboración	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de objetivos de otras personas de la institución.
Responsabilidad	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. Organiza el tiempo para cumplir con sus tareas y distribuye su tiempo libre. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo a las actividades personales.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 63: Diseño de cargo por competencias Secretaria

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ					
CARGO:	SECRETARIA				
NIVEL:	Operativo				
FUNCIONES:	Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas. Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo. Receta y entrega correspondencia del despacho. Atiende llamadas telefónicas. Realiza oficios memorandos y otros documentos.				
Competencias Cardinales		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas					
Recopilación de información		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización de la información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresión oral		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresión escrita		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS					
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT		Licenciatura, Técnico o nominaciones similares			
Área de conocimiento		Administración y nominaciones similares			
Nivel de Instrucción		Superior Segundo Nivel – 2 años o más			
Tiempo de Experiencia		Al menos 2 años			
Especificidad de la Experiencia		Levantamiento, tabulación y mantenimiento de la información			
Capacitación y actualización profesional		Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición		Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 64: Perfil por competencias cardinales Secretaria

CARGO: Secretaria

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.
Integridad	B	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 65: Perfil por competencias específicas Secretaria

CARGO: Secretaria

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Recopilación de información	B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos, etc.)
Organización de la información	A	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
Trabajo en equipos y cooperación	B	Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentado el intercambio para mejorar la calidad de decisiones. Visualiza fortalezas de sus colaboradores y los orienta hacia un objetivo común. Atiende las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud de servicio. Se preocupa por lograr consenso. Propicia siempre el diálogo.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.
Expresión oral	B	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
Expresión escrita	B	Escribe documentos de mediana complejidad, ejemplos oficios y circulares.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 66: Diseño de cargo por competencias Conserje Externo

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ					
CARGO:	CONSERJE EXTERNO				
NIVEL:	Operativo				
FUNCIONES:	Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas. Recopila, ordena y distribuye correspondencia. Efectúa depósitos o retiros bancarios, pago de servicios básicos y otros. Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos. Brinda soluciones emergentes y reparaciones menores ocurridas por desperfectos imprevistos.				
Competencias Cardinales		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas					
Trabajo en equipo y cooperación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS					
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT		Bachiller			
Área de conocimiento		Normas de comportamiento y convivencia humana o áreas afines			
Nivel de Instrucción		Educación Secundaria			
Tiempo de Experiencia		No requiere experiencia			
Especificidad de la Experiencia		Mantenimiento y limpieza			
Capacitación y actualización profesional		Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición		Necesario			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 67: Perfil por competencias cardinales Conserje Externo

CARGO: Conserje Externo

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar objetivos del área bajo su responsabilidad. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales a fin de facilitar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. Es un referente en su institución por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	A	Muestra mucha iniciativa, necesita poca supervisión. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo.
Innovación y creatividad	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.
Integridad	B	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no ha aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 68: Perfil por competencias Conserje Externo

CARGO: Conserje Externo

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El personal ha presenta minúscula dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus los usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.
Colaboración	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. Realiza acciones que contribuye al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la institución.
Responsabilidad	B	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir tiempos. Propone alternativas de trabajo en pos del cumplimiento de las tareas sin esperar indicación de sus superiores. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. Critica su desempeño.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 69: Diseño de cargo por competencias Docentes

COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ				
CARGO:	DOCENTES			
NIVEL:	Operativos			
FUNCIONES:	<p>Elaborar el Plan Anual de trabajo y de unidades didácticas para su estudio y aprobación.</p> <p>Responsabilizarse del proceso de enseñanza – aprendizaje, y por el rendimiento de los estudiantes.</p> <p>Fundamentar la enseñanza - aprendizaje en actividades de investigación, experimentación, razonamiento, análisis, crítica debidamente planificadas.</p> <p>Comunicación permanente con los representantes legales de los estudiantes.</p> <p>Realizar el proceso de evaluación del comportamiento de los estudiantes.</p> <p>Coordinar acciones académicas, deportivas, sociales y culturales de los estudiantes.</p>			
Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias Específicas				
Pensamiento analítico y conceptual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades en el uso de tecnologías de información y comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud al servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprensión oral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS				
Título profesional reconocido e inscrito por la SENESCYT	Licenciado en Ciencias de la Educación			
Área de conocimiento	Ciencias Humanas, Ciencias de la Educación, Administración			
Nivel de Instrucción	Superior Tercer Nivel – 5 años o más			
Tiempo de Experiencia	Al menos 3 años			
Especificidad de la Experiencia	Aplicación de prácticas docentes			
Capacitación y actualización profesional	Necesario			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Necesario			
Aprobar evaluaciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa	75%			

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 70: Perfil por competencias cardinales Docente

CARGO: Docente

Competencias Cardinales	Grado requerido	
	Grado	Definición
Compromiso con la calidad de trabajo	A	Actúa con velocidad, y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos de toda la institución. Define y diseña procesos y políticas a fin de alcanzar los resultados esperados. Se mantiene actualizado en temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la institución. Es un referente en su institución y en la comunidad por su compromiso con la calidad de trabajo.
Ética profesional	B	Guía sus decisiones y acciones, tanto de sí mismo, como las de los equipos que supervisa sobre la base de sus valores morales. Respeta y hace respetar a su gente las pautas del trabajo. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y adecuarlo a valores y principios comunes.
Iniciativa	B	Tiene iniciativa respecto al trabajo, requiere supervisión ocasional. Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a mediano plazo.
Innovación y creatividad	A	Presenta soluciones novedosas y originales a la medida que requiere la situación, pesando en los usuario y que no han sido aplicados antes tanto en el puesto de trabajo como en la institución y en la comunidad, y cuyo fin es agregar valor. Es un referente en la institución y ámbito nacional por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
Integridad	A	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura la institución en función de ellos. Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, que la institución no aplicado anterioridad, con el propósito de agregar valor. Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

CUADRO N° 71: Perfil por competencias Docente

CARGO: Docente

Competencias Específicas	Grado requerido	
	Grado	Definición
Pensamiento analítico y conceptual	A	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa-efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos.
Conocimientos técnicos	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de los demás compañeros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en su área.. Implica ser reconocido como experto en su área.
Trabajo en equipos y cooperación	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos del área y de la institución. Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales. Brinda tiempo extra a su jornada. Aporta sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Es participativo. Crea compromiso en todos los que trabajan en su área superando los estándares de desempeño.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	A	El personal maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de dataos USB, así como bases de datos en línea y digitales.
Actitud al servicio	A	Busca la mejor manera de brindar una solución aún si excede su área de acción. Sus acciones y dedicación superan siempre las expectativas de sus usuarios. Obtiene confianza de los usuarios. Se identifica y se compromete con los problemas de sus los usuarios. Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción de los usuarios.
Comprensión oral	A	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
Responsabilidad	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. Organiza el tiempo para cumplir con sus tareas y distribuye su tiempo libre. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo a las actividades personales, aún no se lo pidan.

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.4. Escala de Valoración en Grados por Competencia

CUADRO N° 72: Escala de valoración en grados por competencias

Grado	Significado	Escala numérica
A	La competencia desarrollada en un grado de excelencia	100%
B	La competencia desarrollada en un grado de alto	75%
C	La competencia desarrollada en un grado de medio	50%
D	La competencia desarrollada en un grado de mínimo	25%

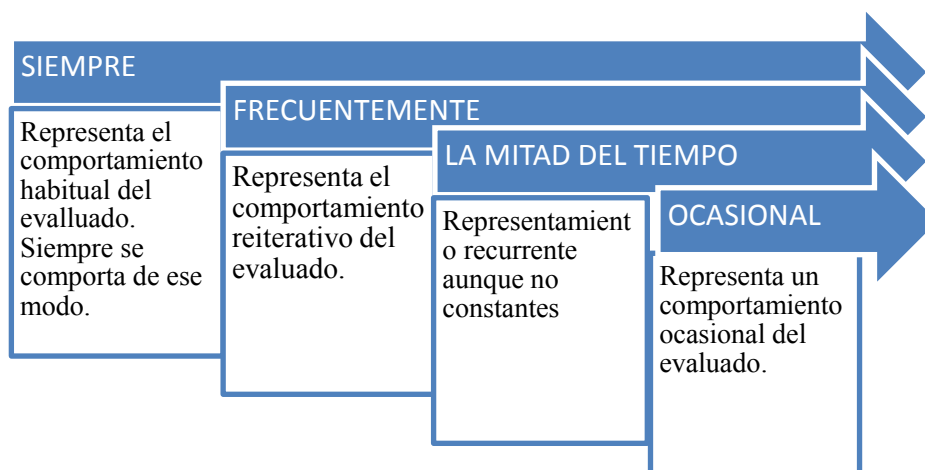
Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.5. Ponderación de la Competencia por la Frecuencia

Ponderar un grado de competencia por la frecuencia, es aquel comportamiento en función que se repite en el evaluado, permite ser más objetivo respecto a la calificación brindada.

FIGURA N° 12: Explicación de la frecuencia de cumplimiento de las competencias



Fuente: Alles (2007)

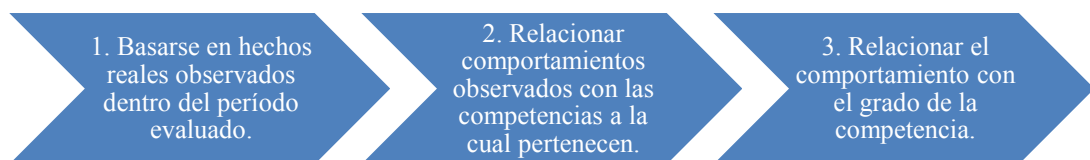
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.6. ¿Cómo Llenar los Formularios de Evaluación?

La evaluación por competencias, se fundamenta en identificar comportamientos, que al ser recurrentes, permiten un desempeño efectivo de las funciones a cargo de un colaborador de la organización.

Para evaluar las competencias, es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

FIGURA N° 13: Puntos a considerar para evaluar el desempeño por competencias



Fuente: Alles (2007)
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Consecuentemente para llenar los formularios de evaluación, el evaluador se fijará en los comportamientos observados durante el período evaluado, para luego asociar dicho comportamiento con uno de los grados definidos para cada competencia se repite, así: siempre, frecuentemente, la mitad de las veces u ocasionalmente.

Posteriormente, al tabular los resultados se pondera la calificación al multiplicar el grado calificado por la frecuencia, con la cual, se presenta dicho grado de competencia.

CUADRO N° 73: Cálculo de la ponderación por frecuencia

Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100%	La mitad del tiempo	75%	$100 \times 0,75 = 75$	B

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Recomendaciones para el desarrollo de la entrevista de evaluación del desempeño por competencias.

Para lograr una entrevista de evaluación del desempeño exitosa, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

Antes de la Entrevista:

- ✓ Mantener con el servidor una corta reunión de trabajo en la que se le informe el perfil requerido, los comportamientos y acciones necesarias para lograr dicho perfil y los plazos en los que se deben cumplir dichas actividades y/o comportamientos.

CUADRO N° 74: Formato de planteamiento de actividades del período para el evaluado

Comportamientos requeridos (tomado del diccionario de competencia)	Acciones propuestas	Fechas o plazos

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

- ✓ Mantener debidamente informado al evaluado, respecto de la metodología de evaluación, instrumentos, período a evaluar y fechas de aplicación de los formularios y entrevistas de evaluación.
- ✓ Formular una base de preguntas relacionadas con las competencias a evaluar, que permitan identificar con mayor objetividad el grado de cumplimiento de la misma y la frecuencia de recurrencia del comportamiento.

Durante la entrevista:

- ✓ Mantener en todo momento la cordialidad, amabilidad y distensión.
- ✓ Explicar brevemente al evaluado, los formularios a ser aplicados y la fórmula de ponderación de resultados.
- ✓ Llenar los formularios, fijándose de que los comportamientos observados correspondan únicamente al período evaluado.
- ✓ Solicitar al evaluado, sus impresiones generales de los resultados obtenidos.

Después de la entrevista:

- ✓ Guardar ordenadamente los formularios del evaluado.
- ✓ Mantener confidencialidad de la información de la entrevista
- ✓ Enviar los formularios al responsable de tabular los datos
- ✓ Entregar los resultados al evaluado.

**CUADRO N° 75: Formulario de evaluación del desempeño de los servidores:
Colector**



Servidor evaluado: _____
Puesto que desempeña: _____
Título o profesión: _____
Período de Evaluación: Desde ___/___/___ Hasta ___/___/___

Indicaciones: Lea detenidamente las preguntas formuladas a continuación y marque con una x en la respuesta que se ajuste al comportamiento evidenciado por el servidor evaluado, durante el período evaluado. Cada pregunta requiere dos respuestas, la primera en función del nivel demostrado para cada competencia, de acuerdo con la siguiente escala:

GRADO A	Excelente
GRADO B	Alto
GRADO C	Medio
GRADO D	Mínimo

La segunda en función de la frecuencia con la cual el comportamiento antes calificado se ha evidenciado durante el presente período. En función de la siguiente escala:

Siempre	100%
Frecuentemente	75%
La mitad de las veces	50%
Ocasionalmente	25%

Preguntas:

Actúa con rapidez y toma decisiones importantes para alcanzar los objetivos de la Institución: (Compromiso con la calidad de trabajo).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Aporta y provee ideas para mejorar el accionar de la institución de acuerdo a valores morales y principios: (Ética profesional).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Se anticipa a situaciones externas como internas de la institución, con visión a largo plazo: (Iniciativa).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Busca soluciones innovadoras y creativas a problemas relacionados con su puesto de trabajo o usuarios, añadiendo valor: (Innovación y creatividad)				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Fomenta e inculca en toda la institución el respeto, valores y la justicia en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. (Integridad).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Se interesa y preocupa por capacitarse en el área de su trabajo e incorpora nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder: (Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la institución. Tiene la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos. (Habilidad analítica).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Entiende, conoce, demuestra y pone en práctica aspectos de su especialidad y función. Comparte sus conocimientos y experiencias. (Conocimientos técnicos).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Busca colaboración de todos para que cumplan sus tareas y superen los objetivos planteados: (Trabajo en equipo y cooperación)				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Maneja sin problemas equipos de cómputo, proyectores, impresoras, así como bases de datos en línea y digitales: (Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Busca la mejor manera de brindar una solución, aún si excede su área de acción. (Actitud al servicio)				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución. Gestiona su financiamiento. Devenga gastos y realiza pagos en plazos establecidos. (Manejo de recursos financieros).				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. (Colaboración)				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Organiza el tiempo para cumplir con sus tareas, muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. (Responsabilidad)				¿Con qué frecuencia ha observado el desarrollo de esta competencia?			
Excelente	Alto	Medio	Mínimo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Fuente: Investigación
Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.7. Hoja de Cálculo para la Tabulación de Resultados

Con la ayuda del programa Microsoft Excel, se ha estructurado una hoja de cálculo para el ingreso y tabulación de resultados de la evaluación del desempeño; dicha matriz respeta los criterios de ponderación establecidos para la formulación de la guía.

Se tabulará los resultados tanto de los grados como de las frecuencias y se multiplicará obteniendo un grado real, posterior se multiplicará por el peso asignado a cada evaluador y finalmente con la calificación que arroje la hoja por cada servidor se compara con el nivel requerido para cada puesto de trabajo.

Cuadro N°. 76 Hoja de cálculo para ponderación de resultados

COMPETENCIAS CARDINALES																														
Competencias Evaluadas	Compromiso con la calidad de trabajo					Ética profesional					Iniciativa					Innovación y creatividad					Integridad					Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente				
Evaluador	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final					
Servidor (autoevaluación)			0	30%				0	30%				0	30%				0	30%				0	30%						
Par 1 Compañero			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Estudiantes			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Padres de Familia	0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%						
Máxima de autoridad (Rector)			0	20%				0	20%				0	20%				0	20%				0	20%						
Jefe de Talento Humano	0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%						
360°	0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%						
Nivel Requerido					70%					70%					70%						70%				70%					

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Cuadro N°. 77 Hoja de cálculo para ponderación de resultados

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																														
Competencias Evaluadas	Capacidad de planificación y organización					Capacidad de dirigir equipos de trabajo					Capacidad para tomar decisiones					Capacidad de comunicación oral y escrita					Liderazgo para el cambio					Orientación al logro				
Evaluador	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final					
Servidor (autoevaluación)			0	30%				0	30%				0	30%				0	30%				0	30%						
Par 1 Compañero			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Estudiantes			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Padres de Familia	0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%						
Máxima de autoridad (Rector)			0	20%				0	20%				0	20%				0	20%				0	20%						
Jefe de Talento Humano	0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%						
360°	0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%						
Nivel Requerido					70%					70%					70%					70%					70%					

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Cuadro N°. 78 Hoja de cálculo para ponderación de resultados

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																														
Competencias Evaluadas	Habilidad analítica					Conocimientos técnicos					Trabajo en equipos y cooperación					Habilidades en el uso de tecnologías de la información y comunicación					Actitud al servicio					Manejo de recursos financieros				
	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final					
Servidor (autoevaluación)			0	30%				0	30%				0	30%				0	30%				0	30%						
Par 1 Compañero			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Estudiantes			0	10%				0	10%				0	10%				0	10%				0	10%						
Promedio Padres de Familia	0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%		0		0	10%						
Máxima de autoridad (Rector)			0	20%				0	20%				0	20%				0	20%				0	20%						
Jefe de Talento Humano	0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%		0		0	20%						
360°	0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%		0		0	100%						
Nivel Requerido				70%					70%					70%					70%						70%					

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

Cuadro N°. 79 Hoja de cálculo para ponderación de resultados (continuación)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS										
Competencias Evaluadas	Colaboración					Responsabilidad				
Evaluador	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final	Nivel o grado	Frecuencia	Nivel Ponderado	Ponderación evaluadores	Resultado final
Servidor (autoevaluación)			0	30%				0	30%	
Par 1 Compañero			0	10%				0	10%	
			0					0		
Promedio Estudiantes			0	10%				0	10%	
Promedio Padres de Familia	0		0	10%		0		0	10%	
Máxima de autoridad (Rector)			0	20%				0	20%	
Jefe de Talento Humano	0		0	20%		0		0	20%	
				100%					100%	
360°	0		0		0	0		0		
Nivel Requerido					70%					70%

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.7.8. Informe de Resultados de la Evaluación

La estructuración de informes de evaluación, aporta datos estadísticos para un mejor control de las metas programadas, respecto al desempeño esperado por parte de los servidores del plantel, siempre en consideración del perfil del cargo diseñado.

Los informes de desempeño, permiten además completar el ciclo de evaluación al proporcionar retroalimentación al evaluado, a fin de que este sepa cuáles son sus oportunidades de mejora respecto a lo que la organización requiere de él.

En consideración de este doble fin; se recomienda la estructuración de un informe individual por servidores, en el cual compare la calificación alcanzada con detalle por competencia, con el perfil requerido para el cargo; y de un informe consolidado; en el cual, se pueda apreciar el resultado general de los servidores públicos del plantel evaluado para el período objeto de evaluación.

6.7.9. Informe Individual

Constituye un reporte individual de los resultados de los servidores y, además un instrumento de retroalimentación para el desarrollo de la persona, para alinear de mejor manera, en períodos sucesivos, su perfil personal con aquel requerido para la organización.

6.7.10. Períodos de Evaluación

Se encuentra estipulado en la normativa legal que cada año se debe evaluar el desempeño del servidor público, en base a la gestión del año anterior, de ello se desprende que nuestra Institución cumplirá con la disposición hasta el primer trimestre de cada año.

CUADRO N° 80. Articulación del proceso de evaluación del desempeño con la Gestión de Talento Humano por competencias

Factor	Procesos de Talento Humano	Utilidad de evaluación del desempeño por competencias
Articulación de los procesos de evaluación del desempeño con la gestión de Talento Humano por competencias, para el Colegio Nacional Gustavo Eguez	Integración de personas	Los resultados de las evaluaciones de desempeño, serán una fuente primaria de información para procesos de reclutamiento interno, relacionados con promociones y ascensos.
	Organización de personas	El informe de desempeño permite realizar ajustes a los perfiles por competencias, en caso de ser requerido por cambios en el entorno o debido a inconsistencias no detectadas previamente.
	Recompensa de personas	Los docentes de desempeño destacado deben ser considerados como candidatos para acceder al escalafón institucional; y, a reconocimientos monetarios y extra monetarios.
	Desarrollo de personas	Los planes de capacitación deben considerar a las brechas detectadas en los informes de desempeño como insumos primarios para su formulación.
	Retención de personas	Formulación de planes de mejoras en cuanto a sitios de trabajo, ambiente laboral y seguridad industrial, que permitan controlar las brechas de desempeño detectadas.
	Auditoria de personal	Manejo sistémico y estadístico, de datos históricos de desempeño, tanto individuales como consolidados de los docentes del colegio.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.8. COSTO Y ADMINISTRACIÓN

La administración de la presente propuesta estará cargo de las Autoridades, Jefe de Talento Humano y el personal en general que laboramos en el plantel.

Los recursos que financian los costos para la ejecución y consecución de la propuesta, son de fuente propia.

CUADRO N° 81

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Logística eventos capacitación al personal	1	100,00	\$ 100,00
Refrigerios socialización eventos	1	100,00	\$ 100,00
Gastos papelería, copias y anillados.	1	60,00	\$ 60,00
SUB-TOTAL			\$ 460,00
Gastos Imprevistos			\$ 60,00
TOTAL			\$ 520,00

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con la finalidad de garantizar el desarrollo de la presente propuesta, se debe realizar un proceso de seguimiento continuo y permanente para identificar posibles errores y soluciones inmediatas.

CUADRO N° 82

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Quiénes evaluarán?	Autoridades Unidad de Talento Humano
Por qué evaluar?	Porque la aplicación del plan de capacitación permitirá mejorar satisfactoriamente el desempeño de las competencias del personal.
Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta tendrá impactos positivos en el cumplimiento de los objetivos.
Qué evaluar?	El desempeño de los servidores públicos y lograr la satisfacción de la comunidad educativa
Cómo evaluar?	Utilizando formularios de evaluación de desempeño por competencias para cada régimen laboral de la Institución.

Elaborado por: Carmen Cecilia Barrera

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2005). (1era ed.). *Diccionario de Comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2007). (2da ed.). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2007). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Aamodt, M. (6ta ed). (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*, México: Learning Editores. S. A.

Coens, T. y Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de Desempeño?*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Craig, R. y Bittel. (1981). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Diana.

Crespo, A. (2006). *La Gestión Educativa*. México: Ed. Trillas.

Cuesta Santos, A. (2010). (1ra ed.). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones

Chiaventao, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editora Lily Solano Arévalo.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Interamericana Editora S.A.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler R. (3ra ed). (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*, España- Madrid: Editor José Ignacio Fernández Soria.

Enrique Benjamín, F. (2da ed). (2004). *Organización de Empresas*, México: Interamericana Editores S.A.

Evans, J. y Lindsay, W. (7ma ed). (2008). *Administración y control de la Calidad*, México: Editores CengageLearning.

Fernández López, J. (2006). *Gestión por Competencias*. España.

Grados Espinosa, Jaime. (3ra ed). (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas.

Gómez Mejía, L, Balkin, D., Cardy, R. y Pearson, H. (5ta ed). (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid – España: Editorial Pearson Educación S.A..

Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato-Ecuador: Empredane Gráficas Cía. Ltda.

James, H. (2000). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Ed. MC.Graw-Hill.

Landy Frank, J. y Conte Jeffrey, M. (2006). *Psicología Industrial*. México: Interamericana Editores S.A.

Llanos Rete, J. (2007). *Estrategias para la Administración de Sueldos y Salarios*. México: Editorial Trillas.

Nicola, T. (2005). *Gestión Educativa*. México: Ed. Trillas S.A.

REGISTRO OFICIAL N° 251 del 17 de Abril del 2006. Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos.

REGISTRO OFICIAL N° 417 del 31 de marzo del 2011. Ley Orgánica de Educación Intercultural.

REGISTRO OFICIAL N° 754 del 26 de julio del 2012. Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

REGISTRO OFICIAL N° 294 del 6 de octubre del 2010. Ley Orgánica del Servicio Público.

REGISTRO OFICIAL N° 418 del 1 de abril del 2011. Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Sherman, B. (12va ed). (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá-Colombia: Editores Thomson Learnings.

LINKOGRAFÍA

- ✓ <http://www.slideshare.net/alopeztoral/instrumentos-evaluacion>.
- ✓ <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>.
- ✓ Universidad Pro Desarrollo de México (2007), Reglas para dibujar un diagrama de flujo. Recuperada en agosto del 2012 de: <http://uproprod.blogspot.com/2007/08/aprenda-crear-diagramas-de-flujo.html>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
Encuesta

OBJETIVO: RECABAR INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ

APLICACIÓN: Señores servidores públicos del Colegio Nacional Gustavo Eguez

FECHA:

Muy estimada/o **Servidor Público:**

Me encuentro realizando un trabajo académico sobre la Evaluación del Desempeño, con esta finalidad, estoy averiguando acerca del funcionamiento de la Gestión de Talento Humano en el Colegio Nacional Gustavo Eguez, y al ser Usted servidor público, de esta Institución Educativa, le solicito de la manera más respetuosa y comedida, responda a la presente encuesta, sus respuestas son de mucho valor para el trabajo académico indicado.

Segura de la atención que se sirva dar a lo solicitado, expreso mis sinceros agradecimientos.

INSTRUCCIÓN: Coloque una “X” en la repuesta(s), que usted considere como verdadero.

1. ¿Indique la frecuencia con la que ha sido usted evaluado su desempeño en sus funciones por parte del Colegio Gustavo Eguez?
Alta () Medias () Baja ()

2. ¿Ha sido usted evaluado por Organismos externos como Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Educación, según su régimen laboral?
De una dos veces ()
De tres a cinco ()
Más de cinco ()
Ninguna ()

3. Colaboraría usted para ser evaluado por la institución?
Mucho () Algo () Nada ()

4. ¿Señale usted cuál sería para usted el objetivo de la Evaluación de Desempeño?
 - a. Estímulo a la mayor productividad ()
 - b. Despido del puesto ()
 - c. Plan de capacitación para mejorar los resultados del recurso humano ()
 - d. Ascensos e incentivos ()
 - e. Disminución de sueldos ()

5. En qué nivel de desempeño se ubica usted?

Excelente () Satisfactorio () Regular () Insuficiente ()

6. Su preparación profesional en estos dos últimos años ha sido?

Frecuente () No frecuente () Ninguna ()

7. Cuántas capacitaciones ha seguido usted para mejorar su nivel profesional y cuál fue su financiamiento?

ALTERNATIVAS	FONDO DEL ESTADO	RECURSOS PROPIOS	BECAS	OTROS
De una a tres				
De tres a seis				
Más de siete				
Ninguna				

8. Las capacitaciones que usted ha realizado hasta el momento han sido:

Voluntaria () Obligatoria ()

9. ¿Conoce y se les comunica a usted de las actividades que tiene que realizar en cada año?

Mucho () Poco () Nada ()

10. ¿Cómo califica su aporte al logro de los objetivos institucionales de cada año?

Excelente ()
Satisfactorio ()
Regular ()
Insuficiente ()

11. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que brinda a los usuarios del plantel?

Excelente ()
Satisfactorio ()
Regular ()
Insuficiente ()

12. ¿Ha tomado decisiones que aporten a dar soluciones en su área de acción y afuera de ella?

Siempre () A veces () Nunca ()

13. ¿Cree usted que la iniciativa es importante en el desarrollo de sus actividades?

Mucho () Poco () Nada ()

14. ¿Cuál es el Marco Legal Educativo vigente que rige su función y la que aplican para la evaluación de desempeño?
- a) Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General ()
 - b) Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento ()
 - c) Código de Trabajo y su Contrato Colectivo ()
 - d) Otras leyes ()
15. ¿Conoce usted sobre el Nuevo Modelo de Gestión para las Instituciones del sector público?
- Mucho () Algo () Nada ()
16. ¿Qué valoración otorga usted al avance en la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa en nuestra Institución?
- Alta () Media () Baja ()
17. ¿Cree usted que las autoridades de la Institución, conocen el perfil profesional para el desempeño de sus funciones en concordancia con el Nuevo Modelo de Gestión?
- SI ()
- NO ()
- OTRO (especifique) ().....
18. ¿Está de acuerdo usted que el Nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano; sería un aporte para mejorar los procesos en su función?
- Totalmente ()
- Parcial ()
- Ninguno ()
19. ¿Cuál sería su aporte para la implementación de los procesos a aplicar según el Nuevo Modelo de Gestión de Talento Humano?
- a. Colaboración con la autoridad ()
 - b. Planificación individual ()
 - c. Trabajo en equipo ()
 - d. Impulsar la materialización eficaz de procesos ()

Se le agradece por su colaboración, sus respuestas contribuyen al fortalecimiento de capacidades y competencias.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Encuesta

OBJETIVO: RECABAR INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ

APLICACIÓN: Señores padres de familia del Colegio Nacional Gustavo Eguez

FECHA:

Muy estimada/o **Padre de Familia:**

Me encuentro realizando un trabajo académico sobre la Evaluación del Desempeño, con esta finalidad, estoy averiguando acerca del funcionamiento de la Gestión de Talento Humano en el Colegio Nacional Gustavo Eguez, y al ser Usted parte de la Comunidad Educativa, le solicito de la manera más respetuosa y comedida, responda a la presente encuesta, sus respuestas son de mucho valor para el trabajo académico indicado.

Segura de la atención que se sirva dar a lo solicitado, expreso mis sinceros agradecimientos.

INSTRUCCIÓN: Coloque una “X” en la repuesta(s), que usted considere como verdadero.

1. ¿Considera usted importante realizar evaluaciones del desempeño al personal que labora en el Colegio Gustavo Eguez?

Importante () Poco importante () Nada importante ()

2. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda las siguientes Unidades Administrativas del plantel?

Unidad Administrativa	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
a. Rectorado				
b. Vicerrectorado				
c. Inspección General				
d. Secretaria				
e. Consejería Estudiantil				
f. Colecturía				
g. Departamento Médico				
h. Departamento Odontológico				
i. Conserje				
j. Guardianía				
k. Docentes				

3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el desempeño profesional del personal del Colegio Gustavo Eguez?

Personal	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
a. Las Autoridades				
b. Administrativos y de servicios				
c. Docentes				

4. Está usted conforme con la Calidad Educativa que brindado hasta hoy el Colegio Gustavo Eguez?

Conforme () No Conforme () Ninguna ()

5. ¿Cómo califica usted la gestión del Talento Humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez?

Alta ()
 Media ()
 Baja ()

6. ¿Cómo califica su participación en las actividades realizadas por el Colegio Gustavo Eguez?

Excelente ()
 Satisfactoria ()
 Poco Satisfactoria ()
 Insatisfactoria ()

7. ¿Cree usted que el personal del plantel se preocupan de forma permanente y continua por su preparación y actualización de conocimientos?

Mucho () Algo () Nada ()

8. ¿Está satisfecho con los logros obtenidos por sus hijos en el plantel durante el año lectivo?

Mucho () Poco () Nada ()

9. En qué grado califica usted el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal que labora en el Colegio Gustavo Eguez?

Personal	Alto	Medio	Bajo
a. Las Autoridades			
b. Administrativos y de servicios			
c. Docentes			

10. ¿Califique el trato ofrecido por el personal del colegio antes sus necesidades?

Muy Bueno () Bueno () Regular () Insuficiente ()

11. Considera usted que las soluciones a sus problemas fueron resueltos por el personal del plantel oportunamente?

Mucho () Algo () Nada ()

12. ¿Conoce usted la razón para realizar la evaluación del desempeño?

Conozco () Desconozco ()

13. ¿Cree usted que los profesores de sus hijos dominan los conocimientos empleados en el aula?

Mucho () Algo () Nada ()

14. ¿Considera usted que la metodología utilizada por los docentes es de interés y contribuye al aprendizaje del estudiante?

Muy Bueno () Bueno () Regular () Insuficiente ()

Se le agradece por su colaboración, sus respuestas contribuyen al fortalecimiento de capacidades y competencias.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
Encuesta**

OBJETIVO: RECABAR INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL COLEGIO NACIONAL GUSTAVO EGUEZ

APLICACIÓN: Señores estudiantes del Colegio Nacional Gustavo Eguez

FECHA:

Muy estimada/o **Estudiante:**

Me encuentro realizando un trabajo académico sobre la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, con esta finalidad, estoy averiguando acerca del funcionamiento de la Gestión de Talento Humano en el Colegio Nacional Gustavo Eguez, y al ser Usted parte de la Comunidad Educativa, le solicito de la manera más respetuosa y comedida, responda a la presente encuesta, sus respuestas son de mucho valor para el trabajo académico indicado.

Segura de la atención que se sirva dar a lo solicitado, expreso mis sinceros agradecimientos.

INSTRUCCIÓN: Coloque una “X” en la repuesta(s), que usted considere como verdadero.

1. Considera usted importante realizar evaluaciones del desempeño al personal que labora en el Colegio Gustavo Eguez?

Importante () Poco importante () Nada importante ()

2. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda las siguientes Unidades Administrativas del plantel?

Unidad Administrativa	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
a. Rectorado				
b. Vicerrectorado				
c. Inspección General				
d. Secretaria				
e. Consejería Estudiantil				
f. Colecturía				
g. Departamento Médico				
h. Departamento Odontológico				
i. Conserje				
j. Guardianía				
k. Docentes				

3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el desempeño profesional del personal que labora en el plantel?

Personal	Excelente	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
a. Las Autoridades				
b. Administrativos y de servicios				
c. Docentes				

4. Está usted conforme con la Calidad Educativa que ha brindado hasta hoy el Colegio Gustavo Eguez?

Conforme () No Conforme () Ninguna ()

5. ¿Cómo califica usted la gestión de las autoridades del Colegio Nacional Gustavo Eguez?

Excelente ()
 Satisfactoria ()
 Regular ()
 Insuficiente ()

6. ¿Cómo califica su participación en las actividades realizadas por el Colegio Gustavo Eguez?

Excelente ()
 Satisfactoria ()
 Poco Satisfactoria ()
 Insatisfactoria ()

7. ¿Cree usted que el personal del plantel se preocupan de forma permanente y continua por su preparación y actualización de conocimiento?

Mucho () Algo () Nada ()

8. ¿Está usted satisfecho con su permanencia en el Colegio Gustavo Eguez?

Mucho () Poco () Nada ()

9. ¿Conoce usted la razón para realizar la evaluación del desempeño?

Conozco () Desconozco ()

