

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN Y EVALUCIÓN
DEL PERSONAL EN CORPORACION EDUCATIVA LOS ANGELES CARTAGENA**

LUZ DARY AYCARDI AMAYA

KAREN MARGARITA PÉREZ GUERRA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2011

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN Y EVALUCIÓN
DEL PERSONAL EN CORPORACION EDUCATIVA LOS ANGELES CARTAGENA**

LUZ DARY AYCARDI AMAYA

KAREN MARGARITA PÉREZ GUERRA

**Trabajo Integrador, presentado como requisito para optar al título de Especialistas en
Gerencia del Talento Humano**

DIRECTOR

Phd. LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2011

Agradecimientos

A Dios quien siempre es mi guía, el ser que nunca deja de acompañarme y de mostrarme hacia dónde debo ir, siempre bondadoso y sabio.

A mi madre y familia que día a día ha sido mi apoyo incondicional mostrando que si me esfuerzo podre lograr mis metas y anhelos.

A mis docentes que de manera generosa entregaron su conocimiento para fortalecer mi carrera profesional y contribuir al logro de esta meta.

Karen y Luz Dary

Dedicatoria

Dedico este título y trabajo a una gran persona que estuvo allí desde el inicio de este proceso apoyándome y animándome a seguir, pero por situaciones desconocidas de la vida no pudo acompañarme en la culminación de esta etapa de mi vida, mi voz es de aliento y esperanza y de ratificar que nunca dejare de esperar que toque mi puerta y me diga aquí estoy...

Karen M. Pérez Guerra

Dedico este título y trabajo a mi madre quien siempre tuvo grandes aspiraciones para mí y me mostro que con tesón y humildad puedo lograr lo que deseo y a mi amado esposo que día a día es mi sostén para seguir adelante y así hacer realidad nuestro proyecto de vida.

Luz Dary Aycardi A.

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|-------------------------------------|---------|
| Introducción..... | 8 |
| Objetivo General y Específicos..... | 9 |
| Capítulos..... | 10 - 23 |
| Conclusiones..... | 24 - 25 |
| Recomendaciones | 26 - 26 |
| Bibliografía | 27 |
| Anexos..... | 28 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|---------|
| Anexo 1. Levantamiento de Perfil..... | 28 - 35 |
| Anexo 2. Listado de posibles Competencias..... | 36 |
| Anexo 3. Diccionario de Competencias..... | 37- 52 |
| Anexo 4. Matriz..... | 53 |
| Anexo 5 Perfiles de Competencias..... | 54 - 77 |
| Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño..... | 78 - 83 |

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El actual sistema educativo hace sus esfuerzos por orientar el fortalecimiento hacia la escuela autónoma, planteando además la necesidad de reconocer socialmente la función docente y a valorar su aporte en la transformación del sistema.

Partiendo de esto, toda institución debe trabajar bajo un modelo de gestión por competencias que le permita a la institución la vinculación y evaluación de forma eficiente y veraz de su equipo de trabajo (docentes); de allí la importancia de que todo profesional en el ramo de la docencia debe poseer como mínimo competencias vinculadas *con el dominio del saber específico, la concepción ética, la empatía comunicacional y la autoestima.*

Con respecto al *dominio del saber específico o propio*, se trata de alcanzar una formación profesional que permita planificar, conducir y evaluar estrategias de enseñanza promotoras del aprendizaje de los alumnos.

En este sentido, correspondería señalar dos tipos de saberes: el *saber disciplinar* y el *saber sobre los procesos de apropiación del conocimiento*. Un saber disciplinar que posibilite el adecuado abordaje de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Un saber sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje que permita manejar un conjunto de estrategias, procedimientos, técnicas y recursos metodológicos básicos para las funciones de enseñar y aprender.

Este componente de idoneidad implica el "conocimiento de la materia como condición necesaria pero no suficiente para asegurar el aprendizaje. El impacto de la asignatura en la enseñanza depende también de otros conocimientos: teorías psicológicas, habilidades meta cognitivas, conocimientos sobre técnicas y métodos de enseñanza, conocimiento del alumnado, trabajo en equipo docente... Esta visión integral de la profesionalidad docente transforma las escuelas; ya no son solamente aulas para enseñar, sino -ante todo- un entorno para aprender a enseñar"¹

Por otra parte, debemos señalar que si bien es necesaria la formación de sólidas competencias científicas y didácticas en los docentes, también es fundamental *una formación profesional con sólidas competencias éticas*. Teniendo en cuenta que la actividad docente incide en forma decisiva en la formación de las personas, el componente ético deberá incluir la reflexión sobre las propias costumbres (congruencia entre el ser, el decir y el actuar). El desarrollo de todas las potencialidades de la persona (alumnos reflexivos, críticos, solidarios, autónomos) requiere de docentes que prioricen su función formativa, a la vez que contribuyen a forjar personalidades responsables, con el adecuado dimensionamiento espiritual de la creatura humana.

¹ Amarante, A.M. (2000), Revista Mexicana de Orientación Educativa, versión 5 México

El educador debe poseer un saber prudencial y cualidades humanas naturales y adquiridas, cuya posesión y ejercicio le hacen lograr aquellos bienes que son propios de su práctica y cuya carencia le impide lograr dichos bienes. Estas cualidades pertenecen al campo de las virtudes, constituyen las dimensiones concretas de la virtud ética en el arte pedagógico: justicia, templanza, fortaleza, paciencia, amor a la verdad, confianza, autoridad, respeto.

En relación a lo anterior se puede deducir, que en Colombia las instituciones que prestan servicios educativos ya están apropiando modelos de competencias para seleccionar y evaluar su personal, lo cual es regulado y guiado por el ministerio de educación, teniendo en cuenta que son las instituciones oficiales quienes llevan el liderazgo en este tema; sin embargo no se da el mismo fenómeno en algunas instituciones educativas de carácter privado, como La Corporación Educativa los Ángeles que a finales del año 1987 el Jardín Infantil Bambi fue adquirido por la licenciada Betty guerra Oviedo quien logra conservar la aprobación del Jardín y lo ubica en la Urbanización los Ángeles calle 30 A N° 62-83 en la ciudad de Cartagena. Posterior a esto en el año de 2007 cambia su razón social por aprobación del nivel secundaria y para llamarse Corporación Educativa los Ángeles, actualmente la institución cuenta con una planta de docentes de 25 y una población estudiantil de 350 aproximadamente, funcionando en los niveles de educación pre-escolar, básica primaria, secundaria y educación media, contando con dos cedes en la urbanización los Ángeles.

De acuerdo a los lineamientos y guías de secretaria de educación, La Corporación Educativa Los Ángeles dentro de su PEI se enfoca al Modelo Pedagógico Aprendizaje Autónomo el cual tiene como finalidad formar estudiantes capaces de Aprender a Aprender, es un modelo que busca que los estudiantes de la actualidad obtengan herramientas y guías por parte de sus docentes, para a través de un trabajo independiente y autónomo adquieran los conocimientos y destrezas que necesitan para su vida logrando así ser personas que buscan el conocimiento, lo interiorizan y lo evocan de forma competente en su vida cotidiana. Dando un trasfondo al PEI institucional, es vital y fundamental en darle funcionalidad y viabilidad al modelo pedagógico, que dentro del un contexto educativo y pedagógico el docente debe tener la capacidad de brindar una adecuada orientación a sus educandos, deberá tener la capacidad de impartir instrucciones y

herramientas claras y específicas de lo que se quiere obtener en el proceso de la adquisición del conocimiento, así mismo este docente debe tener un capital humano “vocación” que le permita querer y apropiarse de dicha labor, no obstante el conocimiento científico/profesional que le ayuda a tener amplitud en sus pensamientos e ideales y bases sólidas para lograr ser un educador exitoso, dentro de este marco podríamos decir que para que se cumpla con modelo institucional, la institución debe adquirir y mantener personas con formación en su ser, saber y hacer; a lo que hoy llamamos competencias, por esto es claro que la institución en aras de seguir mejorando y creciendo deberá mantener estándares formales y secuenciales en sus procesos de selección y retención del personal docente.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el diseño de un modelo de gestión por competencias en la selección y evaluación del personal de la Corporación Educativa los Ángeles en el desarrollo de sus procesos académicos?

4. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas bien sean públicas o privadas que brindan servicios de formación integral a los niños, niñas y jóvenes de nuestro país deben resaltar en la integralidad y mostrarse como entes de ejemplo y guía hacia estas personas que inician su vida académica, personal y laboral si alzamos la vista hacia el futuro, son ellas quienes tienen el deber hoy por hoy de mostrar niveles de estabilidad y equilibrio en el marco social, ya que la familia a diario se ve mayormente deteriorada y dividida no pudiéndole brindar el equilibrio e integralidad moral, psicológica, económica, social que debería en su función de núcleo principal de la sociedad, es en donde entran los centros o instituciones educativas a suplir o cumplir funciones de “segundo hogar”; de esta forma se puede inferir que, sin embargo hay instituciones educativas que internamente a nivel administrativo poseen falencias o puntos ciegos en donde no abordan la problemática partiendo desde el enfoque inicial que son las buenas relaciones entre sus miembros de trabajo, el buen ambiente laboral, una comunicación sana y abierta, mostrar sentido de pertenencia con lo que se hace y donde se hace, evidenciando algo similar a lo que hoy vive la mayoría de las familias de nuestro país, de esta forma se busca que las instituciones educativas en este caso Colegio los Ángeles interioricen y comprendan que poseer un modelo de gestión de competencia en la selección y evaluación le permitirá realizar procesos de selección de forma eficaz y veraz ayudando a mejorar los servicios que actualmente ofrecen.

Actualmente se requieren docentes con capacidad e idoneidad que ayuden a la solución de problemas y ejecución de objetivos estratégicos de la institución, el docente magistral y autoritario pasaron a la historia; por ello se hace necesario que en la Corporación Educativa los Ángeles la creación del perfil de competencias, ya que el no tener identificadas y definidas las competencias requeridas en el personal administrativo y docente, lo cual no permite confirmar la afinidad que existe con los objetivos, funciones y procesos establecidos dentro de la misión y visión Institucional.

Por otro lado si tenemos la primera parte de la selección del personal, de inmediato se piensa en cómo y con qué se puede evaluar y valorar las competencias laborales, resultaría útil en el

colegio los Ángeles Cartagena la medición y desarrollo de dichas competencias traduciéndolo a un aporte de mejoramiento significativo de los procesos de talento humano respecto a las políticas de personal anteriormente establecidos.

El Planteamiento de estos procesos es una herramienta potencial en la aplicación de las distintas políticas de gestión de los recursos humanos (evaluación, formación y desarrollo), lo cual a su vez ayudara a administrar la capacidad de agregar valor de las personas para obtener el mejor desempeño en todos los procesos de la institución.

El diseño de las competencias requeridas para los cargos de la Corporación Educativa Los Ángeles, lo cual le permite potencializar el capital humano y ubicarse a nivel competitivo con instituciones educativas de mayor trayectoria en el sector.

Permitirá la implementación efectiva y estratégica de la gestión administrativa y docente en cada uno de los colaboradores, lo sé verá reflejado en su compromiso, empoderamiento y actitud frente a los logro de los objetivos institucionales.

5. MARCO TEORICO

5.1 Antecedentes Investigativos

Sobre esta temática de competencias a nivel de docencia se han realizado numerosas investigaciones y publicaciones que enriquecen al lector e investigador en la comprensión de la importancia que tienen las competencias laborales a la hora de escoger y establecer con que personas y como queremos trabajar, en el ámbito educativo se diversifica mucho esta temática puesto que las personas con vocación docente traen en si particularidades de sentires y personalidades; por lo tanto es pertinente revisar lo que hablan algunos autores de diferentes lugares del mundo sobre esta área de recursos humanos de las organizaciones; en una publicación realizada por el Sub Director del Colegio Cumbres de Santiago de Chile, el señor **Tulio Barrios Bulling, el cual no habla sobre** Los constantes y marcados cambios en el mundo contemporáneo hacen que los profesores deban desarrollar nuevas competencias y habilidades a modo de dar una adecuada respuesta a las recientes demandas que la sociedad hace a la educación. El presente trabajo busca introducir el tema en cuestión recopilando algunas aportaciones de diversos autores acerca de la formación del profesorado y de las nuevas competencias que los docentes requieren para el Siglo XXI.

De una u otra forma, las competencias que deben lograr los profesores se van a relacionar con las tareas que deben realizar, lo que hace necesario conocerlas. Imbernón (1998) las agrupa en tres grandes categorías, las cuales, advierte el autor, se encuentran en relación de interdependencia: el profesor en relación con la comunidad, el profesor en relación con la escuela como institución y el profesor en relación con el alumno y el grupo clase. La primera clasificación, exige al profesor el conocimiento profundo de la comunidad donde se desempeña de modo que pueda incorporar a su gestión valores, cultura y tradiciones que son propios de esa comunidad. Agrega Imbernón: "*Este conocimiento del medio enlaza directamente con la toma de decisiones para diseñar proyectos curriculares, ya que todos estos elementos del medio deberán estar presentes en la currículo prescindiendo de manuales únicos que dicen el qué enseñar en cualquier circunstancia.*" (Imbernón, 1998:30) Vemos como el autor rompe con

los esquemas rígidos que buscan uniformidad y toma una opción por incorporar las variables contextuales locales en la planeación y gestión del proceso enseñanza aprendizaje.

La segunda categoría apunta al conocimiento que debe tener el profesor del sistema educativo para que pueda integrarse y adaptarse a él y desarrollarse plenamente. Se pueden extraer una serie de características o competencias posibles de inferir de lo que Imbernón señala en este punto. Paso a listarlas a continuación:

- preparación cultural

- análisis crítico
- capacidad reflexiva
- conocimiento técnico
- capacidad de adaptación
- capacidad de trabajo en equipo o cooperativo
- capacidad organizativa
- competencia en áreas de gestión administrativa

Estas características, por cierto todas muy deseables en un profesor, nos entregan las primeras luces en el tema de las nuevas competencias en los docentes.

El tercer ámbito, relación profesor-alumno y grupo clase, es, a juicio de Imbernón, el más importante, ya que en él suceden la mayoría de las actividades que buscan maximizar la relación enseñanza-aprendizaje. Entre mejor conozca el docente a sus alumnos mejor podrá adaptar sus intervenciones pedagógicas al grado de madurez, necesidades e intereses de sus alumnos. Imbernón finaliza esta sección de su libro, sugiriendo que el profesor deberá tender a buscar la mejor forma de evaluar el proceso de aprendizaje de sus alumnos y también de evaluarse a sí mismo.

Por otro lado el señor José M. Fernández, en el año 2000, de la Universidad Politécnica Antonio José de Sucre investigo para la realización de una matriz de competencias para docentes de educación básica buscando enriquecer el enfoque de competencias en el área docente, En las dos últimas décadas ha irrumpido con fuerza en las áreas de Gestión de los Recursos Humanos y

de la Educación una nueva palabra clave: Competencia. Los propósitos de muchos programas educativos ya no están definidos en función de objetivos sino de competencias. Las características que definen un cargo se describen por competencias. A las personas se les evalúa para indagar si tienen suficiencia para optar a un título o un puesto de trabajo por las competencias que demuestran. Competencia es un término globalizado. Se utiliza lo mismo en Australia que en Canadá, en México que en Colombia o Venezuela. En muchos países del mundo se ha creado un sistema de cualificación laboral y de formación por competencias. El Programa de Educación básica de 1ro a 6to grado vigente en Venezuela tiene por finalidad desarrollar en los niños competencias fundamentales para su desarrollo posterior, dentro de esta investigación se llegaron a conclusiones como por ejemplo; 1. Se identificaron los elementos esenciales de una competencia: a) Características personales. b) Que son causantes de acciones que producen resultados adecuados. c) En diferentes contextos y situaciones. d) Estos elementos funcionan como un sistema globalizado. 2. Se probó un método interactivo de producción de resultados de investigación con resultados positivos. 3. Se formuló una matriz del docente de educación básica con 10 competencias, subcompetencias e indicadores. Las diez competencias seleccionadas fueron: Motivación al logro, atención centrada en el alumno, sensibilidad social, equipo de aprendizaje, agente de cambio, dominio de contenidos básicos, dominio de estrategias de aprendizaje, Ambiente de aprendizaje adecuado, Autoaprendizaje, características personales

5.2.Competencias

Revisemos diferentes perspectivas de la definición de competencias

Una competencia: es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo. (**Laura Frade**)

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales. Las competencias son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo y son evaluadas en diferentes etapas. (**ANUIES**)

Competencia: se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber común. (**COMISIÓN EUROPEA**)

Las **competencias** brindan al alumno, además de las habilidades básicas, la capacidad de captar el mundo circundante, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observa y actuar en consecuencia. Para ello se necesita, no una memorización sin sentido de asignaturas paralelas, ni siquiera la adquisición de habilidades relativamente mecánicas, sino saberes transversales susceptibles de ser actualizados en la vida cotidiana, que se manifiesten en la capacidad de resolución de problemas diferentes de los presentados en el aula escolar. No solo transmiten saberes y destrezas manuales, sino buscan contemplar los aspectos culturales, sociales y actitudinales que tienen que ver con la capacidad de las personas.

Las competencias se refieren a las capacidades complejas, que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los

diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales. (**ANAHÍ MASTACHE**)

Competencia: conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos. (**SEP**)

El concepto de competencia pone el acento en los resultados del aprendizaje, en lo que el alumno es capaz de hacer al término del proceso educativo y en los procedimientos que le permiten continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de la vida. (**MIGUEL ZABALZA BERAZA**)

Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz. (**OCDE**)

En síntesis de acuerdo con Munar, decimos que las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de si mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar,2003).

Ahora bien en cuanto a la gestión por competencias se refiere, según castellano 2010, podemos anotar que uno de sus tópicos es el mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular la formación y desarrollo de competencias laborales lo cual constituye un reto para las organizaciones modernas. En correspondencia con lo anterior, el

objetivo es efectuar un análisis teórico en referido a la definición de las competencias laborales y la gestión del desempeño, mediante lo cual se expone los principales modelos de gestión por competencia, los diferentes procedimientos y métodos para diseñar currículos basados en competencias.

Según McClelland, (1973) las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo".

Mientras que para Bunk G.P. (1994) posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional, así como en la organización del trabajo.

La Gestión por Competencia constituye en un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados. Dentro ellas se pueden destacar según (Cabezas, 2006):

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado.

Se reconocen en la bibliografía consultada tres clases de modelos de gestión por competencias: funcionalista, conductista y constructivista compartiendo el criterio de Quesada (2006).

Modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización.

Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Modelo funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de

competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

Modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas.

En el proceso de diseño, implementación e implantación de un sistema de gestión por competencias resulta necesario considerar como elementos básicos los siguientes: Las dimensiones, los enfoques y las metodologías para su operacionalización.

En cuanto a las dimensiones, CINTERFOR (2005) define las siguientes:

Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias para desempeñar una actividad con excelencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores e instituciones de educación. Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización vinculado con una institución futura; así, la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones de educación, los trabajadores y los empleadores. Este

procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar a un nivel específico (empresa, sector, país).

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera una orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades.

Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal sobre la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Vargas (2005) plantea que para la identificación, definición y construcción de las competencias, fundamentalmente con vistas a los procesos de formación, se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités de trabajo, constituidos, idealmente, por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias.

Evaluación de Desempeño

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos

”La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc..) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Antecedentes de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar encuentra para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - Estimular la productividad y
 - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Metodología de la investigación

Tipo de Investigación

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Por lo tanto esta propuesta está basada en una investigación de tipo descriptiva por lo que se hizo revisión y descripción de toda la información encontrada describiendo aspectos de mayor relevancia en los documentos encontrados; este proceso investigativo implica tener en cuenta métodos como la deducción por la cuales e parte de principios generales a particulares; es decir, el desarrollo y auge que tomo el modelo de gestión por competencias a nivel internacional hasta llegar a nuestro contexto social y cultural.

Introducción

Hoy en día, en Colombia y Latinoamérica el tema de Competencias laborales y su gestión a demás de no ser desconocido ya tiene una aplicabilidad y gestión por sí misma, a diario observamos en esta era del conocimiento, que el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como la gestión por competencias, ha sido el método por el cual se pretende involucrar un elemento adicional en los procesos de vinculación del personal en la corporación educativa los ángeles, quienes ven como una opción el integrar de manera efectiva el ciclo de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto dentro de la institución, como de las personas que la integran; a su vez busca abrirse paso a nivel competitivo, buscando el liderazgo del mercado de servicios educativos, todo esto mediante la alineación de los colaboradores a la estrategia institucional, logrando ofrecer un servicio de calidad con marcos de referencias reconocidos que permitan el desarrollo de estudiantes, que serán las personas del mañana.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar los procesos de selección y evaluación de docentes, personal administrativos y de apoyo de la Corporación Educativa los Ángeles Cartagena.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisión de conceptos del PEI que promuevan el diseño del Modelo de Competencias de la Corporación Educativa los Ángeles, para posteriormente elaborar el Perfil de los cargos
- Realizar el Manual y Matriz de Competencias
- Diseñar un manual de procedimientos para la vinculación del personal docente y administrativo
- Diseño de una herramienta para la evaluación de desempeño del personal de la Corporación Educativa Los Ángeles

Modelo de Competencias

Procedimiento que se utilizó para la elaboración de un Modelo de Competencias en la Corporación Educativa los Ángeles:

1. Se realizó el análisis del contexto estratégico el cual comprendió: misión, visión estratégica, procesos, estructura organizativa, modelo de aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Elementos esenciales para comenzar con la elaboración del modelo.

a. Misión y Visión estratégica: Esto con el fin de que exista una relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la misión, visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

b. Procesos: Es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

c. Competencias individuales y grupales: es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

d. Modelo Pedagógico de Aprendizaje: Se realizó una revisión al modelo con que la institución se fundamenta, con el fin de detectar cuales son las competencias que el personal debe poseer para el cumplimiento de objetivos, con base al modelo.

e. Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

La revisión de estos elementos permitió entender mejor a la organización, las oportunidades y debilidades que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta,

pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método que se utilizará en el diseño del modelo de competencias.

2. *Revisión de manuales de funciones y perfiles*: se realizó con la finalidad de verificar su estado actual y establecer las correcciones que fuesen necesarias y así lograr un modelo sólido y estructurado dirigido a la estrategia de la Institución.

3. Se informó a toda la comunidad educativa que se *utilizaría un enfoque basado en un modelo de competencias* y se le entregó una planilla que nos permitiera identificar cuáles eran las funciones de cada colaborador y las competencias que el puesto requeriría. Ver anexo 9

4. Se *definieron las competencias* de la organización (Para esto se reunió a un grupo de colaboradores, el cual con un listado de posibles competencias, escogieron las adecuadas para el logro de sus objetivos alineada con los objetivos de la Institución). Ver anexo No. 1

5. Una vez identificadas las competencias se clasificaron de la siguiente forma:

1. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

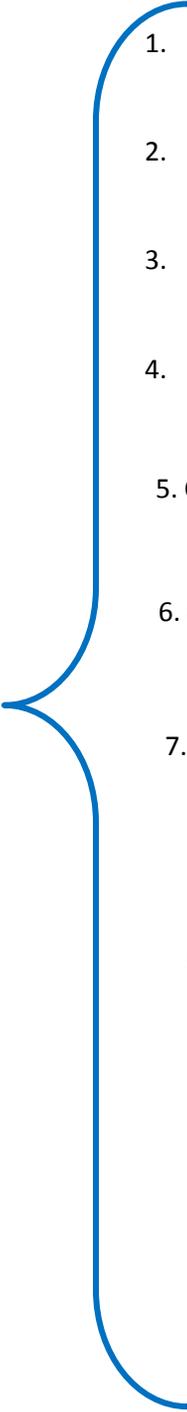
1. ACTITUD DE SERVICIO.

2. ORIENTACION A LA ENSEÑANZA.

3. TRABAJO EN EQUIPO.

4. ETICA.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

- 
1. CREATIVIDAD.
 2. LIDERAZGO.
 3. PLANEACION.
 4. TOMA DE DECISION
 5. ORIENTACION PEDAGOGICA
 6. COMPROMISO.
 7. EXPERTICIA PROFESIONAL.
 8. APRENDIZAJE CONTINUO.
 9. ORIENTACION A RESULTADOS.
 10. COLABORACION.
 11. ADAPTACION AL CAMBIO.
 12. RELACIONES INTERPERSONALES.

6. Se identificaron las *conductas asociadas* a cada competencia, se elaboro el diccionario de competencia en la Corporación Educativa los Ángeles. Ver anexo No. 1.

7. Se agruparon los cargos por rol, definiendo cada uno de estos, así:

| ROL | CARGOS | DESCRIPCION |
|-------------|--|---|
| DIRECTIVOS | DIRECTOR | SON LOS CARGOS QUE FORMULAN Y PLANTEAN POLITICAS INSTITUCIONALES, PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE MEJOREN LA CALIDAD ACADEMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION. |
| | SUBDIRECTOR | |
| EJECUTIVOS | COORDINADOR ACADEMICO | SON LOS CARGOS QUE EJECUTAN O DESAROLLAN LOS PROCESOS ENCOMENDADOS POR LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCION. |
| | COORDINADOR TALENTO HUMANO | |
| | COORDINADOR CONVIVENCIA | |
| | ASISTENTE ADMINISTRATIVA | |
| PROFESIONAL | DOCENTES | SON LOS CARGOS ESPECIALIZADOS QUE JECUTAN O APLICAN SUS CONOCIMIENTOS COMO APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, FACILITANDO LOS PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTO DE LOS MISMOS. |
| | TERAPEUTAS | |
| | PSICOLOGA | |
| OPERATIVOS | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES | SON LOS CARGOS QUE SE CARACTERIZAN POR ACTIVIDADES MANUALES O TAREAS DE SIMPLE EJECUCION DENTRO DE LA INSTITUCION. |

8. Se agruparon las Competencias Funcionales por Roles de la siguiente forma:

1. NIVEL DIRECTIVO

- 
1. CREATIVIDAD.
 2. LIDERAZGO.
 3. PLANEACION
 4. ORIENTACION PEDAGOGICA
 5. TOMA DE DECISION
 6. COMPROMISO

2. NIVEL EJECUTIVO

- 
1. CREATIVIDAD.
 2. ORIENTACION PEDAGOGICA.
 3. TOMA DE DECISION.
 4. LIDERAZGO.
 5. PLANEACION
 6. COMPROMISO

3. NIVEL PROFESIONAL



1. COMPROMISO.
2. EXPERTICIA PROFESIONAL.
3. APRENDIZAJE CONTINUO.
4. ORIENTACION A RESULTADOS.
5. CREATIVIDAD
6. PLANEACION

4. NIVEL OPERATIVO



1. COLABORACION.
2. ADAPTACION AL CAMBIO.
3. RELACIONES INTERPERSONALES.
4. ORIENTACION A RESULTADOS.
5. COMPROMISO

9. Se identificaron los niveles de Dominio que cada cargo debe poseer. Ver anexo No. 2.
10. Se reestructuraron los perfiles en cuanto a las funciones y se le adicionaron las competencias para cada cargo. Ver anexo No. 3

Evaluación De Desempeño Por Competencias

Una vez implementado el modelo de selección por competencias, es preciso realizar evaluaciones de desempeño con el fin de verificar, valorar y calificar las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos en el ejercicio de las funciones y responsabilidades del cargo. Ver anexo 4

Es importante porque:

- Se puede tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Con esto las personas reciben retroalimentación de cómo están ejecutando su trabajo.
- Realizan los correctivos pertinentes de mejora.
- Se motivan, en cuanto su rendimiento sea óptimo.

¿Quién evaluará?

En la Corporación Educativa los Ángeles, la evaluación la hará el Jefe inmediato de cada área.

¿Cuándo se evaluará?

Se estipulo que la evaluación se realizará dos veces en el año lectivo, una en el mes de junio y otra en el mes de noviembre.

¿Cómo evaluar?

El proceso de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Educativa los Ángeles, se realizará en cuatro fases de la calidad PEVA, ver anexo 6, así:

P = Planear la valuación.

E = Ejecutar el proceso

V = Verificar los resultados planeados.

A = Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.

La valoración de evaluación del desempeño, se realizará de acuerdo a la siguiente escala, que va de cero (0) a cien (100) punto:

| UNIDAD DE COMPETENCIA | PUNTOS ASIGNADOS EN LA EVALUACION | |
|--|--|--|
| | Valor asignado en puntos | Puntos posibles de obtener por meta superada |
| Competencias transversales (4) posee la institución. | 5 puntos cada una | 5 puntos cada una |
| Competencias funcionales (5) por rol. | 10 puntos cada una | 10 puntos cada una |
| Total puntos por competencias transversales y funcionales. | 70 puntos | 70 puntos |
| Compromisos y metas individuales. | 30 | 30 |
| TOTAL PUNTOS | 100 | 100 |

Tabla 2. Fuente Propia

Para determinar los puntos por competencia se manejarán los siguientes rangos de acuerdo al nivel de dominio de cada competencia:

- Si el candidato posee el nivel de dominio esperado en su competencia obtendrá el puntaje máximo asignado por la competencia.
- Si el candidato posee un nivel de dominio inferior al esperado en su competencia mayor que 1, obtendrá el 50% de puntaje asignado a la competencia.
- Si el candidato posee un nivel de dominio 0, obtendrá 0 puntos del puntaje asignado a la competencia.

Los rangos de la evaluación son:

| RANGO SEGÚN PUNTOS POSIBLES DE OBTENER | GRADO DE SATISFACCION DEL DESEMPEÑO LABORAL |
|---|--|
| ENTRE 91 Y 100 PUNTOS | EXCELENTE |
| ENTRE 60 Y 90 PUNTOS | BUENO |
| ENTRE 59 PUNTOS O MENOS | ACEPTABLE |

Tabla 3. Fuente propia

Para la Corporación Educativa los Ángeles la evaluación mínima requerida para obtener calificación satisfactoria, corresponde a 60 puntos.

De acuerdo con los rangos, la calificación obtenida como resultado del desempeño laboral indica:

- **SOBRESALIENTE:** Que el evaluado supera los compromisos adquiridos
- **SATISFACTORIO:** Que el evaluado cumple plenamente los compromisos
- **NO SATISFACTORIO:** Que el evaluado no cumple con lo previsto en los compromisos

Manual de procedimientos para la selección de personal en la corporación educativa los Ángeles.

1. Requisición de personal.

El jefe de área diligenciará el formato de requisición de personal, el cual será enviado al Departamento de Recursos Humanos, para su trámite. Ver anexo 5

2. Reclutamiento de Hojas de vidas.

Una vez realizado los trámites pertinentes de autorización por la alta dirección, el departamento de Recursos Humanos procederá a realizar el reclutamiento del colaborador.

El reclutamiento del personal de la Corporación se regirá por los siguientes pasos:

- a. Se levantará el perfil de acuerdo al cargo solicitado.
- b. Se dará prioridad a funcionarios que estén dentro de la institución que cumplan con el perfil para el cargo, el cual se realizará por convocatoria interna.
- c. No se hará discriminación alguna por género, origen étnico, credo religioso o político, nacionalidad y edad.
- d. El Área de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de velar para que se cumplan todas las normas y procedimientos relativos al reclutamiento y selección de personal, tanto las contenidas en el presente reglamento como las contenidas en manuales u otras comunicaciones.
- e. El reclutamiento de personal se hará sobre la base más amplia posible, en términos de brindar la oportunidad de participar al mayor número de candidatos. Factores tales como competencia, experiencia, grado académico y conocimiento.
- f. Las vacantes serán ampliamente divulgadas a través de periódicos, redes, instituciones especializadas y bancos de hojas de vida que posea la institución.

- g. Los candidatos deberán enviar al Área de Recursos Humanos la hoja de vida junto con los soporte de la información depositada en la misma.
- h. El departamento de Recursos Humanos escogerá entre las hojas de vidas, 4 aspirantes que poseen el perfil especificado para ocupar el cargo.

3. Verificación De Información

Luego de haber seleccionado los 4 candidatos, la persona en cargada en el área de Recursos Humanos, procederá a llamar a los candidatos informándoles que han sido seleccionados para seguir en el proceso, y le realizará una serie de preguntas telefónicamente, que le permita al entrevistador verificar y ampliar la información contenida en las hojas de vida del candidato. También se realizará verificación de referencias laborales, personales y familiares.

4. Pruebas Psicotécnicas y Entrevista.

La aplicación de pruebas psicotécnicas es realizada por la Psicóloga de la institución, que en compañía del equipo de directivos escoge el grupo de pruebas idóneas para analizar y evaluar características de personalidad de cada uno de los aspirantes y contrastar con los perfiles que se necesitan. De esta manera se escoge los siguientes test.

Test de la Figura Humana.

El dibujo de la figura humana vehiculiza especialmente aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto y a su imagen corporal.

De esta forma el dibujo de una persona al envolver la proyección de la imagen de un cuerpo, ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del cuerpo de uno.

Cada vez que un sujeto gráfica una persona en esta proyección de su propio Yo que realiza confluyen en sus experiencias personales y sus representaciones psíquicas, Imágenes de estereotipo sociales y culturales que tienen un mayor o menor peso para el sujeto. Aceptación o no de su etapa vital, Identificación y asunción del propio sexo y El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.

Ficha Técnica

Nombre: Test de la Figura humana de Karen Machover

Autor: Karen Machover

Administración: Individual

Duración: Sin prefijar

Aplicación: Jóvenes y adultos.

Significación: proyectan toda una gama de rasgos significativos y útiles.

Material: Papel, lápiz.

Test Wartegg

Descripción: esta es una prueba GRÁFICA - PROYECTIVA, simple, breve y de cómoda aplicación, interpretación y ejecución. El tipo de trabajo propuesto es agradable y descomplicado para todas las edades y para ambos sexos.

Ofrece la posibilidad de conocer el rendimiento individual, el comportamiento, la situación y la toma de posición del individuo frente a aspectos determinados como: - Estructura del yo. - Posición frente al mundo - Manejo de relaciones interpersonales - Dinamismo y energía vital para el logro de objetivos - Utilización de los procesos de análisis, asociación y síntesis - Manejo de la ansiedad- Comportamiento ético, frente a valores, entre otros. En general permite evaluar cómo reacciona el sujeto ante las situaciones nuevas.

FICHA TECNICA:

Autor: Erigh Wartegg

Aplicación: Individual o Colectiva

Aplicabilidad:

- Clínica, Organizacional, Educativa
- A partir 7 años
- Cualquier nivel académico

Tiempo de la aplicación: Libre o 30 minutos en el campo organizacional.

Material: Lápiz n° 2 y Hoja de Respuesta

Test Valanti

El cuestionario Valores-Anti valores VALANTI, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítem. Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser. El tener que hacer una elección forzosa, lleva a que la persona elija los valores prioritarios para ella e intenta mostrar el sistema de creencias que apoya su posición valoral.

Los resultados indican los valores asociados a la dimensión predominante de la personalidad elegida por la persona y aquellos asociados con la dimensión de la personalidad que requeriría mayor desarrollo.

Y a su vez se realizará una entrevista por incidentes críticos, donde se pueda evaluar las competencias requeridas por el puesto, buscando siempre el candidato por mayores habilidades. Ver anexo 6

5. Selección

Una vez analizada las pruebas y los resultados de la entrevista por incidentes críticos son elegidos dos candidatos, la persona encargada del área de recursos humanos deberá enviar un informe con los resultado de las dos personas y postulando uno de los dos candidatos a la directora de la institución quien finalmente decidirá quién de las dos personas ocupará el cargo.

6. Vinculación

Seleccionado el colaborador se procederá a realizar las afiliaciones y firma de contrato (fijo por un año) de acuerdo a disposiciones legales. Todo empleado nuevo tendrá un periodo de prueba de tres meses, contados a partir de la firma del contrato.

7. Inducción

- a. todo nuevo colaborador, el Área de Recursos Humanos le proporcionará una orientación con el fin de familiarizarlo con la estrategia, normas, políticas, personal, estructura y funcionamiento del Centro., este tendrá una duración de un día. Ver Anexo 7

- b. Los nuevos colaboradores recibirán una inducción en el puesto para el cual fueron contratados, la cual estará coordinada por el jefe del departamento donde prestará servicios el funcionario, este tendrá una duración de 5 días.

8. Entrenamiento

Debido que el entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias dentro de la institución, se hace imprescindible que este paso se realice de la forma más eficiente y óptima posible; por lo anterior el proceso se realiza durante un mes, en el cual el colaborador es guiado constantemente por su jefe inmediato. Ver Anexo 8.

9. Seguimiento

Se realizará dos seguimientos durante el mes de duración de la inducción, con el fin de evaluar la integración del colaborador a la institución.

Conclusiones

Los Ángeles Cartagena han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Por tanto, se recogen cada día más experiencias que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano, generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia, lo cual les permitió la simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos, se facilitará enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia. 1

La formación de los trabajadores podrá ser fácilmente identificada y provisionada mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas.

Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

La Corporación Educativa Los Ángeles es una institución que está creciendo vertiginosamente a nivel locativo, en el número de miembros que la conforma y la gestión de nuevos procesos, dentro de los proceso que ha buscado tener mayor transformación y mejora, está la Gestión del Talento Humano y como lograr aprovechar de la mejor manera su potencial y recursos de conocimientos, por tanto la necesidad que se abrió paso fue de relacionar e incidir

con un modelo de competencia y sus componentes de manera tal que su futura ejecución trajera numerosas ventajas en su competitividad en el mercado, repunte de calidad en los servicios educativos y de formación que ofrece y sobre todo contar con un grupo de colaboradores calificados y estables para la Institución.

¹ DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Guanajuato, México, 1996.

Recomendaciones

Implementación y desarrollo del modelo basado en competencias para realizar los procesos de selección, unificado con la gestión de desarrollo y capacitación del talento humano, para posteriormente medir y evaluar el desempeño de los colaboradores de la corporación educativa los Ángeles.

Trazar de manera clara y coherente su estructura organizacional, ya que a medida que ha ido creciendo la institución, ello ha dado paso a nuevos cargos y áreas que de alguna manera ha hecho desajustes en su organigrama.

Por el tipo de servicios que ofrece esta entidad, es recomendable buscar asesoría externa para iniciar un proceso encaminado al clima y cultura organizacional

Se recomienda el diseño de una política de comunicación al interior de la Institución para informar, mejorar y fortalecer los que actualmente se encuentran.

Bibliografía

Amarante, A.M. (2000), *Gestión Directiva*, magisterio del río de la plata, Revista Mexicana de Orientación Educativa, versión 5 México

<http://www.rieoei.org/investigacion/939Fernandez.PDF>

<http://www.monografias.com/trabajos52/docentes-siglo-xxi/docentes-siglo-xxi2.shtml>

<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-competencias.html>

Martha Alles, 2005, *desempeño por competencias*, Edt. Buenos Aires

Martha Alles Dirección Estratégica De Recursos Humanos, Gestión Por Competencias: El Diccionario, Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

Alles Martha, 2004 *Elija al mejor*, Ediciones Granica.

Alles Martha, 2003 *Diccionario de preguntas*, Ediciones Granica.

Alles Martha, 2000 *Diccionario de competencias*, Ediciones Granica.

Alles Martha, 2000 *Diccionario de comportamientos*, Ediciones Granica.
Medición y Desarrollo de la Competencias Laborales

Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas, Psico Consult.

Goleman, David. (1996) *La Inteligencia Emocional*. Vergara, Buenos Aires, Argentina.

Levy-Leboyer, Claude (1996) *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000

Psico Consult (1999) *Manual Descriptivo y de Aplicación del Inventario Multidimensional IMD*. Feliú Salazar, P., Taricani Lozada J., Rodríguez Trujillo, N.

Psico Consult (1996a). *Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01)* Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N.

Psico Consult (1996b). *Manual de Prospección en Ventas FORD*. Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Caracas

Psico Consult C.A. (2000). *Manual del PsicoMet*, software para la ...

Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. *Curso Básico de Psicometría*.

Tomado de la web:

www.mineduacion.gov.co/1621/article-87229.html

<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-gestio-desempeño.htm

http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/curso_taller/materiales_instructor/definicion_competencias.pdf

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

A N E X O S

Anexo No 1. Diccionario de Competencias

| DICCIONARIO DE COMPETENCIAS | | |
|---|------------------|--|
| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | | |
| 1. ACTITUD DE SERVICIO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Disposición de actuar, sentir y o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones en busca de satisfacer a los mismos. | 1 | Recibe de forma cordial, a los aprendientes en el momento del ingreso a la institución. |
| | | Atiende de forma oportuna las solicitudes y necesidades de los estudiantes. |
| | 2 | Recibe de forma amable, cordial y entusiasta a los aprendientes en el momento de la formación |
| | | Retoma la bienvenida de forma amena para dar inicio al proceso de enseñanza aprendizaje. |
| | 3 | Apoya a los docentes en la realización de actividades en pro de la satisfacción del alumnado. |
| | | Soluciona de forma asertiva inquietudes o inconvenientes con estudiantes o padres de familia. |
| | | Supervisa que los colaboradores cumplan con las normas de atención establecidas por la institución. |
| | 4 | Diseña herramientas que permitan la implementación de buenas prácticas de servicio para estudiantes y padres de familia. |
| | | Fomenta entre la comunidad la importancia de trabajar por un servicio excelente. |
| | | Define políticas claras y precisas para ser aplicadas en la comunidad estudiantil. |

| 2. ORIENTACIÓN A LA ENSEÑANZA | | | |
|---|--|---|---|
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS | |
| Habilidad para expresarse eficazmente utilizando un lenguaje técnico y profesional, que permita la comprensión de los conceptos pedagógicos y de comunicación en los estudiantes. | 1 | Cumple con oportunidad las labores diarias en función a los estándares de enseñanza de la institución. | |
| | | Atiende y valora los conocimientos en formación pedagógica que le son transmitidos para lograr un óptimo desarrollo de sus actividades. | |
| | 2 | Elabora evaluaciones claras y pertinentes que permita evaluar el conocimiento de los estudiantes. | |
| | | Logra que el estudiantado se apropie del conocimiento de forma rápida y sencilla. | |
| | | Ejecuta actividades curriculares en función al modelo pedagógico establecido por la institución. | |
| | 3 | Efectúa evaluaciones al cuerpo docente que permita medir las habilidades de enseñanza que estos poseen. | |
| | | Supervisa que el personal cuente con las competencias adecuadas para ejecutar sus actividades diarias. | |
| | 4 | Garantiza que la institución cuente con los materiales didácticos y o herramientas requeridos por el cuerpo docente. | |
| | | Diseña planes o programas de actualización y desarrollo para los docentes que lo requieran. | |
| | 3. TRABAJO EN EQUIPO | | |
| | DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| | Habilidad de trabajar con grupo de personas, de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de las metas institucionales comunes. | 1 | Trabaja con los demás sin crear conflictos. |
| Capta y asimila con facilidad conceptos e información brindado por sus compañeros de trabajo que le ayuden a ejecutar sus funciones de manera óptima. | | | |
| 2 | | Dirige sus acciones a lograr metas u objetivos a través del equipo de trabajo. | |
| | | Realiza Intercambio de información con los miembros del equipo. | |
| | | Integra a los nuevos compañeros para que se ponga al tanto de las actividades de la institución. | |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| | 3 | Logra cumplir con los objetivos del equipo aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. |
| | | Promueve canales de comunicación, tanto formales como informales, fomentando una adecuada retroalimentación. |
| | 4 | Diseña actividades enfocadas a la construcción de buenas relaciones internas con todos los colaboradores de la institución. |
| | | Planifica los programas educativos con su equipo de trabajo, con el fin de apuntar a un objetivo común. |
| | | Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás colaboradores. |
| 4. ÉTICA | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas, promoviendo el uso responsable y claro de los recursos de la institución. | 1 | Ejecuta sus actividades bajo los principios y normas establecidos por la institución. |
| | | Dirige sus actividades en pro del bienestar propio y ajeno. |
| | 2 | Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales. |
| | | Contribuye al desarrollo de la institución de manera crítica con acciones responsables. |
| | 3 | Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. |
| | | Demuestra imparcialidad en sus decisiones. |
| | 4 | Diseña principios y normas que rigen las conductas de los colaboradores de la institución. |
| | | Establece planes de acción en situaciones adversas. |
| | | |

| COMPETENCIAS FUNCIONALES | | |
|--|------------------|---|
| NIVEL DIRECTIVO | | |
| 1. CREATIVIDAD | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. | 1 | Es recursivo |
| | | Ejecuta sus funciones de manera práctica. |
| | 2 | Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. |
| | | Es práctico. |
| | 3 | Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. |
| | | Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. |
| | 4 | Desarrolla nuevos procesos, estrategias que permitan al personal desarrollar su creatividad. |
| | | Aprovecha las oportunidades y problemas que surgen en la institución para dar soluciones novedosas. |
| 2. LIDERAZGO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Habilidad para guiar y dirigir grupos, establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales de la institución. | 1 | Promueve la eficacia del equipo |
| | | Mantiene a sus colaboradores motivados. |
| | 2 | Fomenta la comunicación clara, directa y concreta con su equipo de trabajo. |
| | | Constituye y mantiene a su equipo de trabajo con un desempeño conforme a los estándares de la institución. |
| | 3 | Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. |
| | | Realiza un adecuado seguimiento a su equipo de trabajo, brindando feedback a los distintos integrantes. |
| | 4 | Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, basado en valores y principios de la institución. |

| | | | |
|---|----------------------------|---|----------------------------------|
| | | Garantiza la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. | |
| 3. ORIENTACION PEDAGOGICA | | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS | |
| Hace referencia a la capacidad que poseen las personas para diseñar, elaborar, corregir, evaluar y plantear programas educativos en la institución. | 1 | Produce materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos. | |
| | 2 | Supervisa que el personal cuente con las competencias adecuadas para ejecutar sus actividades diarias | |
| | | Diseña planes o programas de actualización y desarrollo para los docentes que lo requieran | |
| | | Ejecuta actividades curriculares en función al modelo pedagógico establecido por la institución | |
| | 3 | Asesora técnica y pedagógicamente la elaboración de material educativo de acuerdo con los parámetros establecidos por la institución. | |
| | | Elabora diagnósticos y guiones de acuerdo con las características del medio y los requerimientos de la población, para formular planes de acción. | |
| | 4 | Coordina con Coordinadores y docentes cronograma de actividades, planes de unidad, planes de clases entre otros. | |
| | | Garantiza que la institución cuente con los materiales didácticos y o herramientas requeridos por el cuerpo docente. | |
| | 4. TOMA DE DECISION | | |
| | DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. | 1 | Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. | |
| | | Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. | |
| | 2 | Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización. | |
| | | Asume consecuencia de las decisiones tomadas. | |
| | 3 | Fomenta la participación en la toma de decisiones. | |
| | | | |

| | | |
|--|-------------------------|---|
| | 4 | Garantiza que las decisiones tomadas en el ejercicio de sus funciones son las más acertadas. |
| | | Establece prioridades de acuerdo al impacto que pueda tener determinada decisión en la institución. |
| 5. PLANEACION | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | 1 | Distribuye el tiempo con eficiencia. |
| | | Busca soluciones a los problemas. |
| | 2 | Establece planes alternativos de acción. |
| | | Comprende y asimila los cambios del entorno. |
| | 3 | Detecta nuevas oportunidades de negocio, con el fin de ser mas competitivos en el mercado. |
| | | Establece objetivos claros y concisos, coherentes con las metas de la institución. |
| | 4 | Diseña planes de mejoramiento acorde a las nuevas disposiciones educativas del país. |
| | | Garantiza los recursos necesarios para desarrollar las actividades académicas. |
| 6. COMPROMISO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la Institución; además de promulgarlos y promoverlos apreciando en gran medida la identificación con los | 1 | Sus acciones están dirigidas al estricto cumplimiento de sus responsabilidades. |
| | 2 | Realiza esfuerzos continuos para mejorar sus resultados y lograr las metas propuestas. |
| | | Sus acciones están dirigidas a realizar esfuerzos personales para garantizar el logro de actividades programadas. |
| | | Atiende y colabora con frecuencia en actividades que no son suyas propiamente. |
| | 3 | Su actitud hacia el trabajo la mayoría de veces es agradable, amena y armoniosa. |

| | | |
|--|-------------------------|---|
| objetivos de la misma. | | Logra aumento en el número de actividades planeadas y ejecutadas, debido a la asistencia antes de lo asignado de su horario habitual. |
| | 4 | Utiliza sus capacidades y relaciones sociales para gestionar y obtener beneficios para la Institución. |
| COMPETENCIAS FUNCIONALES | | |
| NIVEL EJECUTIVO | | |
| 1. CREATIVIDAD | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. | 1 | Es recursivo |
| | | Ejecuta sus funciones de manera práctica. |
| | 2 | Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. |
| | | Es práctico. |
| | 3 | Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. |
| | | Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. |
| | 4 | Desarrolla nuevos procesos, estrategias que permitan al personal desarrollar su creatividad. |
| | | Aprovecha las oportunidades y problemas que surgen en la institución para dar soluciones novedosas. |
| 2. ORIENTACION PEDAGOGICA | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Hace referencia a la capacidad que poseen las personas para diseñar, elaborar, corregir, evaluar y plantear programas educativos en la institución. | 1 | Produce materiales educativos requeridos para el desarrollo de los procesos formativos. |
| | 2 | Supervisa que el personal cuente con las competencias adecuadas para ejecutar sus actividades diarias |
| | | Diseña planes o programas de actualización y desarrollo para los docentes que lo requieran |
| | 3 | Ejecuta actividades curriculares en función al modelo pedagógico establecido por la institución |
| | | Asesora técnica y pedagógicamente la elaboración de material educativo de acuerdo con los parámetros establecidos por la institución. |

| | | |
|--|-------------------------|--|
| | | Elabora diagnósticos y guiones de acuerdo con las características del medio y los requerimientos de la población, para formular planes de acción. |
| | 4 | Coordina con Coordinadores y docentes cronograma de actividades, planes de unidad, planes de clases entre otros. Garantiza que la institución cuente con los materiales didácticos y o herramientas requeridos por el cuerpo docente. |
| 3. TOMA DE DECISION | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. | 1 | Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. |
| | | Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. |
| | 2 | Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización. |
| | | Asume consecuencia de las decisiones tomadas. |
| | 3 | Fomenta la participación en la toma de decisiones. |
| | | |
| | 4 | Garantiza que las decisiones tomadas en el ejercicio de sus funciones son las más acertadas. |
| | | Establece prioridades de acuerdo al impacto que pueda tener determinada decisión en la institución. |
| 4. COMPROMISO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la Institución; además de promulgarlos y promoverlos | 1 | Sus acciones están dirigidas al estricto cumplimiento de sus responsabilidades |
| | 2 | Realiza esfuerzos continuos para mejorar sus resultados y lograr las metas propuestas |
| | | Sus acciones están dirigidas a realizar esfuerzos personales para garantizar el logro de actividades programadas. Atiende y colabora con frecuencia en actividades que no son suyas propiamente |

| apreciando en gran | | Su actitud hacia el trabajo la mayoría de veces es agradable. |
|---|------------------|---|
| | | 5. LIDERAZGO |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Habilidad para guiar y dirigir grupos, establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales de la institución. | 1 | Promueve la eficacia del equipo |
| | | Mantiene a sus colaboradores motivados. |
| | 2 | Fomenta la comunicación clara, directa y concreta con su equipo de trabajo. |
| | | Constituye y mantiene a su equipo de trabajo con un desempeño conforme a los estándares de la institución. |
| | 3 | Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. |
| | | Realiza un adecuado seguimiento a su equipo de trabajo, brindando feedback a los distintos integrantes. |
| | 4 | Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, basado en valores y principios de la institución. |

| COMPETENCIAS FUNCIONALES | | |
|---|--|---|
| NIVEL PROFESIONAL | | |
| 1. COMPROMISO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la Institución; además de promulgarlos y promoverlos apreciando en gran medida la identificación con los objetivos de la misma. | 1 | Sus acciones están dirigidas al estricto cumplimiento de sus responsabilidades. |
| | 2 | Realiza esfuerzos continuos para mejorar sus resultados y lograr las metas propuestas. |
| | | Sus acciones están dirigidas a realizar esfuerzos personales para garantizar el logro de actividades programadas. |
| | | Atiende y colabora con frecuencia en actividades que no son suyas propiamente. |
| | 3 | Su actitud hacia el trabajo la mayoría de veces es agradable, amena y armoniosa. |
| | | Logra aumento en el número de actividades planeadas y ejecutadas, debido a la asistencia antes de lo asignado de su horario habitual. |
| 4 | Utiliza sus capacidades y relaciones sociales para gestionar y obtener beneficios para la Institución. | |
| 2. EXPERTICIA PROFESIONAL | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad de aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. | 1 | Clarifica datos o situaciones complejas en la institución. |
| | 2 | Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. |
| | | Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. |
| | 3 | Apoya a su equipo de trabajo ofreciéndole soluciones a los problemas. |
| | | Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| | 4 | Diseña planes educativos con el fin de mejorar la calidad de enseñanza de la institución. Planea y organiza múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales. |
| 3. ORIENTACION A RESULTADOS | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Realiza las funciones y cumple los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | 1 | Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. |
| | 2 | Asume la responsabilidad por sus resultados. |
| | 3 | Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. |
| | 4 | Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. |
| 4. APRENDIZAJE CONTINUO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Adquieres y desarrollas permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional. | 1 | Ejecuta sus actividades apoyándose en nuevos conocimientos. |
| | | Es receptivo al momento de incorporar nuevos conocimientos para la realización de su trabajo diario. |
| | 2 | Adapta y aplica nuevas tecnologías que se implementan en la institución. |
| | | Asimila nueva información y la aplica correctamente. |
| | 3 | Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. |
| | | Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. |
| | 4 | Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. |
| | | Busca estar actualizado con temas concernientes a la normatividad educativa nacional. |

| 5. CREATIVIDAD | | |
|--|------------------|---|
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. | 1 | Es recursivo |
| | | Ejecuta sus funciones de manera práctica. |
| | 2 | Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. |
| | | Es práctico. |
| | 3 | Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. |
| | | Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. |
| | 4 | Desarrolla nuevos procesos, estrategias que permitan al personal desarrollar su creatividad. |
| | | Aprovecha las oportunidades y problemas que surgen en la institución para dar soluciones novedosas. |
| 6. TOMA DE DECISION | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. | 1 | Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. |
| | | Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. |
| | 2 | Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización. |
| | | Asume consecuencia de las decisiones tomadas. |
| | 3 | Fomenta la participación en la toma de decisiones. |
| | | Garantiza que las decisiones tomadas en el ejercicio de sus funciones son las más acertadas. |
| | 4 | Establece prioridades de acuerdo al impacto que pueda tener determinada decisión en la institución. |

| COMPETENCIAS FUNCIONALES | | |
|--|------------------|--|
| NIVEL OPERATIVO | | |
| 1. COLABORACION | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. | 1 | Realiza las tareas del puesto de trabajo de forma optima. |
| | 2 | Cumple los compromisos que adquiere. |
| | 3 | Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la institución. |
| | 4 | Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo. |
| 2. ADAPTACION AL CAMBIO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positivamente. | 1 | Acata los procedimientos de la institución. |
| | 2 | Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. |
| | 3 | Responde al cambio con flexibilidad. |
| | 4 | Promueve el cambio. |
| 3. RELACIONES INTERPERSONALES | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Establece y mantiene relaciones de trabajo amistosas, basada en comunicación abierta y de respeto con los demás. | 1 | Escucha con interés a las personas. |
| | 2 | Genera confianza dentro del grupo de trabajo de la institución. |
| | 3 | Mantiene relaciones respetuosa y amable con sus compañeros de trabajo. |
| | 4 | Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malos entendidos. |

| 4. ORIENTACION A RESULTADOS | | |
|---|---|--|
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Realiza las funciones y cumple los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | 1 | Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. |
| | 2 | Asume la responsabilidad por sus resultados. |
| | 3 | Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. |
| | 4 | Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. |
| 5. COMPROMISO | | |
| DEFINICION | NIVEL DE DOMINIO | COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |
| Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la Institución; además de promulgarlos y promoverlos apreciando en gran medida la identificación con los objetivos de la misma. | 1 | Sus acciones están dirigidas al estricto cumplimiento de sus responsabilidades |
| | 2 | Realiza esfuerzos continuos para mejorar sus resultados y lograr las metas propuestas |
| | | Sus acciones están dirigidas a realizar esfuerzos personales para garantizar el logro de actividades programadas. |
| | 3 | Atiende y colabora con frecuencia en actividades que no son suyas propiamente |
| | | Su actitud hacia el trabajo la mayoría de veces es agradable, amena y armoniosa |
| | 4 | Logra aumento en el número de actividades planeadas y ejecutadas, debido a la asistencia antes de lo asignado de su horario habitual |
| 4 | Utiliza sus capacidades y relaciones sociales para gestionar y obtener beneficios para la Institución | |

Anexo 2. Matriz de Niveles de Dominio

| MATRIZ DE NIVELES DE DOMINIO | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| N° | FAMILIAS DE COMPETENCIAS | COMPETENCIAS ASOCIADAS | ROLES / CARGOS / NIVELES DE DOMINIO | | | |
| | | | NIVEL DIRECTIVO | NIVEL EJECUTIVO | NIVEL PROFESIONAL | NIVEL OPERATIVO |
| | | | | | | |
| 1 | TRANSVERSALES | ACTITUD DE SERVICIO | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | | ORIENTACION A LA ENSEÑANZA | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | | TRABAJO EN EQUIPO | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | | ETICA | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | FUNCIONALES | CREATIVIDAD | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | | LIDERAZGO | 4 | 3 | | |
| 7 | | PLANEACION | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | | ORIENTACION PEDAGOGICA | 4 | 3 | | |
| 9 | | TOMA DE DECISIONES | 4 | 4 | 2 | |
| 10 | | COMPROMISO | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 11 | | EXPERTICIA PROFESIONAL | | | 4 | |
| 12 | | APRENDIZAJE CONTINUO | 4 | 4 | 3 | |
| 13 | | ORIENTACION A RESULTADOS | | | 4 | 3 |
| 14 | | COLABORACION | | | 4 | 4 |
| 16 | | ADAPTACION AL CAMBIO | | | | 4 |
| 17 | | RELACIONES INTERPERSONALES | | | | 4 |

Anexo 3 . Perfiles por Competencias

| PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS | | | |
|---|---|------------|-------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Nombre del Cargo | RECTOR | | |
| Área | ADMINISTRATIVA | | |
| Cargo del Superior Inmediato | JUNTA DIRECTIVA | | |
| Personas a Cargo | 36 | | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Coordinar y aprobar planes, proyectos y programas institucionales para garantizar el mantenimiento de las relaciones con las autoridades educativas, la comunidad educativa y local, para favorecer el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento. | | | |
| 3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO | | | |
| Cargos que le reportan | Número de personas | | Total |
| | Directas | Indirectas | |
| Coordinadores | 3 | | 3 |
| Sub- Director | 1 | | 1 |
| Asistente Administrativo | 1 | | 1 |
| Docentes | | 23 | 23 |
| Total | | | 28 |
| Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por: | | | |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos valores, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. | | |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia el estudiante y padre de familia | | |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. | | |

Área clave de desempeño: Administrativa

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Orientar la ejecución del PEI y aplicar las decisiones del gobierno escolar • Presidir el Consejo directivo y el Consejo Académico • Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución. • Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo, reportando las novedades e irregularidades • Velar el cumplimiento de las funciones docentes y por el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios • Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y comunidad escolar • Mantener activa las relaciones con la autoridad educativa y la comunidad local • Distribuir la asignación académicas y demás funciones • Realizar evaluación anual de desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo • Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación • Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad y dirigir su ejecución • Estimular la capacitación de los docentes • Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno, de conformidad con las normas vigentes • Aplicar las disposiciones que se expidan por parte el estado, a tenientes al servicio educativo • Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que se le asignen |
|--------------------------|--|

4. PERFIL DE COMPETENCIAS

| Competencias Técnicas | Descripción |
|----------------------------------|--|
| Educación | Especialista en Gerencia Educativa, licenciado en educación o título Profesional |
| Conocimientos Específicos | Modelo Pedagógico Aprendizaje Autónomo |
| Entrenamiento | Ley General de la Educación Ley de Infancia y Adolescencia |
| Experiencia | Seis (6) años de experiencia profesional. |

Competencias Transversales

| | | | |
|----------------------------|---|-------------------|---|
| Actitud de Servicio | 4 | Trabajo en Equipo | 4 |
| Orientación a la Enseñanza | 4 | Ética | 4 |

Competencias Funcionales

| | | | |
|------------------|---|------------------------|---|
| Creatividad | 4 | Aprendizaje Continuo | 4 |
| Liderazgo | 4 | Planeación | 4 |
| Compromiso | 4 | Orientación Pedagógica | 4 |
| Toma de Decisión | 4 | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Nombre del Cargo | SUB DIRECTOR ADMINISTRATIVO |
| Área | FINANCIERA |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR |
| Personas a Cargo | 2 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Coordinación de reparaciones locativas, administración de oficina, manejo interno y externo de las acciones en la institución, Coordinar con el Rector el planeamiento general y específico de cada año lectivo, proyección y el presupuesto anual.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | | Total |
|--------------------------|--------------------|------------|----------|
| | Directas | Indirectas | |
| Contador | 1 | | 1 |
| Asistente Administrativo | | 1 | 1 |
| Total | | | 2 |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por información confidencial | Estados de Financiero de la Institución Cuentas y claves de acceso Cartera |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño: Administrativa

**ON
SA
BI
LI
DA**

- Organizar y tramitar tareas contables, pagos, cobros, impuestos y otros

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Organizar, administrar y supervisar lo referente al cumplimiento salarios, prestaciones sociales y afiliaciones a EPS, ARP, etc. Controlar el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo, reportando las novedades e irregularidades. Administrar el personal asignado Atender, coordinar y organizar lo concerniente a control y conservación de bienes Programar el abastecimiento y conservación de los elementos de oficina, cafetería, aula de clases, sala informática, limpieza y mantenimiento |
| | <ul style="list-style-type: none"> Efectuar análisis de presupuesto destinado a la adquisición de elementos educativos, elementos de aseo, mantenimiento locativo y entre otros Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución Mantener una comunicación permanente con la comunidad <ul style="list-style-type: none"> Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que se le asignen |

4. PERFIL DE COMPETENCIAS

| Competencias Técnicas | Descripción |
|--|--|
| Educación | Administrador y/o Economista con conocimientos pedagógicos ó administrativos |
| Conocimientos Específicos Entrenamiento | Triden Software Contables Porcentaje asignado según ley |
| Experiencia | Cuatro (4) años de experiencia profesional en el sector Educativo |

Competencias Transversales

| | | | |
|----------------------------|---|-------------------|---|
| Actitud de Servicio | 4 | Trabajo en Equipo | 4 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 4 |

Competencias Funcionales

| | | | |
|------------------------|---|----------------------|---|
| Creatividad | 4 | Aprendizaje Continuo | 4 |
| Liderazgo | 4 | Planeación | 4 |
| Compromiso | 4 | Toma de Decisión | 4 |
| Orientación Pedagógica | 4 | | |

5. CONDICIONES DE TRABAJO

| | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| Condiciones ambientales | Labora en un ambiente de oficinas |
| Riesgos | Propios del ambiente de oficinas |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Nombre del Cargo | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| Área | ADMINISTRATIVA |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR |
| Personas a Cargo | 0 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva de la información y el servicio.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| | | |
| | | |
| Total | 0 | 0 |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por información confidencial | <ul style="list-style-type: none"> Cartera Calves de acceso Decoded |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño: Administrativa

| | |
|--------------------------|---|
| RESPONSABILIDADES | • Brindar atención oportuna al público en general |
| | • Mantener actualizado el software de cartera y académico |
| | • Elaborar proceso de matrícula Financiera de los Estudiantes |
| | • Apoyar la recepción de pagos |
| | • Suministrar documentaciones correspondientes a todas las instancias |

| | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a subdirección en el pago de obligaciones en general de la institución • Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución • Mantener una comunicación permanente con la comunidad • Compra y venta de Insumos en general • Mantener actualizada la papelería para una oportuna atención al cliente | | |
| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
| Competencias Técnicas | Descripción | | |
| Educación | Técnico ó tecnólogo en administración, secretariado, contabilidad, con experiencia mínima de dos (2) años en el sector educativo | | |
| Conocimientos Específicos | Software “Tu escuela en línea” | | |
| Entrenamiento | Decoded | | |
| | Herramientas sistematizadas | | |
| Experiencia | Cuatro (4) años de experiencia profesional en el sector Educativo | | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 4 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Creatividad | 3 | Toma de Decisiones | 3 |
| Orientación Pedagógica | 3 | Aprendizaje Continúo | 4 |
| Compromiso | 4 | Liderazgo / Planeación | 3 |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | Labora en un ambiente de oficinas | | |
| Riesgos | Propios del ambiente de oficinas | | |
| | | | |
| | | | |

| PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS | | |
|---|---|-------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Nombre del Cargo | COORDINADOR TALENTO HUMANO | |
| Área | ADMINISTRATIVA | |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR | |
| Personas a Cargo | 27 | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Fomentar el desarrollo del conocimiento, habilidades y valores en toos los integrantes de la comunidad educativa para construir un clima organizacional de convivencia, Tolerancia y apoyo mutuo. | | |
| 3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO | | |
| | Número de personas | |
| Cargos que le reportan | Directas | Indirectas |
| COORDINADORES | 2 | |
| DOCENTES | | 23 |
| AUXILIARES DOCENTES | | 4 |
| Total | | 27 |
| Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por: | | |
| Por información confidencial | | |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. | |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia | |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. | |
| Área clave de desempeño: Administrativa | | |
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> Proponer y ejecutar estrategias para fortalecer la capacidad administrativa y docente, el desarrollo institucional y el desempeño de la Institución e integrar e integrar las acciones de las diferentes áreas. | |

- Apoyar la formulación de políticas y sistemas de estímulos al desempeño del personal administrativo y docente.
- Proponer y formular estrategias para impulsar la política de desarrollo del talento humano de la institución.
- Planear y ejecutar las acciones necesarias para organizar el cumplimiento de la políticas institucionales de ingreso, permanencia y retiro de los colaboradores de la Institución
- Generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y la capacitación de los colaboradores de la Institución.
- Ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional basada en la ética, e autocontrol y la eficiencia en la prestación de los servicios.
- Coordinar y hacer seguimiento al proceso de la liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes legales y parafiscales, de conformidad con las normas internas de la Institución y el régimen salarial y prestaciones establecido.
- Diseñar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para los Colaboradores de la Institucional.
- Velar porque todo el personal que labore en la Institución ejerza sus funciones amparado en la firma del contrato respectivo.
- Implementar un sistema de información veraz, confiable y oportuna sobre las situaciones administrativas del personal.
- Mantener actualizada la base de datos de los docentes según su ingreso, modalidad y evaluación.
- Servir de soporte y de apoyo al comité de evaluación y selección docente.
- Adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación de personal administrativo.
- Notificar nombramientos y terminación de los contratos de todos los colaboradores de la Institución.
- Apoyar los procesos de conciliación en asuntos de controversia laboral.
- Velar por el cumplimiento, del Reglamento Interno Laboral, Manual de Convivencia y la seguridad social.
- Formular, presentar al Director y Sub Director y ejecutar el plan de acción del área.
- Programar, elaborar y presentar el proyecto del presupuesto anual del área.
- Autorizar con su firma las afiliaciones, modificaciones y demás novedades de los colaboradores académicos, administrativas y docentes a las administradoras de riesgos profesionales, entidades prestadoras de salud, fondo de pensiones y cesantías y caja de compensación.
- Las demás fijadas por la Ley, los Estatutos y los Reglamentos.

| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Competencias Técnicas | | Descripción | |
| Educación | | Especialista en Talento Humano Título Profesional en Psicología, trabajo social y/o administración | |
| Conocimientos Específicos | | Procesos de Selección de personal | |
| Entrenamiento | | Nomina, prestaciones sociales Desarrollo de Personas | |
| Experiencia | | Tres (3) años de experiencia profesional en el cargo, preferiblemente en una Institución Educativa | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Creatividad | 3 | Toma de Decisiones | 4 |
| Orientación Pedagógica | 3 | Aprendizaje Continuo | 4 |
| Compromiso | 3 | Liderazgo / Planeación | 3 |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | | Labora en un ambiente de aula de clases | |
| Riesgos | | Propios del ambiente del aula de clases | |
| | | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|-----------------------|
| Nombre del Cargo | COORDINADOR ACADEMICO |
| Área | ACADEMICA |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR |
| Personas a Cargo | 23 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Auxiliar y colaborar con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones académicas o curriculares no lectivas

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| Docentes | 23 | |
| Auxiliares | | 4 |
| Total | | |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por información confidencial | Diagnóstico Clínicos de Estudiantes Consolidados de Resultados Académicos Actas y oficios |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño:

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el cronograma de actividades del año lectivo correspondientes con el equipo interdisciplinario de la institución • Dar cumplimiento al proyecto educativo institucional y o pacto manual de convivencia entre otros • Motivar a los padres de familia para que se involucren a la institución mediante la realización de los proyectos pedagógicos, culturales y recreativos • Organizar en coordinación con el equipo interdisciplinario eventos encaminados a favorecer la convivencia armónica familiar y social, entre grupos inter-generacionales padres e hijos, abuelos y nietos |
|--------------------------|--|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Participar con el Psicólogo, docentes del equipo, en el diseño y elaboración de los instrumentos de investigación social necesarios para la construcción del diagnóstico situacional de los niños, niñas vinculados en la institución • Supervisión de libros y documentos reglamentarios para la actividad docente e institucional en general • Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una comunicación permanente con la comunidad |
|--|--|

4. PERFIL DE COMPETENCIAS

| Competencias Técnicas | Descripción |
|----------------------------------|---|
| Educación | Título de licenciado en educación o título profesional. |
| Conocimientos Específicos | Libros reglamentarios exigidos por ley educativa |
| Entrenamiento | Software –Tu escuela en línea- Manual de Convivencia Institucional |
| Experiencia | Cuatro (4) años de experiencia profesional en el cargo |

| Competencias Transversales | | | |
|----------------------------|---|------------------------|---|
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Creatividad | 3 | Toma de Decisiones | 3 |
| Orientación Pedagógica | 3 | Aprendizaje Continuo | 3 |
| Compromiso | 4 | Liderazgo / Planeación | 3 |

5. CONDICIONES DE TRABAJO

| | |
|--------------------------------|---|
| Condiciones Ambientales | Labora en un ambiente de aula de clases |
| Riesgos | Propios del ambiente del aula de clases |

| |
|--|
| |
|--|

| PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS | | |
|--|---|-------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Nombre del Cargo | COORDINADOR CONVIVENCIA | |
| Área | COORDINACION | |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR | |
| Personas a Cargo | 23 | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Auxiliar y colaborar con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones académicas o curriculares no lectivas | | |
| 3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO | | |
| Cargos que le reportan | Número de personas | |
| | Directas | Indirectas |
| Docentes | 23 | |
| Auxiliar Docente | | 4 |
| Total | | |
| Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por: | | |
| Por información confidencial | Diagnóstico Clínicos de Estudiantes Consolidados de procesos convivenciales Actas y oficios | |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. | |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia | |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. | |
| Área clave de desempeño: Coordinación | | |
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el cronograma de actividades del año lectivo correspondientes con el equipo interdisciplinario de la institución • Dar cumplimiento al proyecto educativo institucional y o pacto manual de convivencia entre otros. • Motivar a los padres de familia para que se involucren a la institución mediante la realización de los proyectos pedagógicos, culturales y recreativos • Organización con el equipo interdisciplinario de la ejecución de eventos encaminados a favorecer la convivencia armónica familiar y social, entre grupos | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | inter-generacionales padres e hijos, abuelos, nietos <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización, ejecución y evaluación correspondientes al procedimiento de convivencia institucional. • Participar responsable y conscientemente en los procesos de implementación y mantenimiento del Programa General de Convivencia Institucional • Seguimiento y control de Ausentismos y deserción de los estudiantes • Asesorías a los Educadores, padre de familia y estudiantes para mejorar las relaciones y los niveles de convivencia • Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución • Mantener una comunicación permanente con la comunidad | | |
| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
| Competencias Técnicas | | Descripción | |
| Educación | | Título de licenciado en educación o título profesional. | |
| Conocimientos Específicos | | Manual de Convivencia Institucional | |
| Entrenamiento | | Formatos de Convivencia | |
| Experiencia | | Cuatro (4) años de experiencia profesional en el cargo | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Creatividad | 3 | Toma de Decisiones | 3 |
| Orientación Pedagógica | 3 | Aprendizaje Continuo | 4 |
| Compromiso | 4 | Planeación / Liderazgo | 3 |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | | Labora en un ambiente de aula de clases | |
| Riesgos | | Propios del ambiente del aula de clases | |
| | | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|----------------|
| Nombre del Cargo | PSICOLOGO |
| Área | ADMINISTRATIVA |
| Cargo del Superior Inmediato | RECTOR |
| Personas a Cargo | 1 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Prestar servicios a la institución como profesional del área de las ciencias de la Salud, acorde a los lineamientos de proyecto educativo institucional y decretos, ley 115 general de la educación emanada por el Ministerio de educación.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|---------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| Practicante de Psicología | 1 | |
| Total | 1 | |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por información confidencial | Historias Clínicas de Estudiantes y Padres de Familia Información importante de algún miembro de la comunidad educativa en general |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño:

| | |
|--------------------------|---|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar en la comunidad educativa la capacidad de relacionarse y comunicarse asertivamente • Coordinar talleres de conocimiento personal, formación de líderes, trabajo en equipo, técnicas de manejo de estrés, entre otros. • Realizar encuentros de integración y reflexión grupal. • Planear, organizar, coordinar y poner en marcha actividades como jornadas de salud, jornadas pedagógicas, foros, seminarios sobre prevención en sustancias |
|--------------------------|---|

psicoactivas, entre otras.

- Aplicar, calificar e interpretar las pruebas de personalidad a los miembros de las diferentes áreas, por solicitud de las dependencias administrativas o académicas.
- Realizar entrevista individual, colectiva y valoraciones psicológicas.
- Establecer comunicaciones externas con diferentes entidades para gestionar intercambio de convenios de servicios.
- Elaborar plan de trabajo y presupuesto anual del área.
- Asesorar, evaluar e intervenir en atención a la comunidad educativa.
- Representar a la Institución en eventos que aporten a mejorar la calidad de vida de los miembros de la institución.
- Observación línea base a los niños, niñas que permitan identificar su estado emocional y ritmo del aprendizaje.
- Brindar asesoría y atención psicológica a los alumnos y padres de familias.
- Orientar a los profesores en el desarrollo evolutivo de los niños, niñas y en el manejo de situaciones difíciles.
- Impulsar y buscar la adaptación de los niños, niñas, a la institución y prevenir situaciones que ocasionen conflictos.
- Programar y participar en eventos formativos dirigidos a padres de familia, docentes y alumnos.
- Realizar coordinación con el cuerpo docente, coordinadora académica en la reestructuración del P. E. I.
- Diseño e implementación del diagnóstico situacional de los niños y niñas.
- Participar en la realización de los proyectos pedagógicos implementados por la institución.
- Presentar e implementar proyectos anuales (uno por año) con el fin de favorecer la educación integral.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la institución según la naturaleza del cargo y aquellas inherentes al cargo y/o que sean previstas por la Ley cuando hubiere lugar a ello.

4. PERFIL DE COMPETENCIAS

| Competencias Técnicas | Descripción |
|--|---|
| Educación | Tener título profesional en psicología o demás carreras similares el cargo. |
| Conocimientos Específicos Entrenamiento | Implementación de pruebas Psicotécnicas Software Institucional |
| Experiencia | Tener experiencia profesional mínima de tres (3) años en el cargo |

Competencias Transversales

Gestión por Competencias

| | | | |
|----------------------------|---|-------------------|---|
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 4 | Ética | 3 |

| Competencias Funcionales | | | |
|----------------------------------|---|----------------------|---|
| Compromiso | 3 | Aprendizaje Continuo | 3 |
| Experticia Profesional | 4 | Colaboración | 4 |
| Creatividad | 2 | Planeación | 2 |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | Labora en un ambiente de aula de clases | | |
| Riesgos | Propios del ambiente del aula de clases | | |
| | | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|-----------------------|
| Nombre del Cargo | DOCENTE |
| Área | ACADEMICA |
| Cargo del Superior Inmediato | COORDINADOR ACADÉMICO |
| Personas a Cargo | 1 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Desarrollar procesos sistemáticos de enseñanza y formación, lo que incluye, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos y de las actividades educativas complementarias que tienen lugar en el Nivel de Preescolar.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| Auxiliar Docente | | 1 |
| | | |
| Total | | |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|---|
| Por información confidencial | De remisiones particulares de los estudiantes, situaciones familiares específicas que presente el estudiante, libros, metodología, políticas implementados por la institución |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño:

| | |
|--------------------------|---|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una atención amable, cordial y cortes a toda persona vinculada directa o indirectamente a la institución. • Realizar las tareas de registro, ingreso, organización, actualización y entrega de la información necesaria y pertinente para el buen desarrollo del proceso curricular. • Mantener actualizada la información académica de los estudiantes e informado a la Comisión de Evaluación, promoción y Consejo Académico del estado de avance del proceso, tomando decisiones para mejorar los aprendizajes. • Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje para estudiantes del |
|--------------------------|---|

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | Nivel Preescolar. <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado los observadores y registros de asistencia de los estudiantes. • Ser objetivo en la asignación de trabajos y tareas, reconociendo los esfuerzos del estudiante. • Adoptar las indicaciones metodológicas y pedagógicas del modelo implementado en la institución. • Ejecutar las demás actividades asignadas por su superior inmediato. | | |
| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
| Competencias Técnicas | | Descripción | |
| Educación | | Normalista Superior Licenciado en Educación Infantil Licenciado en Educación Preescolar | |
| Conocimientos Específicos | | Diplomada (deseable) en Lúdica, Trabajo en Equipo, Aprendizaje Autónomo, Gestión Empresarial. | |
| Entrenamiento | | | |
| Experiencia | | Mínimo de 2 años en áreas afines al sector educativo. | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 4 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Compromiso | 3 | Aprendizaje Continuo | 3 |
| Experticia Profesional | 4 | Orientación a Resultados | 4 |
| Creatividad | 2 | Colaboración | 4 |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | | Labora en un ambiente de aula de clases | |
| Riesgos | | Propios del ambiente del aula de clases | |
| | | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Nombre del Cargo | AUXILIAR DOCENTE |
| Área | Académica |
| Cargo del Superior Inmediato | Director de Grupo |
| Personas a Cargo | 0 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Servir de apoyo a la profesora en la realización de actividades con los niños y niñas del grupo, en referencia al aseo y orden del aula de clase, manipulación de meriendas, el recreo, formación de hábitos higiénicos, entre otros.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| | | |
| | | |
| Total | | |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño:

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <p>Cumplir con el horario estipulado por la institución.</p> <p>Acompañar a los niños, niñas en el recorrido escolar tanto a la entrada como la salida.</p> <p>Colaborar con la decoración del salón, el aseo, orden de materiales, implementos educativos.</p> <p>Mantener y fomentar el buen manejo de relaciones interpersonales con el docente de la institución.</p> <p>Participar activamente en la realización de las actividades lúdicas, recreativas y formativas bajo la supervisión del maestro.</p> <p>Ayudar al maestro en actividades complementarias como: festejo de cumpleaños, salidas deportivas, adquisición de hábitos positivos.</p> <p>Revisar y dar merienda a los niños, niñas oportunamente en el horario establecido.</p> <p>Informar al maestro cualquier novedad o situación presentada en el aula.</p> <p>Tomar medidas preventiva de accidentes, riñas escolares, y daños físicos o personales.</p> |
|--------------------------|--|

| | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|
| | Responder por la entrega de niños, niñas a la hora de la salida de clases y no dejar el aula de clase sola por ningún motivo | | |
| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
| Competencias Técnicas | | Descripción | |
| Educación | | Bachiller pedagógico o auxiliar de guardería, | |
| Conocimientos Específicos | | Poseer alto grado de responsabilidad en el | |
| Entrenamiento | | manejo de niños y niñas. | |
| Experiencia | | Tener experiencia mínima de dos (2) años en el área educativa | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Colaboración | 4 | Relaciones Interpersonales | 4 |
| Adaptación al cambio | 4 | Orientación a Resultados | 3 |
| Compromiso | 3 | | |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | Labora en un ambiente de aula de clases | | |
| Riesgos | Propios del ambiente del aula de clases | | |
| | | | |

PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| Nombre del Cargo | ASEADOR |
| Área | ADMINISTRATIVA |
| Cargo del Superior Inmediato | SUB-DIRECTOR ADMINISTRATIVO |
| Personas a Cargo | 0 |

2. MISIÓN DEL CARGO

Prestar servicio a la institución educativa como trabajador (a) aseo acorde a los lineamientos establecido en la institución, en referencia al aseo y orden del establecimiento en general, manipulación de implementos en kiosco, aulas de clases, zonas recreativas, baños, entre otros.

3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO

| Cargos que le reportan | Número de personas | |
|------------------------|--------------------|------------|
| | Directas | Indirectas |
| | | |
| | | |
| Total | | |

Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |

Área clave de desempeño:

| | |
|--------------------------|--|
| RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los requisitos y normas propias del establecimiento. • Informar de cualquier daño a su superior inmediato. • Tomar medidas preventiva de accidentes, y daños físicos o personales los diferentes estamentos educativos. • Solicitar con anticipación los elementos necesarios para el desempeño de su labor, utilizándolo con economía y responder por la pérdida de estos. • Colaborar con la vigilancia para la seguridad de la institución. • Responder por el aseo y/o mantenimiento de las diferentes dependencia del plantel. |
|--------------------------|--|

- Mantener en perfecto orden y aseo los utensilios a su cargo.
- Mantener y cuidar su aseo y presentación personal.
- Cuidar y proteger los elementos y bienes de la institución.
- Tratar con respeto y cariño al personal de la institución: niños, niñas, docentes, padres de familia, personal administrativo.

4. PERFIL DE COMPETENCIAS

| Competencias Técnicas | | Descripción | |
|----------------------------------|---|--|---|
| Educación | | Bachiller Académico o técnico, con experiencia mínima de dos (2) años en el área de aseo | |
| Conocimientos Específicos | | Manejo de organización, limpieza e higiene en las diferentes dependencias de la institución. | |
| Entrenamiento | | | |
| Experiencia | | Tener experiencia mínima de tres (3) años en el cargo, preferiblemente en Instituciones Educativas | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Colaboración | 4 | Relaciones Interpersonales | 4 |
| Adaptación al cambio | 4 | Orientación a Resultados | 3 |
| Compromiso | 3 | | |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | Labora en un ambiente de aula de clases | | |
| Riesgos | Propios del ambiente del aula de clases | | |
| | | | |

| PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS | |
|--|--|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
| Nombre del Cargo | CONDUCTOR |
| Área | ADMINISTRATIVA |
| Cargo del Superior Inmediato | SUB DIRECTOR |
| Personas a Cargo | 0 |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | |
| Traslado de personas y correspondencia de la institución en general | |
| 3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO | |
| Cargos que le reportan | Número de personas |
| | Directas |
| | |
| | |
| Total | 0 |
| Alcance de las responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable por: | |
| Por valores y/o equipos | Dotaciones de materiales y/o herramientas de trabajo entregadas por la institución celular, dinero, títulos, y demás herramientas de trabajo de su área de trabajo. |
| Decisiones que puede tomar | Aquellas que pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, teniendo en cuenta el bienestar y buena fe hacia la institución, el estudiante y padre de familia |
| Decisiones que debe consultar | Aquellas que no pueda ejecutar dentro de sus funciones y responsabilidades, que delimiten el bienestar de su integridad. |
| Área clave de desempeño: | |
| RESPONSABILIDADES | Trasladar al personal de la comunidad educativas, como docentes, directivos, padres de familia, entre otros |
| | Repartir la correspondencia que se requiera |
| | Mantener los vehiculos limpios y sin partes danadas |
| | Verificar los cambios de insumos ara los vehiculos y mantener |

| 4. PERFIL DE COMPETENCIAS | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Competencias Técnicas | | Descripción | |
| Educación | | Bachiller o tecnico | |
| Conocimientos Específicos | | Normas de transito, reglamentacion de transito y documentos legales | |
| Entrenamiento | | | |
| Experiencia | | Tener dos anos de experiencia en cargos similares | |
| Competencias Transversales | | | |
| Actitud de Servicio | 3 | Trabajo en Equipo | 3 |
| Orientación a la Enseñanza | 3 | Ética | 3 |
| Competencias Funcionales | | | |
| Colaboración | 4 | Relaciones Interpersonales | 4 |
| Adaptación al cambio | 4 | Orientación a Resultados | 3 |
| Compromiso | 3 | | |
| 5. CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
| Condiciones Ambientales | | Labora en un ambiente de aula de clases | |
| Riesgos | | Propios del ambiente del aula de clases | |

Anexo 4 . Formato de Evaluación del Desempeño

| <i>Corporación Educativa Los Angeles</i> | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|-------------------------|------|--------------------------|------|
| SISTEMA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPELADOS | | | | | | |
| I. TIPO DE EVALUACIÓN | | | | | | |
| TIPO DE EVALUACIÓN: Marque con una X en la parte inferior de la correspondiente evaluación | Evaluación ordinaria o a anual | | | | | |
| | Primer período semestral (ordinaria) | Segundo período semestral (evaluación definitiva) | | | | |
| II. IDENTIFICACIÓN GENERAL | | | | | | |
| PARTICIPANTES | EMPLEADO | | EVALUADOR | | | |
| | | | JEFE INMEDIATO | | SEGUNDO EVALUADOR | |
| | Nombre Completo: | | Nombre Completo: | | Nombre Completo: | |
| | Documento de Identidad: | | Documento de Identidad: | | Documento de Identidad: | |
| | Área: | | Área: | | Área: | |
| | Cargo: | | Cargo: | | Cargo: | |
| | Lugar y fecha: | | | | | |
| | Período Evaluado | | Desde: | | Hasta: | |
| | | Día: | Mes: | Año: | Día: | Mes: |
| | | | | | | Año: |
| III. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS A EVALUAR | | | | | | |
| METAS INSTITUCIONALES A LAS CUALES CONTRIBUYE EL EMPLEO (Metas institucionales del área) | | | | | | |
| | | | | | | |
| PROPOSITO DEL CARGO (Manual específico de funciones y competencias labores) | | | | | | |
| | | | | | | |

| No | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES | Valor máximo en puntos | | Puntos Obtenidos | |
|--|---|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| | | Semestral, anual, parcial | Extraordinaria o período de prueba | Semestral, anual, parcial | Extraordinaria o período de prueba |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| TOTAL EVALUACIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL | | | | | |
| TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL QUE ES POSIBLE OBTENER | | | | | |
| IV. CONTRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS | | | | | |
| Comp No | Compromiso Fijado | Compromiso - Producto Superado | | Observaciones | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

V. OBSERVACIONES Y PLAN DE MEJORAMIENTO. Con base en los resultados de la evaluación del desempeño laboral identifique las fortalezas y/o debilidades, acciones preventivas o de capacitación a que haya lugar.

| Debilidades encontradas | Fortalezas y aspectos a destacar | Requerimientos de capacitación, formación y aspectos a mejorar | Recursos que requiere el empleado para su mejoramiento | Fecha propuesta Para ejecutar la capacitación |
|-------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Observaciones Generales:

VI. EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL (Evaluación segundo semestre)

| EVALUACIONES SEMESTRALES | ESPERADO | OBTENIDO |
|--|----------|----------|
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PRIMER SEMESTRE | | |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SEGUNDO SEMESTRE | | |
| EVALUACIÓN DEFINITIVA (ANUAL U ORDINARIA) | | |
| EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA - PERÍODO DE PRUEBA | | |

VII. ESCALA DE EVALUACIÓN

| RANGOS DE EVALUACIÓN | EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE | EVALUACIÓN OBTENIDA | |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| | | Semestral, anual, parcial | Extraordinaria o período de prueba |
| ENTRE 91 Y 100 PUNTOS | SOBRESALIENTE | | |
| ENTRE 60 Y 90 PUNTOS | SATISFACTORIO | | |
| 59 PUNTOS O MENOS | NO SATISFACTORIO | | |

| IX. COMUNICACIÓN DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN PARCIAL O SEMESTRAL O NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEFINITIVA | | | | |
|--|--------|---|----------|----------------------------|
| COMUNICACIÓN DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN PARCIAL O SEMESTRAL | | NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEFINITIVA | | |
| COMUNICA EL JEFE INMEDIATO: | | NOTIFICA EL JEFE INMEDIATO: | | |
| Nombre: | | Nombre: | | |
| Firma: | | Firma: | | |
| SEGUNDO EVALUADOR: | | SEGUNDO EVALUADOR: | | |
| NOMBRE: | | NOMBRE: | | |
| FIRMA: | | FIRMA: | | |
| RECIBE EL EVALUADO | | SE NOTIFICA EL EVALUADO | | |
| NOMBRE: | | NOMBRE: | | |
| FIRMA: | | FIRMA: | | |
| Lugar y fecha de COMUNICACIÓN | | Lugar y fecha de NOTIFICACIÓN | | |
| INFORMACIÓN RECURSOS | | | | |
| INTERPUSO RECURSO: SI _____ NO _____ | | | | |
| DESICIÓN N (Marque X) | REVOCA | CONFIRM A | MODIFICA | CALIFICACIÓN DEFINITIVA |
| | | | | |
| LUGAR: | | | | |
| FECHA: | | | | |
| NOMBRE Y FIRMA DE JEFE INMEDIATO | | NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO | | |
| NOMBRE: | | NOMBRE: | | |
| FIRMA: | | FIRMA: | | |

Anexo 5. Requisición del Personal



Los Angeles

Corporación Educativa

Departamento de Recursos Humanos

Requisición del Personal

Fecha:

EMPRESA: CORPORACIÓN EDUCATIVA LOS ÁNGELES

Identificación del cargo

Dependencia: RECURSOS HUMANOS

Nombre del cargo:

Asignación salarial: \$

Objetivos del cargo:

Requisitos del Aspirante:

Profesional o Licenciado en _____

Formación académica:

Experiencia mínima en el área/sector: 2 años

Funciones:

| NUMERO | ACTIVIDAD | PERIODICIDAD |
|--------|-----------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Datos de identificación.

Nombre: *****

Rango de edad: ___ a ___ años **Estado Civil:** indistinto

Sexo (indistinto): **Dirección de domicilio:** Cartagena

Disponibilidad de tiempo: Lunes a Viernes - sábados cada quince días

Conocimientos adicionales:

Manejo adecuado del computador

Domino de TIC: bajo ___ medio alto ___

Idiomas (deseable): Ingles **nivel:** bajo ___ medio ___ alto ___

Tipo de contrato: Termino Fijo por Diez meses (tiempo de prueba dos meses)

Jefe inmediato:

Requisitos físicos del cargo (si lo requiere):

Salario no remunerado: (ej: Capacitaciones trimestrales, bonos alimentarios éxitos-Carulla.) _____

Forma de pago: mensual (30 días), (cinco primeros días de cada mes).

Información de la empresa (nombre, sedes, tipo de empresa): Empresa del sector educativo, denominada con razón social: Corporación Educativa los Ángeles, la cual tiene dos sedes ubicadas en la urbanización Los Ángeles en la ciudad de Cartagena, que funcionan hace 28 años, prestando servicios educativos a la comunidad en general.

Proceso confidencial: sí ___ No

Comentarios:

Los docentes Licenciados en Inglés deben tener un manejo alto del idioma.

Todos los docentes deben realizar el curso virtual de emprendimiento con el SENA debido al énfasis que va a tomar la institución: el emprendimiento

Anexo 6. Formato entrevista Por Incidentes Críticos



Los Angeles

Corporación Educativa

Departamento de Recursos Humanos

Proceso de selección

Guía Entrevista por Incidentes Críticos

Fecha: _____

Nombre candidato: _____ **Formación:**

Cargo: _____

Presentación:

Buenos días señor _____, siga adelante póngase cómodo, ¿le puedo ofrecer algo de tomar (café, agua)?

Bueno iniciemos pero antes déjeme presentarme, mi nombre es Ana María Hernández, soy la jefe del departamento de selección y llevo 4 años trabajando en esta empresa y hoy seré quien lo acompañe en esta entrevista.

Pero antes cuénteme, ¿Qué tal estuvo su vuelo, como le ha parecido la ciudad?.....

El **objetivo** de esta entrevista es dar continuidad al proceso de selección que estamos llevando a cabo y encontrar el candidato idóneo para el cargo de director de talento humano del Hotel Megaestrella. Bueno tenemos un tiempo estimado de una hora. Entonces iniciemos

Familia y Estudios:

Señor -----, ¿Dónde vive y con quien vive actualmente?

¿A que se dedican sus padres y hermanos?

¿A qué se dedica su pareja?

¿Cómo te visionas con tu pareja en tres años?

¿Hay proyectos de hijos, cuantos?

Señor -----, recuérdeme una situación en donde tuvieron que tomar una decisión en familia.... ¿cómo se sintió con esa decisión?

Ahora bien, comente sobre su carrera profesional, ¿dónde la finalizó y en qué año?

¿Y sus estudios de posgrado y maestría donde los realizó, obtuvo algún reconocimiento dentro de estos periodos de estudiante (beca, publicación, investigación)?

Además de estos logros, ¿hay alguno que aun quieras hacer a nivel profesional?

Comparte una anécdota interesante de su época de estudios señor -----

Aspecto Laboral: fase 4

¿Cuéntame cual fue la última empresa donde laboró?

¿Cuénteme sobre las funciones que realizabas en su último empleo?

¿Cuánto tiempo laboraste allí y cuál fue el motivo de retiro?

Dentro del tiempo laborado, ¿obtuvo algún ascenso o logro en la empresa?

Como lo debes saber el trabajo con personas es algo complejo, relátame algunas situaciones difíciles que hayas tenido con un subalterno o jefe..... ¿Cómo te hacían sentir este tipo de conflictos con esas personas?

¿Qué tipo de beneficios crees que puedes obtener de este empleo?

| COMPETENCIAS GENÉRICAS | COMPETENCIAS ASOCIADAS | PREGUNTAS |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | |
| | | |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| | | |
| | | |
| COMPETENCIAS FUNCIONALES | | |
| | | |
| | | |

Aspiración salarial _____

Comentarios

Cierre: fase 5

¿Hay cualquier cosa que usted quisiera agregar antes de que terminemos?

Señor ---- si tiene alguna inquietud con gusto le colaboro....

Posterior a esta fase se hará el análisis de los diferentes candidatos para la toma de decisiones, lo que terminará con una entrevista con el dueño del Hotel Megaestrella.

Le agradecemos su tiempo y asistencia, le estaremos informando que tengas un feliz resto de día, hasta luego.

Se dan la mano y le indicamos por donde salir

CONCLUSIÓN

- ¿Consideramos que el empleado está preparado para asumir el cargo? **SI** **NO**
1. _____

1. PLAN DE MEJORA

1. _____
2. _____
3. _____

FIRMAS

DOCENTE

FACILITADOR

JEFE INMEDIATO

GESTIÓN HUMANA

Anexo 8. Evaluación de proceso de Capacitación



Los Angeles

Corporación Educativa

Departamento de Recursos Humanos

Proceso de Capacitación

EVALUACIÓN FINAL CON EL EMPLEADO: CONFORMIDAD CON LA CAPACITACIÓN

Temas Capacitación: Modelos Pedagógico, PEI y Plataforma Virtual HAWIS

Empleado: _____ **fecha:** _____

LUEGO DE HABER RECIBIDO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, PUEDE EMITIR EL SIGUIENTE CONCEPTO:

- ¿Recibí Capacitación en todos los procesos y actividades asociados al cargo? **SI NO**
- ¿La Capacitación fue oportuna según su programación? **SI NO**
- ¿La Capacitación fue de buena calidad? **SI NO**
- El tiempo de Capacitación fue adecuado **SI NO**

CONCLUSIÓN

- ¿Considero que estoy suficientemente preparado para desempeñar el cargo? **SI NO**
- ¿Considero que reforzar la Capacitación? **SI NO**
- 3. _____
- 4. _____

EVALUACIÓN FINAL REALIZADA CON EL FACILITADOR Y COPN EL JEFE INMEDIATO

- ¿El empleado mostró interés, disposición y compromiso con el entrenamiento? **SI NO**
- ¿El empleado asimilado cabalmente la Capacitación recibida? **SI NO**
- ¿El empleado mostró habilidades, conocimientos y competencias para Desarrollar los procesos y cumplir con las responsabilidades? **SI NO**

CONCLUSIÓN

- ¿Consideramos que el empleado está preparado para asumir el cargo? **SI** **NO**
- 2. _____

2. PLAN DE MEJORA

- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____

FIRMAS

DOCENTE

FACILITADOR

JEFE INMEDIATO

GESTIÓN HUMANA

