



Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Médicas, de la Salud y de la Vida

Escuela de Psicología

Trabajo para la titulación de Psicóloga

**Implementación y Rediseño de un manual de funciones y perfiles de
cargo por competencias laborales en una Institución Educativa en
Quito.**

Vanessa Pérez García

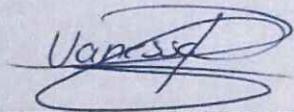
Diego Esteban Avilés

Quito, Agosto 2017

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

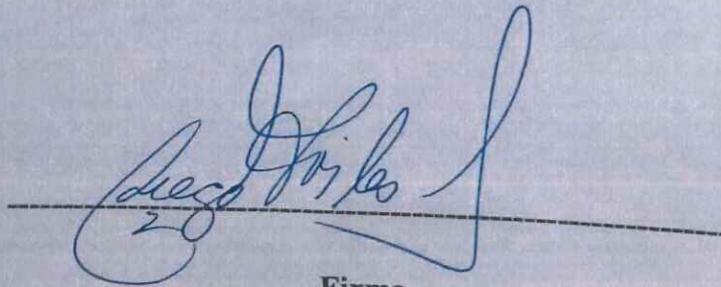
Yo, Vanessa Pérez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y Leyes.



Firma

Yo, Diego Aviles, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como en su contenido.



Firma

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a mis padres que tanto han luchado por mí, para que yo pueda realizar mis sueños y poder tener una carrera profesional. También dedico este proyecto a mi esposo, quien ha sido un ejemplo y fuente de inspiración.

Agradecimiento

Agradezco a mi director de tesis Diego Avilés por su esfuerzo y dedicación en el desarrollo del presente proyecto. Agradezco también a la Universidad Internacional del Ecuador por haberme acogido y hecho sentir parte de ellos.

Resumen

El presente proyecto de tesis, tiene por objetivo reestructurar un organigrama y descriptivos de funciones acorde con el nuevo modelo pedagógico propuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador. Esta herramienta tiene la finalidad de dar a conocer las funciones de cada cargo para garantizar un óptimo y correcto lineamiento en el cumplimiento de las competencias exigidas, para el desempeño de cada uno de los cargos establecidos por la institución educativa. A su vez, favorecerá al área de Talento Humano en los procesos de selección y contratación de personal.

Se inició el proyecto analizando la situación actual de la institución educativa y se pudo evidenciar la necesidad de una reestructuración tanto del organigrama como de las funciones a desempeñar por parte del personal de dicha institución. Una vez levantada la información, se procedió a detallar la misión de cada cargo así como las funciones esenciales y las destrezas específicas y generales.

Para realizar este proyecto, se realizó una metodología cualitativa utilizando como instrumentos de medición para el análisis de puestos, un cuestionario y las entrevistas individuales por competencias.

Palabras claves: Selección de Personal, organigrama, Manual de funciones y Descriptivos de Funciones

Abstract

The present thesis project, aims to restructure an organizational chart and descriptive of functions in accordance with the new pedagogical model proposed by the Ministerio de Educación of Ecuador. The purpose of this tool is to let know the functions of each position to guarantee an optimal and correct fulfillment of the competencies required for all the positions established by the educational institution. In turn, it will help the Human Talent area in the recruitment processes.

The project was started by analyzing the current situation of the educational institution, was possible to demonstrate that is necessary a restructuring the organizational chart and the functions to be performed by the institution's staff. Once the information was collected, the mission of each position as well as the essential functions and the specific and general skills were detailed.

To carry out this project, were made a qualitative methodology using as measurement instruments for job analysis, a questionnaire and individual interviews by competencies.

Keywords: Personnel Selection, Organization Chart, Function Manual and Function Descriptions.

Índice

CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. El planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificación	3
CAPÍTULO II.....	4
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Unidad Educativa Colegio San Gabriel.....	4
2.2. Historia de la Educación y Modelo Educativo. Tipos de Modelos.....	12
2.3. El Sistema Educativo en Ecuador y su Transformación	18
CAPÍTULO III	32
3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	32
3.1. Concepto de Recursos Humanos.....	32
3.2. Análisis y Descripción de Puestos y Perfiles	36
3.3. Definición de Manual de Funciones.....	Error! Bookmark not defined.
3.4. Proceso de Análisis y Descripción de Puestos.....	38
3.5. Métodos para la recopilación de información para el análisis del puesto	40
CAPÍTULO IV	43
4. MARCO METODOLÓGICO.....	43
4.1. PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS	43
CAPÍTULO V.....	50
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1. CONCLUSIONES	50
5.2. RECOMENDACIONES	51
6. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	52
7. ANEXOS	54
7.1. Formulario Descriptivo de Funciones para la recopilación de información	54
7.2. Descriptivos de Funciones Realizados	62
7.3. Nuevo organigrama Propuesto.....	88

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Colegio San Gabriel	8
Figura 2. Organigrama Coordinación Académica	9
Figura 3. Organigrama Dirección Pastoral	9
Figura 4. Organigrama Dirección Administrativa Financiera	10
Figura 5. Organigrama Dirección de Desarrollo Institucional	10
Figura 6. Organigrama Dirección de Talento Humano	11
Figura 7. Organigrama Dirección de Bienestar Estudiantil.....	11
Figura 8. Modelos de Educación	15
Figura 9. Clasificación de la oferta educativa según el Reglamento General a la LOEI	22
Figura 10. Modelo de enseñanza basado en cinco etapas	23
Figura 11. Características Propuesta Educativa.....	26
Figura 12. Relación de los cuatro ejes	28
Figura 13. Elementos de la Descripción del Puesto.....	39
Figura 14. Esquema empleado en la metodología de la recopilación de información.....	42

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1.El planteamiento del problema

En enero del año 2010, comenzaron a surgir los planteamientos del Ministerio de Educación del Ecuador para realizar una reestructuración del mismo a través de la implementación del nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE). El nuevo modelo tiene como objetivo garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación, asegurando que el personal docente sea idóneo y esté adecuadamente capacitado. Como consecuencia de la implementación de este nuevo Modelo de Gestión Educativa, se debe producir un cambio completo en el modelo pedagógico.

La unidad educativa en donde se realiza el proyecto se encuentra ya en ese proceso de cambio llegando a realizar modificaciones no solo de tipo pedagógico, sino incluso cambios físicos en las instalaciones. La implementación del nuevo Modelo Educativo de Gestión Educativa (NMGE) obliga a la institución a replantear su actual estructura para poder cumplir de manera adecuada con el pedido del Ministerio de Educación, ya que el organigrama y las funciones actuales, no son compatibles con el modelo propuesto por esta entidad. Por ello, al cambiar el rol del docente, es necesario replantear la estructura organizacional.

Para conseguir un adecuado ajuste organizacional al Nuevo Modelo de Gestión Educativa, se propone la actualización de un manual de funciones institucional. Éste tiene como objetivo servir de herramienta tanto para el área de Recursos Humanos como para la alta dirección, para poder así llegar a establecer una distribución óptima, coherente y eficaz de las funciones y tareas de cada uno de los cargos a desempeñar, llegando así a realizar un cambio adecuado en el sistema pedagógico de la institución.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Estructurar un organigrama y descriptivo de funciones acorde con el nuevo modelo pedagógico propuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador, que sirva como instrumento para la toma de decisiones a través de la asignación adecuada de roles, responsabilidades y competencias laborales, que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar descriptivos de funciones de los cargos susceptibles de cambio que cuenten con las funciones para el correcto funcionamiento.
- Identificar roles, responsabilidades y perfiles de competencias de cada cargo.
- Describir las finalidades (misión) de cada puesto.
- Tener un instrumento que sirva de base para la implementación y mejora de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

1.3. Justificación

La institución educativa está considerada como un lugar de enseñanza en donde el correcto desempeño de las funciones de los docentes es fundamental para la generación de valor y cumplimiento del proceso formativo así como también para formalizar con disposiciones y normativas gubernamentales.

La institución educativa en la que se realizará el proyecto se encuentra en un periodo de transición de su sistema pedagógico, el cual, entre algunos aspectos, contempla la organización a través de aulas temáticas y el aprendizaje de los contenidos académicos a través de la implementación de proyectos multidisciplinarios.

El Ministerio de Educación del Ecuador ha propuesto una nueva normativa, la cual solicita que las instituciones educativas se adapten al nuevo sistema pedagógico. La institución educativa en la que se realizará el proyecto, ha sido designada junto con otras instituciones para ser la prueba piloto del citado proceso de cambio.

Parte de la transición hacia un nuevo modelo pedagógico, alineado con las solicitudes ministeriales, surge la necesidad de realizar una reestructuración relativa al organigrama de la institución redefiniendo primeramente los roles de cada puesto para llegar así a la creación del nuevo esquema estructural de la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.Unidad Educativa Colegio San Gabriel

En 1862 Gabriel García Moreno (presidente en ese momento), trajo de vuelta a Ecuador a los jesuitas poniéndoles como tarea principal la responsabilidad de la administración del Colegio Nacional en Quito, parte de las mismas instalaciones que ocupó el antiguo colegio jesuita San Luis durante la época de la colonia. El colegio fue rebautizado como San Gabriel.

Durante 40 años, el colegio fue subsidiado por el Estado hasta que los gobiernos liberales de finales del siglo XIX lo convirtieron en un colegio privado continuando con la administración de los jesuitas.

Fue en 1958 cuando el Colegio San Gabriel decidió mudarse a la Avenida América aprovechando también, para realizar modificaciones tanto en la infraestructura como en la estructura interna.

En 2011 el colegio San Gabriel, por decisiones del Gobierno, abrió el primer año de educación básica (niños y niñas de 5 años de edad). En 2013 dos nuevos edificios fueron construidos para poder ubicar los niveles de Inicial y los cuatro primeros años de educación básica.

En el 2015 se inició la construcción de una tercera edificación, diseñada justamente para poner a prueba la propuesta metodológica del proyecto educativo planteado por el Ministerio.

Todos los alumnos del Colegio San Gabriel – Unidad Educativa complementan su proceso educativo a través de la formación integral basada en la Espiritualidad Ignaciana y en el modelo pedagógico Ignaciano (Paradigma Pedagógico Ignaciano).

El Colegio San Gabriel forma parte de la Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica (CONFEDEC), de la Red Educativa Ignaciana del Ecuador (REI-EC), y de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI).

2.1.1. Misión

A continuación se relata la misión de la Institución Educativa San Gabriel de Quito, la cual, ha sido tomada de la descripción general de la Unidad Educativa.

Somos una comunidad de educadores/as jesuitas, laicos/as y religiosos/as, que partiendo desde nuestra fe en Jesucristo y movidos e inspirados por la espiritualidad de Ignacio de Loyola y la experiencia educativa de la Compañía de Jesús, trabajamos por cumplir nuestra misión de evangelizar a través de la educación a niños/as, jóvenes y sus familias. Para lograr nuestros objetivos trabajamos en red para así aprovechar mejor la más que centenaria experiencia de nuestras diversas instituciones educativas.

2.1.2. Visión

A continuación se relata la visión de la Institución Educativa San Gabriel de Quito, la cual, ha sido tomada de la descripción general de la Unidad Educativa.

Todos los colaboradores y autoridades de la institución en estrecha colaboración con cada una de las familias gabrielinas, lograremos que quienes se eduquen en nuestra Unidad Educativa Colegio San Gabriel sean personas de excelencia humana, y sólida formación integral; líderes en el servicio a los demás; solidarios y comprometidos con la transformación positiva de nuestro país, capaces de una reflexión permanente que incida públicamente en la sociedad.

2.1.3. Valores

Los valores detallados a continuación, han sido tomados de la descripción general de la Unidad Educativa.

La Unidad Educativa, como parte de su Identidad, fomenta un conjunto de valores que describen a continuación:

- Amor: en un mundo egoísta y diferente.
- Justicia: frente a tantas formas de injusticia y exclusión.
- Paz: en oposición a la violencia.
- Honestidad: frente a la corrupción.
- Solidaridad y visión comunitaria: en oposición al individualismo competitivo.
- Sobriedad: en oposición a una sociedad basada en el consumismo.
- Colaboración y emprendimiento creativo: frente a un sistema regido por el mercado.
- Contemplación y gratuidad: en oposición al pragmatismo y utilitarismo.
- Responsabilidad: frente a la falta de compromiso.
- Excelencia: en la búsqueda del Mejoramiento continuo (Magis).

2.1.4. La Dolorosa del Colegio

Este relato ha sido detallado por (Peñaherrera, El Milagro de la Dolorosa, 2017):

La noche del 20 de Abril de 1906, en el antiguo edificio del Colegio San Gabriel (en la calle Benalcázar y Sucre) tuvo lugar un acontecimiento que logró cambiar la vida de los estudiantes del colegio. Era Semana Santa y los 35 alumnos internos del colegio se encontraban cenando en el comedor junto con Jaime Chávez, Carlos Hermann y Donoso. A la derecha de la mesa, había una litografía de la Virgen de los Dolores.

De repente, Hermann comenzó a cambiar la expresión de su rostro observando que los párpados de la imagen se movían. Éste, comenzó a frotarse los ojos y pensar que nada de eso era real, solo era producto de su imaginación. Ese mismo instante, Chávez, quien también había observado lo mismo gritó “¡Ve a la Virgen!”. Ambos se quedaron atónicos al ver que los ojos de la Virgen se abrían y cerraban. El fenómeno duró alrededor de 15 minutos mientras que los alumnos iban corriendo la voz entre ellos.

El 21 de Abril comenzó a correrse la voz del extraño suceso entre todos los ciudadanos de Quito. El Monseñor Ulpiano López Quiñonez, Vicario Capitular (suprema autoridad eclesiástica entonces), ordeno que nada de lo sucedido fuera publicado por la prensa y que cubrieran la imagen de la Virgen hasta que se decida tanto su valor como autenticidad.

Varios expertos fueron los que alegaron que dicho suceso no pudo haber sucedido como consecuencia de un efecto de luz o lugar en el que se encontraba la imagen ya que el movimiento de parpados había sucedido varias veces. Médicos también examinaron a cada uno de los presentes aquella noche negando la existencia de una ilusión sensorial.

El 31 de mayo de 1906, la autoridad eclesiástica emitió su dictamen que en su parte esencial decía:

El hecho, verificado en el colegio de los jesuitas, está comprobado como material cierto. Por las circunstancias en que acaeció, no puede explicarse por causas naturales. Por los antecedentes y consecuencias, no puede atribuirse a influjo diabólico. En consecuencia, puede creérselo con fe puramente humana y, por lo mismo, puede prestarse a la imagen que lo que ha ocasionado, el culto permitido por la Iglesia y acudir a ella con especial confianza.

Desde entonces los estudiantes del Colegio San Gabriel y de los otros cinco colegios jesuitas del Ecuador, ejercen una devoción especial a María Dolorosa. Tanto su presencia como su protección, puede verse reflejada en cada uno de los estudiantes.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 1. Organigrama Colegio San Gabriel

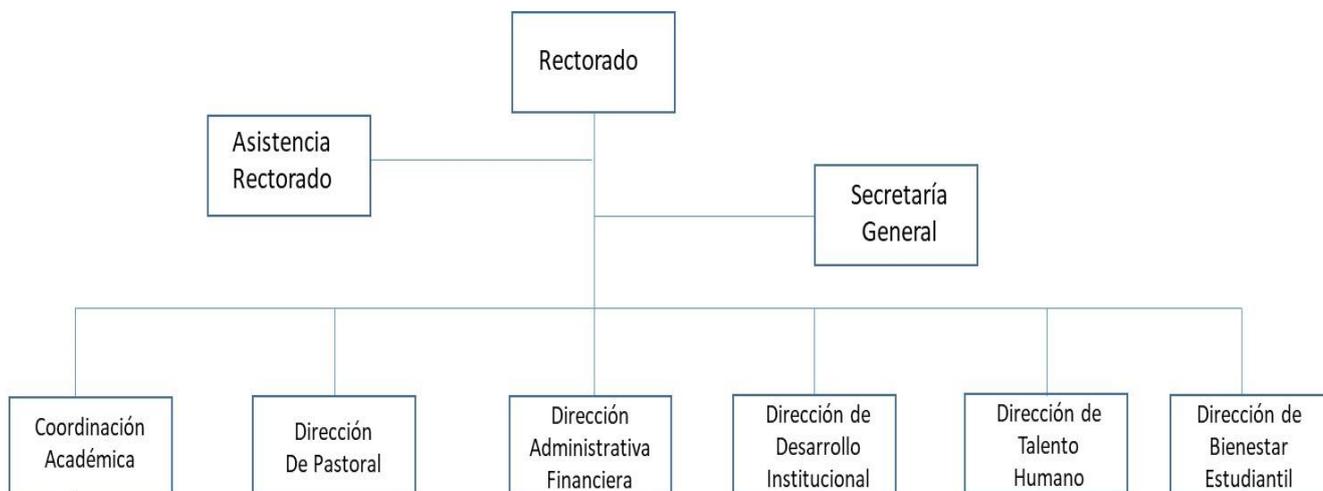


Figura 1. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 2. Organigrama Coordinación Académica

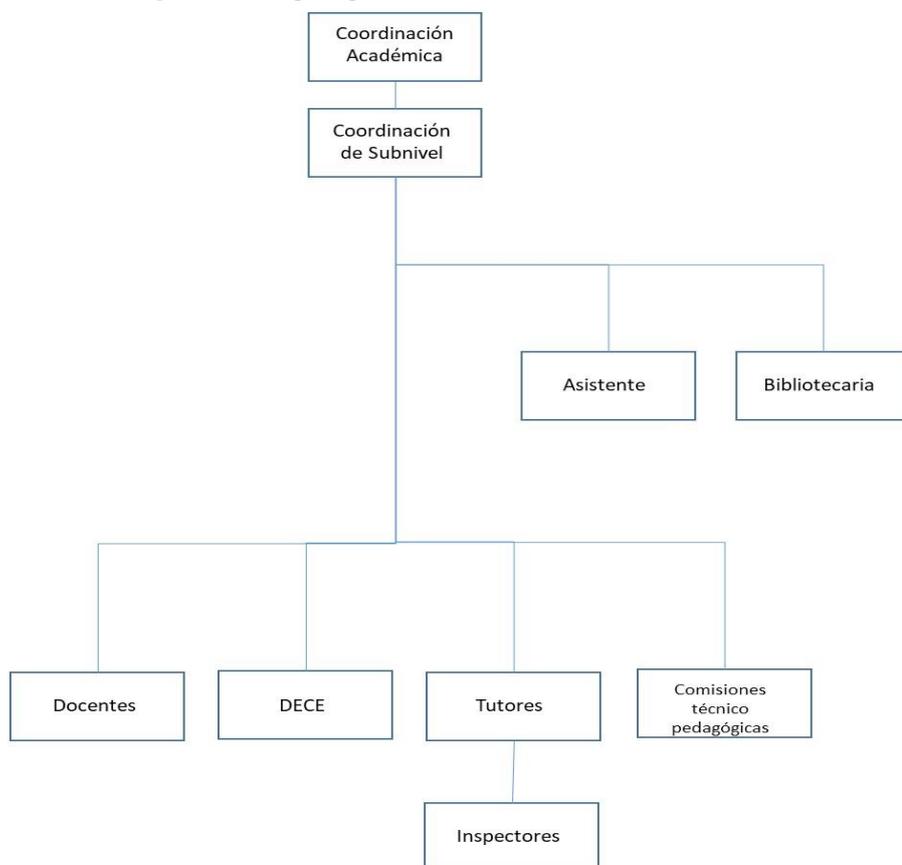


Figura 2. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 3. Organigrama Dirección Pastoral



Figura 3. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 4. Organigrama Dirección Administrativa Financiera

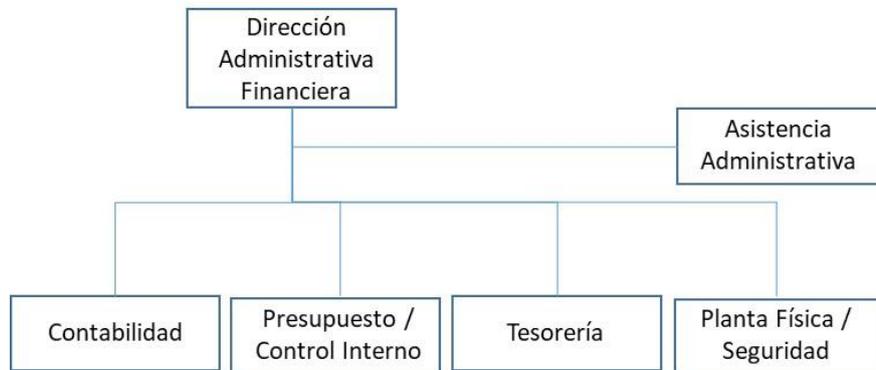


Figura 4. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 5. Organigrama Dirección de Desarrollo Institucional

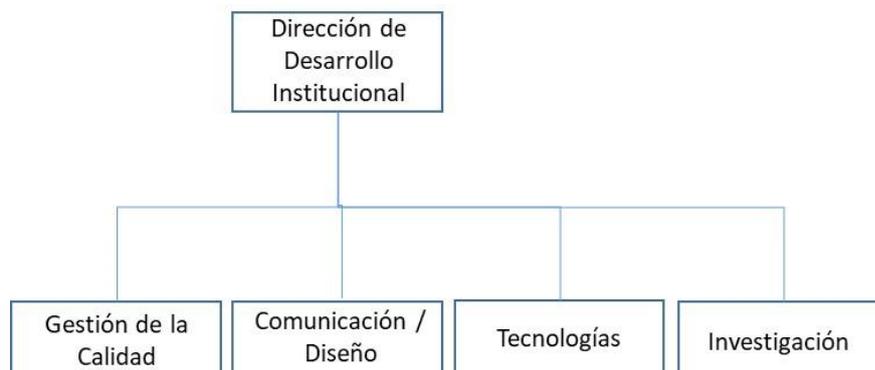


Figura 5. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 6. Organigrama Dirección de Talento Humano



Figura 6. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

Organigrama de la Institución Educativa Colegio San Gabriel

Figura 7. Organigrama Dirección de Bienestar Estudiantil

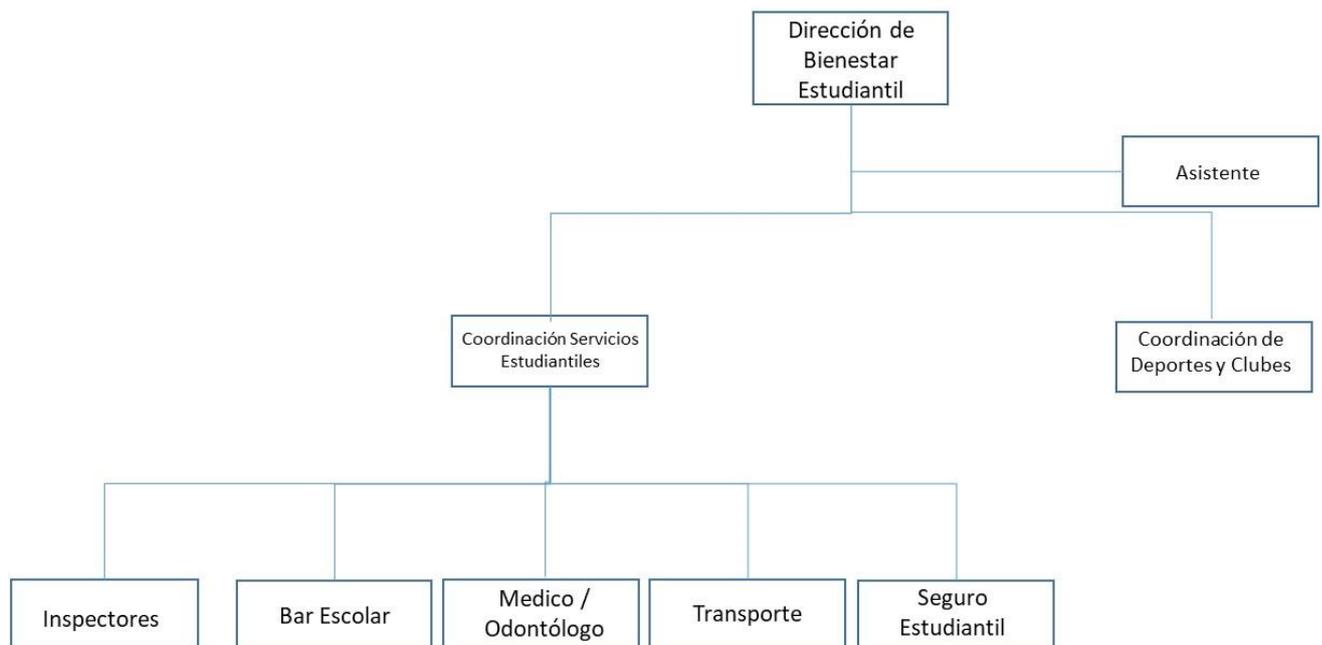


Figura 7. Manual Funcional Unidad Educativa Colegio San Gabriel. Elaboración propia.

2.2. Historia de la Educación y Modelo Educativo. Tipos de Modelos

2.2.1. Historia de la Educación

“El origen de la educación se mezcla con el principio de la historia” (Böhm, 2010, p. 19).

Desde la existencia de la humanidad, la educación ha sido siempre un elemento de gran importancia para el correcto desarrollo y desempeño del ser humano. La educación comenzó a desarrollarse en las comunidades primitivas en donde los seres humanos se encontraban en un periodo de transición (pasaban de ser nómadas a convertirse en individuos sedentarios). La transmisión de conocimiento en esa época era de padre a hijo, en donde éste le transmitía al hijo la aplicación de diversas técnicas y métodos para conseguir las provisiones necesarias. A raíz de todo esto, comienzan a surgir los primeros sistemas educativos ante la necesidad que tiene el ser humano de transmitir los conocimientos y experiencias adquiridas en su entorno. Es entonces cuando la pedagogía se une en la evolución de la educación.

En Egipto (año 3000 a. C.) la educación no estaba únicamente ligada a la religión; las escuelas comenzaban a enseñar los principios básicos de la escritura, matemáticas y arquitectura. Por otro lado, en Grecia (año 1200 a. C.) por ejemplo, consideraban de igual importancia a las matemáticas, música y gimnasia. Los romanos, (año 753 a. C.) a su vez, aportaron grandes ilustraciones a la educación ya que fueron ellos quienes transmitieron al mundo occidental el estudio de la lengua latina, el estudio de la organización del gobierno, la literatura clásica y la ingeniería.

Al comienzo de la Edad Media (año 476 d. C.), la figura de Carlomagno adquiere una gran importancia en la historia de la educación ya que fue éste quien trajo a clérigos y diversos educadores para poder desarrollar una escuela en su palacio. A su vez, el Rey Alfredo (reinando desde 872 hasta 899), originó instituciones educativas en Inglaterra controladas por monasterios. Para entonces, comenzaron a crearse universidades en España, Italia y otros países. Durante la Edad Media, los judíos también aportaron grandes momentos a la historia de la educación ya que gracias a ellos se logró promover la educación dentro de sus comunidades, al mismo tiempo que desempeñaban el papel de intermediadores del pensamiento y de la ciencia de la antigua Grecia a los estudios europeos.

La institución educativa está considerada como un lugar de enseñanza en donde el correcto desempeño de las funciones de los docentes es esencial para la generación de valor y cumplimiento de procesos, no solamente internos y privados, sino también para formalizar con disposiciones y normativas gubernamentales.

Es muy difícil que una educación pueda existir sin las bases de unas teorías que lo sustenten. A lo largo de la evolución de la educación, diversos autores han ido creando y estructurando diferentes teorías para el desarrollo del concepto de educación. Es ahí cuando surge la pregunta ¿qué es educación? Muchos autores han realizado aportaciones con respecto a esta pregunta. Erich Fromm (1982) afirma: “La función social de la educación es preparar al individuo para el buen desempeño de la tarea que más tarde le tocará realizar en la sociedad” (p. 313).

Para Piaget, la educación es un proceso mediante el cual los niños van creciendo en autonomía moral e intelectual, cooperando con sus semejantes y en interacción con el entorno sociocultural en el que viven. El fin de la educación es la autonomía intelectual y moral. (Requena & Sainz, pág. 97).

Para John Dewey la educación hace referencia a la interacción existente entre el entorno y el individuo. Él defiende su postura en la que asegura que la educación es un proceso continuo, es decir, no es un proceso que se termina en la etapa escolar si no que es un proceso que está ligado al individuo por un largo tiempo. (Ruíz, 2013)

Si se realiza un pequeño análisis acerca de las diversas definiciones de educación encontradas, se puede concretar que la educación es un proceso natural y propio del ser humano, es esa inquietud que se despierta en el individuo, no se trata de imposiciones exigidas por la sociedad en la que se vive. A través de la educación se facilita el aprendizaje al individuo, se le facilitan herramientas y conocimientos para que éste pueda desenvolverse de manera autónoma en su día a día y entorno social.

2.2.2. Generalidades del Modelo Educativo

Para que la educación pueda ser exitosa, es necesaria la existencia de un modelo educativo satisfactorio y acorde a la sociedad en la que se desempeña el individuo. Un modelo educativo completo sería aquel que engloba de manera satisfactoria los siguientes dos factores. El primer factor es aquel que responde a la pregunta acerca del tipo de “personas” que el sistema educativo desea formar; y el segundo factor respondería a las herramientas y conocimientos que se les brindan a los estudiantes para que cumplan con los criterios mínimos establecidos por el sistema educativo.

El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. (Bernheim, 2008, p. 15).

La característica esencial del Modelo Educativo es su perspectiva centrada principalmente en el aprendizaje, es decir, ofrece una prioridad al estudiante en donde éste “construye su propio conocimiento, diseña y define sus propias trayectorias e intensidades de trabajo, dejando de lado la concepción tradicional del estudiante como receptor de conocimientos e información” (Tabasco, 2005, p. 33). Otra característica importante del Modelo Educativo es que siempre se va a basar en un paradigma pedagógico, ya que es lo que le concede su particularidad.

Mario Kaplún realizó diversas acotaciones con respecto a su idea acerca de qué es un modelo educativo y a su vez, realizó una división de dicho modelo. Esta división puede ser observada en la Figura 2.

Figura 8. Modelos de Educación

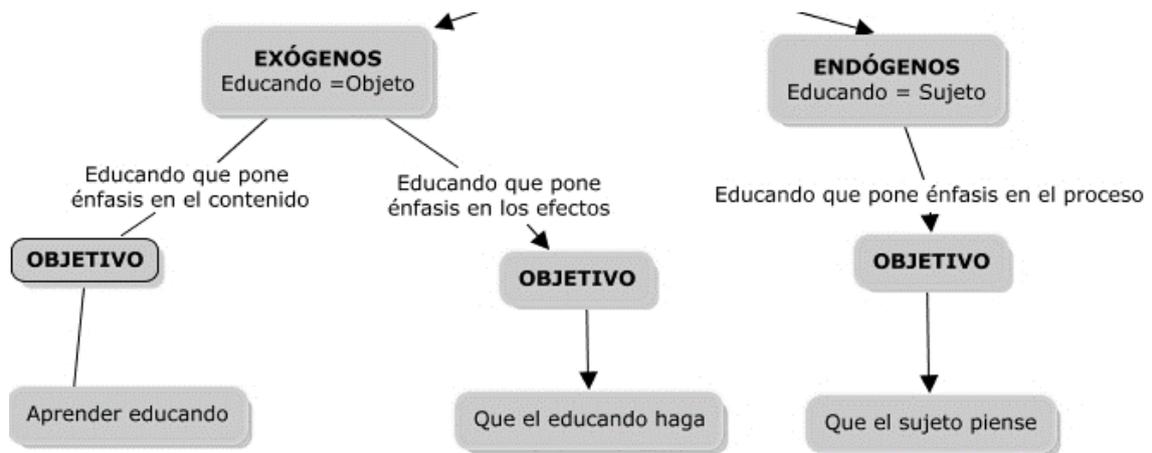


Figura 8. Clasificación de los modelos de educación. *Adaptado de* “Ilustración de los Modelos de Educación” por Mario Kaplún, 1998. Recuperado de <http://edcovivi.blogspot.com/2015/04/>

2.2.2.1. Tipos de Modelos Educativos

A lo largo de la historia, los Modelos Educativos se han ido aglomerando en pequeños grupos, destacando las características y requisitos de cada uno de ellos. A continuación, se mencionan y describen cada uno de ellos. (Bueno, 2012).

- Modelo de Educación Tradicional

En este modelo, el trabajo del profesor consiste únicamente en enseñar, controlar a los alumnos, establecer normas y reglas dentro del aula, etc. Destaca una pedagogía autoritaria dictatorial en donde el profesor adquiere el rol prioritario dentro del aula. El sistema de este modelo es rígido, no deja lugar a interacciones ni dinamismos por parte del estudiante. El alumno adquiere el conocimiento a través de la memorización y repetición.

- Modelo de Educación Activa o Reformista

En este modelo el profesor adquiere el rol de orientador en donde su objetivo principal consiste en ayudar, guiar, estimular y orientar al alumno llegando a producirse una educación individualizada.

- Modelo Conductista

Como el propio nombre del modelo indica, el eje fundamental de este modelo es la conducta. Se observan, estudian y modifican (en caso de ser necesario) las conductas del estudiante. La metodología empleada en este modelo también destaca por ser individualizada en donde los refuerzos tanto positivos como negativos adquieren importancia. A través de estos refuerzos, se busca potenciar la motivación en el estudiante. Es por esto que los recursos imprescindibles utilizados en este modelo son la motivación y el refuerzo del aprendizaje (individual) para representar conductas.

- Modelo de Educación Humanista

En este modelo la metodología es más subjetiva, se realizan dinámicas de grupo y el auto-concepto es asignado el papel fundamental. La comunicación entre el educador y el educado es más “abierto”. En este modelo se toma en cuenta tanto el interés como la

motivación manifestada por el educado; el rol del educador se basará en conseguir que el educado se esfuerce en obtener valores y actitudes.

- Modelo Cognitivista

La metodología de este modelo se basa en el análisis de la información adquirida a través de la percepción. El aprendizaje es más significativo. Este modelo es el único en el que la enseñanza está basada en el descubrimiento, es decir, el alumno realiza el aprendizaje gracias a lo que va experimentando día a día.

- Modelo Sociocrítico

El contexto social, familiar, cultural y económico del estudiante es el que adquiere importancia en este modelo. El rol del profesor es de facilitador y la metodología empleada en este modelo es grupal.

Como se ha visto hasta ahora, existe una gran variedad de modelos educativos empleados hasta el día de hoy. Sin embargo, es importante mencionar que no todos ellos pueden ser empleados en el mismo contexto ya que cada uno está sujeto a distintas necesidades.

2.3. El Sistema Educativo en Ecuador y su Transformación

2.3.1. El Sistema Educativo

Se entiende el sistema educativo, como un conjunto organizado de servicios y acciones educativas llevados a cabo por el Estado (nacional, provincial o municipal) o reconocidos y supervisados por él a través de los Ministerios de Educación (u organismos equivalentes) en función de una normativa nacional, provincial o municipal. El sistema educativo comprende los niveles de enseñanza y otros servicios educativos. A su vez, éstos se organizan en distintas modalidades educativas. (Fernandez , Estanislao Sileoni , Abrile de Vollmer, Aragundi, & Pascual, 2011, p. 9).

La educación en Ecuador se encuentra regimentada por el Ministerio de Educación. A su vez, dicha educación se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Educación fiscal
- Educación fiscomisional
- Educación particular
- Educación municipal
- Educación laica
- Educación hispana o bilingüe intercultural

Chadwick (1978) en su obra *Tecnología educacional para el docente* define el sistema educacional como:

Una combinación ordenada de partes que, aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan o interactúan y, por medio del esfuerzo colectivo y dirigido, constituyen un todo racional, funcional y organizado, que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas (pág. 23).

Desde pequeños, los niños acuden a la escuela para adquirir nuevos conocimientos, prácticas y experiencias que en el futuro les ayudaran a formarse y desarrollarse como seres humanos completos. Desde la educación inicial, la persona pasa y evoluciona por diversos niveles hasta alcanzar un título universitario. Esos diferentes niveles por los que la persona pasa, conforman el sistema educativo.

Las modalidades de enseñanza que conforman el sistema educativo en Ecuador son los siguientes:

1. Educación Inicial
2. Educación General Básica
3. Bachillerato

A su vez, las modalidades de enseñanza arriba detalladas están formadas por diversos subniveles:

1. Educación Inicial

A esta modalidad de enseñanza también se le conoce como Educación Prescolar. Dentro de dicha modalidad de educación existe la siguiente división:

- Inicial 1
- Inicial 2

A continuación, se describen los objetivos específicos correspondientes a la modalidad de enseñanza Inicial 1 (infantes no escolarizados de hasta tres (3) años). (Educación, Ecuador: Indicadores Educativos 2011-2012, 2013):

- Desarrollar destrezas que le permitan interactuar socialmente con mayor seguridad y confianza a partir del conocimiento de sí mismo, de la familia y de la comunidad, favoreciendo niveles crecientes de autonomía e identidad personal y cultural.
- Potenciar el desarrollo de nociones básicas y operaciones del pensamiento que le permitan ampliar la comprensión de los elementos y las relaciones de su mundo natural y cultural.
- Desarrollar el lenguaje verbal y no verbal como medio de manifestación de sus necesidades, emociones e ideas con el fin de comunicarse e incrementar su capacidad de interacción con los demás.
- Explorar los diferentes movimientos del cuerpo que le permitan desarrollar su habilidad motriz gruesa y fina para realizar desplazamientos y acciones coordinados, iniciando el proceso de estructuración de su esquema corporal.

A continuación, se describen los objetivos específicos correspondientes a la modalidad de enseñanza Inicial 2 (infantes de edades comprendidas entre tres (3) y cinco (5) años) (Educación, Ecuador: Indicadores Educativos 2011-2012, 2013):

- Lograr niveles crecientes de identidad y autonomía, alcanzando grados de independencia que le permitan ejecutar acciones con seguridad y confianza, garantizando un proceso adecuado de aceptación y valoración de sí mismo.
- Descubrir y relacionarse adecuadamente con el medio social para desarrollar actitudes que le permitan tener una convivencia armónica con las personas de su entorno.
- Explorar y descubrir las características de los elementos y fenómenos mediante procesos indagatorios que estimulen su curiosidad fomentando el respeto a la diversidad natural y cultural.
- Potenciar las nociones básicas y operaciones del pensamiento que le permitan establecer relaciones con el medio para la resolución de problemas sencillos, constituyéndose en la base para la comprensión de conceptos matemáticos posteriores.
- Desarrollar el lenguaje verbal y no verbal para la expresión adecuada de sus ideas, sentimientos, experiencias, pensamientos y emociones como medio de comunicación e interacción positiva con su entorno inmediato, reconociendo la diversidad lingüística.
- Disfrutar de su participación en diferentes manifestaciones artísticas y culturales a través del desarrollo de habilidades que le permitan expresarse libremente y potenciar su creatividad.
- Desarrollar la capacidad motriz a través de procesos sensoperceptivos que permitan una adecuada estructuración de su esquema corporal y coordinación en la ejecución de movimientos y desplazamientos.

2. Educación General Básica (E.G.B.)

Esta modalidad educativa se divide en los siguientes subniveles (Reglamento General a la LOEI, 2012, art. 27):

- Preparatoria: corresponde a primer grado de EGB y está enfocado para alumnos de cinco (5) años.
- Básica Elemental: corresponde a segundo, tercero y cuarto grado de EGB y se centra en alumnos de seis (6) y ocho (8) años.
- Básica Media: corresponde a quinto, sexto y séptimo grado de EGB y se ofrece a los estudiantes de nueve (9) y once (11) años.
- Básica Superior: corresponde a octavo, noveno y décimo grado de EGB y está enfocado para los alumnos de edades comprendidas entre doce (12) y catorce (14) años.

3. Bachillerato

La modalidad de enseñanza correspondiente al nivel de Bachillerato está enfocado para alumnos de edades comprendidas entre quince (15) a diecisiete (17) años. Esta modalidad, a su vez, se divide de la siguiente manera:

- Bachillerato en ciencias: en este *módulo* el alumno además de recibir las materias comunes, recibirá formación complementaria en áreas científico-humanistas.
- Bachillerato técnico: en este *módulo* el alumno además de recibir las materias comunes, recibirá formación complementaria en áreas deportivas, técnicas, artesanales y artísticas.
- Bachillerato General Unificado (BGU): este nivel fue impuesto por el Ministerio de Educación con el objetivo de ofrecer un mejor y deseado servicio educativo para los alumnos que aprobarán EGB. En este nivel, todos los alumnos estarán en la obligación de formarse a través de asignaturas centrales en donde obtendrán aprendizajes básicos para su desempeño.

El Sistema Nacional de Educación brinda la oportunidad de obtener una educación escolarizada o no escolarizada (LOEI, 2011: Art. 38):

Figura 9. Clasificación de la oferta educativa según el Reglamento General a la LOEI

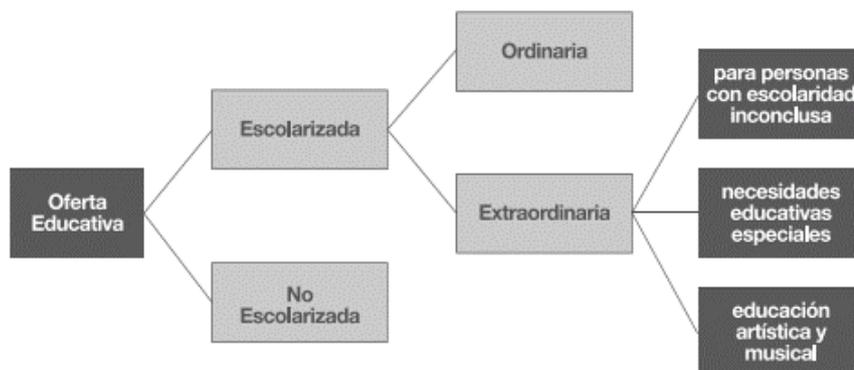


Figura 9. Clasificación de la Oferta Educativa. (Educación, Ecuador: Indicadores Educativos 2011-2012, 2013).
Recuperado de: <https://educacion.gob.ec>

Fuente: Reglamento General a la LOEI, 2012: art. 23

Elaborado por: DNAIE-MinEduc

Es importante realizar la distinción entre la oferta educativa escolarizada y la no escolarizada. En la primera, la educación es acumulativa, progresiva y finaliza con la obtención de un título o certificado. Mientras que en la segunda, la educación se adapta a las necesidades de la población a la que se dirige destacando un período educativo menor a un año escolar.

2.3.2. Metodología Educativa en Ecuador

Una vez que se han establecido los conceptos fundamentales acerca del sistema educativo y sus correspondientes modalidades de enseñanza, se procederá a realizar una breve descripción acerca de la metodología educativa empleada en el país. En consideración a la institución objeto de intervención y estudio, se tomará como ejemplo la metodología empleada en la Red Educativa Ignaciana correspondiente a la Provincia Ecuatoriana de la Compañía de Jesús.

Diversos países tienen metodologías diferentes para lograr un correcto sistema educativo, acorde a las necesidades manifestadas por los estudiantes. En Ecuador, el Colegio San Gabriel de Quito emplea la metodología Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI) ligada a otros instrumentos metodológicos destacados por una Educación Personalizada para que su aplicación pueda ser identificada de manera distintiva ante otras propuestas pedagógicas

El Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI) tuvo como objetivo romper con los paradigmas tradicionales de enseñanza-aprendizaje y se arriesgó con un modelo de enseñanza que a su vez, fuera compatible con otros sistemas. Dicho paradigma planteo las siguientes cinco (5) etapas. (Peñaherrera, 2016):

Figura 10. Modelo de enseñanza basado en cinco etapas



Figura 10. Etapas del Modelo de Enseñanza. Elaboración propia.

Contexto

En esta etapa el estudiante es necesario que se sitúe en un contexto adecuado en el cual, éste vaya a realizar su desarrollo.

Experiencia

La experiencia está directamente relacionada con el acercamiento cognitivo, afectivo y global a la realidad.

Reflexión

Esta etapa se caracteriza por ser una fase de comprensión y conciencia que deberá manifestar el estudiante con respecto a todo lo experimentado hasta ahora y se preparará para la toma de decisiones.

Acción

Fase también conocida como manifestación externa de la experiencia reflexionada, será expresada en conductas y actuaciones coherentes, es decir, el estudiante realizará una evaluación de los conocimientos.

Evaluación

Se llevará a cabo la realización de una evaluación permanente de todo el proceso.

El PPI asegura que el cumplimiento de estas cinco (5) fases, logrará formar personas competentes, comprometidas con el cambio y sobre todo, conscientes de su desarrollo personal.

La propuesta educativa de la Compañía de Jesús se fundamenta en los siguientes cuatro (4) pilares (Silva Román y Sánchez, 2014):

1. *La persona y la espiritualidad de Ignacio de Loyola*: El conocimiento de la persona de Ignacio de Loyola y de su Espiritualidad fundamenta el Enfoque Personalizado.
2. *El enfoque personalizado*: el Enfoque Personalizado constituye la esencia del estilo pedagógico ignaciano. Este Enfoque Personalizado, implica la aplicación de una metodología personalizada. A partir de este Enfoque Personalizado, se presenta la reflexión sobre las dimensiones de la Formación Integral y su concreción en el perfil del Educador y en el del Estudiante.

3. *La Pedagogía Ignaciana*: la pedagogía ignaciana se ha consolidado en la tradición educativa de la Compañía de Jesús. Se ha propuesto una integración con los instrumentos metodológicos de la Educación Personalizada.
4. *Desarrollo de un sistema de gestión al estilo ignaciano*: este sistema se presenta como un modo insustituible de organizar y hacer el trabajo, según el liderazgo ignaciano.

Cada metodología empleada en los diversos sistemas educativos es diferente; cada una cuenta con ciertos rasgos únicos y distintivos que las convierte en pasos claves y fundamentales para la obtención de un sistema educativo ejemplar. Los rasgos distintivos de la práctica pedagógica ignaciana son los siguientes. (Peñaherrera, 2016):

- Búsqueda de la excelencia
- Formación Integral de la Persona
- Cuidado y Seguimiento Persona de cada uno de los Alumnos
- Personas para los Demás
- Discernimiento de la Voluntad de Dios y libertad responsable
- Apertura y Diálogo con la Cultura
- Desarrollo de la libertad responsable
- Servicio de la Fe y Promoción de la Justicia

El proceso educativo, en este caso, se fundamenta con la realización de las cinco (5) fases del PPI arriba descritas (el contexto, la experiencia, la reflexión, la acción y la evaluación). Como se mencionaba anteriormente, dicho proceso educativo se caracteriza por ser personalizado. A continuación, se detalla un gráfico en donde pueden observarse las características de dicho proceso educativo.

Figura 11. Características Propuesta Educativa

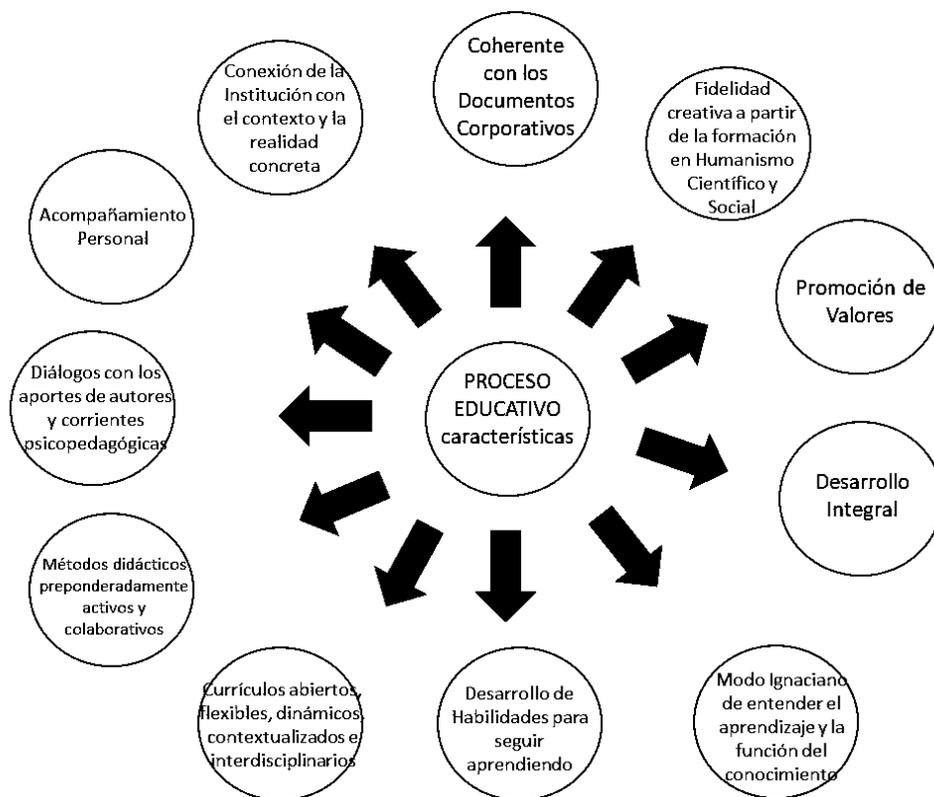


Figura 11. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO EDUCATIVO. Tomado de “Red Educativa Ignaciana” por Luz Silva Román y Teresa Sánchez, 2014, p. 54.

2.3.3. La Transformación del Sistema Educativo

En la actualidad, el modelo educativo en Ecuador se encuentra en un plan piloto de acuerdo a los objetivos establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador y el Plan de Desarrollo del Buen Vivir. A dicho proyecto de innovación se han sumado como prueba piloto las seis (6) unidades educativas de la REI-E (Red Educativa Ignaciana del Ecuador). Este proyecto ha sido denominado como “PROYECTO INNO-ACCIÓN XXI”.

El proyecto INNO-ACCIÓN XXI busca mejorar la calidad de la educación dentro de las Unidades Educativas, realizando una reestructuración del modelo educativo cumpliendo con las exigencias de la sociedad y consiguiendo que el estudiante realice un aprendizaje activo potenciando su formación.

La propuesta de innovación planteada por las diferentes unidades educativas de la REI-E, se han enfocado en los siguientes ejes. (REI-E, 2016):

- Epistemológico
- Pedagógico
- Didáctico
- Organizativo

Epistemológico

Hace hincapié en los aspectos relacionados con el conocimiento, las áreas disciplinarias y los contenidos de la enseñanza. Se definen las metas de aprendizaje propias de la formación integral de la educación jesuita.

Pedagógico

Redefinir el rol del estudiante, del docente y del directivo. Se implementarán nuevas teorías y metodologías que exijan nuevas formas de actuar tanto de los estudiantes como de los docentes y directivos en el nuevo modelo educativo.

Didáctico

Relacionado con la enseñanza-aprendizaje se llevará a cabo una implementación en el aula en donde se apliquen nuevos enfoques teóricos y metodológicos.

Organizativo

Correspondiente con las acciones que la institución educativa debe asumir para poder adaptarse a las nuevas formas de actuar y gestionar dicha institución. Se renovarán organigramas, manuales de funciones, horarios y espacios de aprendizaje.

A continuación, se muestra la relación existente entre los cuatro (4) ejes arriba mencionados. Cabe recalcar que en el centro de dicha relación se encuentran los estudiantes ya que éstos, en dicho proyecto, adquieren el papel protagonista tanto dentro como fuera de las aulas.

Figura 12. Relación de los cuatro ejes



Figura 12. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS CUATRO EJES FUNDAMENTALES.

Adaptado de “Red Educativa Ignaciana” por Secretaría de Educación de la Red Educativa Ignaciana del Ecuador (REI-E), 2016

Como mencionaba arriba, los protagonistas de este proyecto son los estudiantes; sin embargo, los docentes y directores de las Unidades Educativas de la REI-E también adquieren su rol protagonista en dicho proyecto ya que éstos aseguran que el antiguo modelo de escuela no cumple con los desafíos actuales, es decir, ya no existe una conexión entre el estudiante con los procesos de aprendizaje y a su vez con el sentido de la educación. Los estudiantes de hoy en día aprenden a través de las experiencias ocurridas, son guiados a través de sus deseos e intuiciones más que por los razonamientos lógicos.

Hoy en día los estudiantes se encuentran con una de las herramientas más poderosas: la tecnología. Son los estudiantes quienes más utilizan la búsqueda de información en Internet para realizar diversos trabajos o saciar la curiosidad. Como toda herramienta, esto cuenta con ventajas y desventajas tanto para el estudiante como para el docente. El hecho de que los estudiantes cuenten con esta herramienta, supone un desafío más para el docente, ya que tiene que enseñar no solo conocimientos sino también deberá enseñar cómo aplicar dichos conocimientos para que el estudiante aprenda a investigar.

La idea del cambio surgió a través de la reflexión realizada acerca de lo que significa hacer educación. A medida que pasan los días, el mundo va cambiando sin que las personas sean conscientes de ese cambio y, la adaptación al medio, es un requisito indispensable tanto para la supervivencia como para el desarrollo del ser humano. Ligada a la idea del cambio se encuentra la necesidad de adaptación de las instituciones educativas a las nuevas demandas establecidas por el Ministerio de Educación.

La metodología de la transformación comienza con la planificación y efectucción de dos proyectos de comprensión simultánea, en donde destacan dos ejes: el eje humanístico (aquí se encuentran las materias de arte, inglés, ciencias naturales) y por otro lado, se encuentra el eje científico. Como se mencionaba en el texto de arriba, este nuevo modelo tiene como objetivo convertir a los alumnos en el eje de atención potenciando su educación integral y cambiando de esta manera el rol profesor – estudiante.

La realización de los proyectos exige una mayor demanda de planificación y ejecución por parte de los alumnos ya que únicamente cuentan con un período de tres o cuatro semanas para la presentación de ambos proyectos. Como cabe esperar, al cambiar la metodología, también cambia el método de evaluación. En este caso, los docentes realizan un seguimiento y acompañamiento a los alumnos a lo largo de todo el desarrollo del proyecto realizando de esta manera una evaluación auténtica, basada en evidencias y en la recopilación de información sobre el aprendizaje del estudiante. El estudiante deja constancia de todo lo aprendido hasta el momento y manifiesta la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos hasta ahora.

En dicho modelo de evaluación, los estudiantes deben relacionar la adquisición de competencias o metas de comprensión con el conocimiento interdisciplinar adquirido. Se evalúan los procesos y los resultados, potenciando la autoevaluación y la coevaluación (evaluación entre los estudiantes).

Según Peñaherrera (2016): “La transformación de este sistema educativo tiene como objetivo promover un nuevo concepto de evaluación que pueda ser aplicado desde la etapa infantil, logrando desarrollar la metacognición en los niños a través de la exposición de los trabajos escogidos por éstos”.

Para llevar a cabo los proyectos, es necesario que cada grupo de estudiantes trabaje con un equipo compuesto por dos o tres profesores en un espacio que cuente con las adaptaciones necesarias para la realización del proyecto. Los espacios pueden ser los pasillos, canchas de fútbol, aulas, gimnasio, etc. Los grupos son formados dependiendo de la actividad que se vaya a realizar. Tanto el tiempo como la estructura del proyecto serán flexibles de acuerdo al desarrollo del proyecto.

Las metas propuestas por el proyecto INNOV-ACCIÓN XXI son las siguientes (REI-E, 2016):

1. Trabajar en red entre los seis colegios jesuitas a partir de las raíces comunes, valores y un fin compartido.
2. Construir un modelo educativo flexible en donde el estudiante se ubique en el centro, aprenda activamente y potencie el conocimiento de manera exponencial e integrada.
3. Desarrollar la confianza, la convicción y el liderazgo educativos necesarios.
4. Incluir a los padres de familia, docentes, estudiantes y a los actores de la comunidad educativa en la implementación de la propuesta y en todas las actividades relacionadas con el cambio.
5. Alcanzar mejores resultados cualitativos y cuantitativos, que se evidencien en los logros de aprendizaje integral de los estudiantes.
6. Formas jóvenes flexibles, autónomas, capaces de trabajar de manera colaborativa y en equipo, que sean multiculturales, críticos, reflexivos, creativos, exigentes y rigurosos, capaces de resolver problemas cotidianos, defender ideas y planteamientos propios como es su proyecto de vida en el que se platearán sus objetivos vitales.
7. Desarrollar las competencias para la vida, para que los jóvenes se desenvuelvan en la sociedad del siglo XXI.
8. Incluir en los programas y proyectos institucionales acciones concretas que consideren la pluralidad y la diversidad existentes en el país.

9. Consolidar la identidad de cada una de las instituciones educativas asumiendo su rol protagónico en la transformación de la sociedad.
10. Promover un cambio en la cultura organizacional de las instituciones educativas.
11. Al finalizar el período de capacitación e implementación, cada Unidad Educativa presentará el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que se reflejará en el respectivo Plan Curricular Institucional (PCI), el modelo educativo y la respectiva visión estratégica de su currículo.
12. Contribuir al desarrollo de un marco estratégico nacional para avanzar, proyectar, movilizar a las instituciones educativas de todo el país.

CAPÍTULO III

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La gestión de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas adquiere gran importancia ya que, al trabajar y relacionarse día a día con personas, es necesario disponer de normativas y políticas que validen de manera óptima y adecuada la gestión de Talento Humano.

3.1. Concepto de Recursos Humanos

El término “Recursos Humanos” forma parte de la disciplina de las ciencias de la Administración. Sin embargo, este término también es conocido como Talento Humano, Gestión de Talento, etc.

Martha Alicia Alles (2012) define el término de Recursos Humanos como la “disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de personas en el marco de una organización” (p.28).

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentran diversos subsistemas, que a su vez, engloban los métodos de trabajo en base a las personas que trabajan en la organización/institución. Por ejemplo, uno de los subsistemas fundamentales de Recursos Humanos son las normas, procedimientos y políticas, que si éstas se cumplen favorablemente, contribuirán a alcanzar las metas establecidas por la organización/institución. Los subsistemas de Recursos Humanos son (Alles M. A., 2012, p. 28):

- Análisis y Descripción de Puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de Desempeño.
- Remuneración y Beneficios.
- Desarrollo y planes de Sucesión.
- Formación.

Los subsistemas arriba mencionados resumen de cierta manera las tareas que las personas de Recursos Humanos desempeñan ya que éstos también son los encargados de las nóminas, liquidación de salarios, beneficios, aspectos relacionados con la seguridad, etc.

Sin embargo, el rol del psicólogo/a no se limita únicamente a lo arriba mencionado sino que su labor diaria va mucho más allá. No se enfoca exclusivamente en el estudio, diagnóstico, intervención, coordinación, capacitación, etc. ya que también debe “cuidar y valorar” las habilidades sociales y conductuales de la persona. A pesar de ser un profesional especializado en la rama organizacional, éste también es un campo en los cuales uno, debe aplicar todos sus conocimientos como psicología clínica, educativa y/o social ya que a lo largo de su trayectoria profesional, algo que siempre deberá fortalecer dentro de una organización, será la salud mental tanto del trabajador como de la alta dirección.

Uno de los aspectos muy importantes de una organización/institución es que ésta cuente con unos descriptivos de funciones correctamente desarrollados, en donde se especifiquen de manera clara y ordenada las funciones a desarrollar por cada uno de los trabajadores de la organización/institución. Los descriptivos de funciones integran lo que se denomina “Manual de Funciones”.

3.2. Análisis y Descripción de Puestos y Perfiles

Según Chruden y Sherman, citado por Chiavenato definen un cargo como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (Chruden & Artur, 1963, p. 79).

Idalberto Chiavenato (1999) define la descripción del cargo como:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando la hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p. 331).

El análisis de puestos de trabajo es una técnica ligada a las funciones relacionadas con la administración de personal. El objetivo del análisis del puesto consiste en proporcionar a los altos directivos información sobre la organización y la función de cada uno de los miembros para lograr sus objetivos y sus metas. Está formado por dos aspectos: por un lado se encuentra la descripción de las funciones del puesto de trabajo y por otro lado está la especificación de los requisitos de los puestos de trabajo.

El análisis de puestos es una técnica de recursos humanos que de forma sistémica, estructurada y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. (Alles, 2000)

La realización del análisis de puestos de trabajo tiene ciertas ventajas tanto para la organización y los jefes de área como para el trabajador y el departamento de recursos humanos. Dichas ventajas son las siguientes (Valencia, 2011, p. 90):

Para la organización:

- Indica los aspectos de inicio en el análisis y diseño de la estructura organizacional.
- Permite establecer los niveles jerárquicos con su correspondiente autoridad y responsabilidad.
- Permite apoyar la coordinación del trabajo correspondiente.
- Contiene información básica a fin de establecer relaciones laborales con el sindicato y, de manera general, con toda la empresa.

Para los jefes de área:

- Representa un documento importante que define las funciones y permite distribuir de manera razonable las tareas y ubicar a cada empleado en el puesto de trabajo que le corresponda.
- A través del análisis de puestos, el jefe puede controlar mejor a sus colaboradores desde el punto de vista de responsabilidad, productividad, eficiencia y eficacia.
- Facilita la sustitución correcta de un empleado en casos de eventualidad.
- Protege a los jefes de área ante cualquier situación imprevista y en renunciaciones inesperadas.

Para el trabajador:

- Describe las tareas que debe ejecutar, la manera en que debe realizarlas y con qué finalidad. También le indica sus responsabilidades por tareas orientándolo hacia el logro de los objetivos del puesto de trabajo.
- Comprueba que sus tareas están bien o mal ejecutadas. Con esto se le indican los errores cometidos, pero también sus aciertos logrados.

Para el departamento de RRHH:

- Representa una guía para ejecutar los procesos de dotación del personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción) porque en él se describen las funciones del puesto de trabajo (tareas, deberes, responsabilidades, relaciones, etc.) que debe reunir un candidato a ocupar el puesto.
- Proporciona información para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y, por consiguiente, para elaborar los programas de capacitación.

- Proporciona información para la realización de un programa de evaluación de puestos.
- Permite, por la información proporcionada, fijar políticas y programas de evaluación del desempeño par considerar ascensos, promociones, incentivos, entre otros.
- El análisis de puestos de trabajo es indispensable para la organización del trabajo. Representa un documento de vital importancia por las múltiples aplicaciones que tiene en la práctica dependiendo del objetivo para el cual se realiza.

3.3. Definición de Manual de Funciones

Un Manual de Funciones es una herramienta y/o instrumento en donde se encuentran detalladas de manera específica los requerimientos necesarios para el desempeño de un cargo, “precisando la acción recíproca que se puede dar en otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones” (Pérez, s.f., p. 6).

Álvarez Torres (1996) afirma:

Un diccionario define la palabra manual como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Las manuales son unas de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema (p. 23).

Hasta el día de hoy se ha verificado que los Manuales de Funciones son una herramienta indispensable para cualquier organización ya que permiten regularizar su realización mediante la sistematización de sus procesos. También es muy importante y necesario disponer de este tipo de Manuales ya que muchas certificaciones de calidad así lo aseguran (ISO, por ejemplo).

Uno de los objetivos fundamentales de los Manuales de Funciones consiste en ayudar a definir la estructura de la empresa y en describir de manera detallada las funciones y responsabilidades básicas de cada cargo.

Un detalle que se debe tener en cuenta a la hora de realizar un Manual de Funciones es que en dicho Manual, la descripción de las funciones básicas de cada cargo, deberá realizarse de manera breve ya que una descripción más completa y detallada se realizará en el Manual de Procedimientos (no son iguales dichos Manuales).

Una de las ventajas de realizar el análisis y descripción de los cargos es que al elaborar dicho análisis, la organización definirá de manera óptima y correcta los puestos logrando una facilitación de otras áreas de Talento Humano como por ejemplo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tanto el análisis como la descripción del cargo se corresponden con una técnica estructurada dentro del área de Recursos Humanos en donde se obtiene información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Pero, ¿Qué se entiende por el concepto puesto?

Un puesto es un conjunto de tareas que pueden desempeñarse por un solo individuo para producir bienes o servicios proporcionados por una empresa. Cada puesto de trabajo tiene ciertos requisitos de habilidades asociados a él, así como ciertas recompensas para el ocupante del puesto. (Heneman, 1990, p. 92).

Existe una clasificación de puestos acorde a la naturaleza de éstos, nivel de importancia y responsabilidad. La tipología del puesto es la siguiente (Castillo, y otros, 2010):

- Puesto Directivo: tiene como objetivo dirigir, organizar, planificar y estructurar los proyectos relacionados con la organización para la obtención de los objetivos de dicha organización. La obtención de los objetivos y/o resultados sucede a través de otros.
- Puesto de Jefatura: los resultados obtenidos son a través de otros, al igual que el puesto directo. Sin embargo, este puesto, actúa en un plano operativo. Por ejemplo, en este puesto se podrían encontrar vendedores.
- Puesto Técnico: se aportan conocimientos a la organización. La actuación de este puesto se sitúa en un plano estratégico en donde los objetivos y los proyectos adquieren vital importancia.
- Puesto Operativo: los resultados obtenidos es gracias a la actuación de cada uno de los miembros. Las funciones desarrolladas en dicho puesto están ligadas al apoyo administrativo.

En este proyecto de tesis, el Manual de Funciones es la base del cambio de estructura organizacional ya que dicho manual es la herramienta que le permitirá a la institución adaptarse a las nuevas formas de actuar y gestionar el cambio. Con la redefinición del Manual de Funciones, la estructura organizativa de la Institución Educativa podrá responder a la necesidad de trabajar colaborativa e interdisciplinariamente, a la vez que optimice y facilite el camino hacia los objetivos institucionales.

3.4. Proceso de Análisis y Descripción de Puestos

El proceso de análisis y descripción de puestos constituye el pilar fundamental del proceso de clasificación de puestos. Como todo proceso, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos generales:

- A la hora de elaborar una descripción de un puesto de trabajo se estará analizando el contenido del trabajo de dicho puesto, es decir, no se analizarán las características de la persona que lo desempeña.
- Exige ausencia de juicios de valor
- Deberá existir uniformidad en la técnica

En cada uno de los puestos, existen ocho (8) elementos que deberán ser analizados. A continuación se adjunta un esquema para observar dichos elementos:

Figura 13. Elementos de la Descripción del Puesto

Figura 13. ELEMENTOS EMPLEADOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Adaptado de Gestión de RRHH: Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos por Castillo, y otros, 2010. Elaboración propia.

1. **Identificación:** en el primer elemento de la descripción del puesto, se deberá reflejar el nombre del puesto, puestos inmediatos y superiores, nombre del ocupante, fecha, dirección y departamento al cual pertenece.
2. **Misión:** este elemento hace referencia a la responsabilidad asumida por un puesto dentro del área organizativa. En la misión quedará reflejada la razón de ser de la organización englobando toda su acción en sí misma. Se recogerá la función principal del puesto dentro de la organización, haciendo énfasis en el ¿por qué? y ¿para qué?
3. **Dimensiones:** este elemento reflejará el número total tanto de subordinados como de personas que dependerán funcionalmente de la persona ocupante del puesto. También se observarán en este elemento las magnitudes económicas correspondientes al puesto, tales como presupuestos, gastos, inversiones, etc.
4. **Naturaleza y Alcance de la función:** se detallará el entorno de actuación del puesto, tanto interno como externo. Se adjuntará el organigrama mostrando el puesto superior al puesto analizado, los puestos que dependen del mismo y los puestos subordinados. También es necesario realizar la redacción de las finalidades del puesto.

5. **Naturaleza de los Problemas:** deberán ser redactados los posibles problemas existentes en dicho puesto. Deberá realizarse una descripción detallada sobre la clase de problema y la causa de éste.
6. **Naturaleza de la Responsabilidad:** se puntualizará el grado de libertad de actuación del puesto para poder realizar de manera óptima su finalidad.
7. **Otros aspectos:** Aquellos aspectos que sean considerados de nivel importante y que no puedan ser englobados en ninguno de los elementos arriba descritos, deberán ser detallados en esta categoría.
8. **Perfil del Puesto:** se especificarán tanto los conocimientos como las experiencias mínimas requeridas para desempeñar de manera óptima el puesto. Algo con lo que se deberá tener precaución es que a la hora de completar este elemento, es necesario saber que no se pedirán ni los conocimientos ni las experiencias del titular actual del puesto. El perfil del puesto deberá contener la formación básica, los conocimientos específicos, la experiencia previa y el periodo de adaptación, es decir, en cuando tiempo se pueden esperar resultados.

3.5.Métodos para la recopilación de información para el análisis del puesto

Antes de comenzar a redactar el descriptivo de funciones correspondiente a un puesto, es necesario que la persona que vaya a realizar dicho descriptivo, realice una compilación de información detallada y correctamente argumentada para evitar la existencia de información posiblemente errónea y/o la realización de un mal uso de dicho descriptivo.

Son varias las técnicas existentes para la recogida de información de un puesto de trabajo. No existe una única manera para recopilar la información necesaria; la persona que vaya a realizar la descripción y el análisis del puesto deberá escoger una de las varias técnicas existentes con la cual éste se sienta cómodo y realice una recopilación adecuada.

- **Método Observacional:** desde hace mucho tiempo atrás, el método observacional ha sido empleado para diversos estudios y/o investigaciones. La observación, al ser un método científico, va a permitir la obtención de resultados objetivos a través de la comprobación de la situación que se desea analizar. En este caso, se hallará un observador externo o interno a la organización, quien realizará las observaciones pertinentes del puesto de una persona que esté desarrollando sus

tareas. La observación que se realizará será de manera directa. El trabajo del observador consistirá en ir registrando cada dato importante en la hoja de registro de información, describiendo los comportamientos observables sin darles ningún tipo de interpretación. Generalmente, este método suele ser recomendable para puestos que requieran operaciones manuales.

- Cuestionarios: hoy en día los cuestionarios se han convertido en una fuente importante tanto para la persona que lo aplica como para el aplicado. Los cuestionarios tienen la capacidad de ejercer seguridad y respaldo para todas las personas que utilizan este instrumento. Los cuestionarios deberán tener la información necesaria y requerida para la organización, de tal manera, que toda la información recogida en dicho instrumento pueda quedar debidamente argumentada para un adecuado uso posterior. En el caso de utilizar cuestionarios para la realización de los descriptivos de funciones, éstos deberán registrar cuáles son los requisitos necesarios para el puesto, equipo y material necesario, etc. existen cuestionarios estructurados compuestos por preguntas cerradas; el trabajador, deberá seleccionar la respuesta que mejor se adapte a su posición. A través del cuestionario estructurado, la información que se recopilará será cuantitativa pudiendo ser ordenada a través de una escala.

Otro tipo de cuestionarios empleados son los cuestionarios abiertos. En este tipo de cuestionarios, al no existir respuestas predefinidas, el trabajador estará frente a la posibilidad de argumentar sus respuestas alegando mayor información. Los datos recabados serán cualitativos.

Por último, encontramos también la existencia de un cuestionario intermedio, conocido actualmente como cuestionario mixto. En este tipo de cuestionario, las preguntas que se encuentran son tanto abiertas como cerradas (generalmente predominan las cerradas). Este cuestionario permite obtener información cualitativa.

- Entrevista personal con el ocupante del puesto: otro de los métodos empleados por diversas organizaciones es la entrevista. Dicho método consiste en realizar una conversación formal con la persona ocupante del puesto para obtener la información necesaria acerca del puesto. En la entrevista se pueden realizar las mismas preguntas que se podrían encontrar en un cuestionario. La ventaja de este método es la capacidad de exploración que se llega a obtener tanto de la persona ocupante como del puesto. También existen desventajas en este método como por ejemplo la calidad de la información que se logrará recabar ya que todo dependerá de la manera en cómo se maneje la conversación formal entre el ocupante del puesto y el entrevistador.

En el presente proyecto de titulación, se decidió emplear de manera interrelacionada, el cuestionario mixto y las entrevistas personales, ya que demostraron ser altamente fiables y con una validez precisa, logrando mejorar de esta manera las predicciones sobre el comportamiento de las personas.

Figura 14. Esquema empleado en la metodología de la recopilación de información



Figura 14. PREGUNTAS EMPLEADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO DE DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES. Adaptado de “Gestión de RRHH: Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos” por Castillo, y otros, 2010. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1.PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS

4.1.1. APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Con el fin de obtener la máxima y útil información para el desarrollo del Manual de Funciones, se aplicó un formulario de recogida de información (Anexo 1) en el cual las instrucciones fueron detalladas de la siguiente manera:

Instrucciones

El presente instructivo del formulario de Descripción de Puestos está formado por un conjunto de pautas enfocadas a la obtención de información para la correcta elaboración de un Manual de Funciones.

El objetivo principal de este formulario, consiste en convertirse en una herramienta eficiente frente a la necesidad de la Institución Educativa para establecer una distribución coherente, justa y eficaz dentro de las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que existen dentro de esta Institución Educativa.

Le voy a leer las instrucciones antes de empezar:

1. A continuación le voy a realizar una serie de preguntas vinculadas con su puesto de trabajo.
2. Responda con la máxima sinceridad, claridad y objetividad.
3. Si en alguna de las preguntas que yo le vaya a realizar tiene dudas, no se preocupe, pasaremos a la siguiente pregunta.

I. Datos de Identificación

La primera parte del Formulario corresponde a los datos de identificación en donde se procede en primer lugar a identificar el nombre del puesto que se describirá más adelante, la ubicación, el horario de trabajo, número de personas que desempeñan el mismo cargo, remuneración, jefes superiores e inferiores y la relación con otros superiores si la hubiera.

II. Descripción del Puesto

Según la información proporcionada por la persona entrevistada, se deberá realizar una descripción de la finalidad del puesto de manera precisa y detallada.

A la hora de adjuntar el organigrama éste deberá aportar e identificar los puestos a los cuáles el cargo descrito reporta y a su vez los puestos a los que supervisa.

Una vez que se ha realizado la descripción del puesto, se proceden a describir las funciones del cargo utilizando el verbo siempre en indicativo (por ejemplo, analiza, supervisa, etc.).

Dentro de este punto también se encuentran las especificaciones del cargo tales como la periodicidad de supervisión que el puesto requiere, reportes que elabora y recibe, etc.

III. Requisitos del Puesto

Se detallarán todos los aspectos necesarios y fundamentales para el puesto:

- Estudios académicos
- Conocimientos técnicos – específicos
- Experiencia
- Requerimientos Generales
- Condiciones ambientales de riesgo

IV. Responsabilidades

En este apartado se debe describir de manera puntual si la persona que desempeña las funciones en ese cargo es responsable de materiales y equipos, por ejemplo computadora, teléfono, impresora, etc.

V. Relaciones Interpersonales

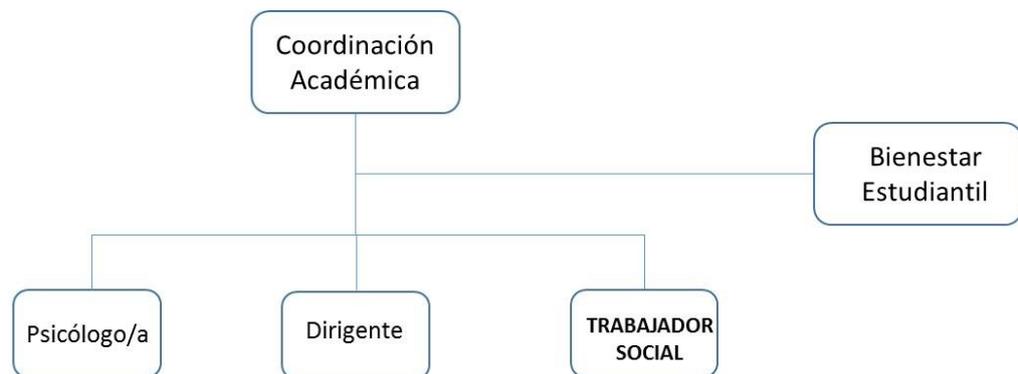
En el último apartado se deben especificar cuáles son las relaciones que deberá tener la persona para realizar el correcto desempeño del cargo. Se deberán describir tanto la relación y frecuencia como la finalidad.

A manera de ejemplo a continuación se cita la información recopilada de la Trabajadora Social de la Institución Educativa Colegio San Gabriel.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Trabajadora Social

UBICACIÓN: Coordinación Académica



REPORTES: Coordinación Académica, Dirigentes, Psicólogas, Docentes

HORARIO: 7:00 – 15:30 (se extiende cuando se realizan visitas domésticas)

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Planificar, proponer y ejecutar acciones directamente ligadas con el bienestar estudiantil orientando las acciones necesarias para el logro tanto eficiente como eficaz de los objetivos dirigidos a los estudiantes y a sus familias.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Identificar los factores de riesgo existentes y grupos de atención prioritaria que requieran el apoyo y seguimiento para analizar, evaluar y documentar la causa.	4	4	4	20
Elaborar informes sociales para realizar seguimientos de todos aquellos casos que requieran especial intervención.	3	4	3	15
Acompañar y realizar seguimiento de los estudiantes y familias que puedan requerir atención para brindar apoyo psicosocial familiar o personal.	2	3	2	8
Mantener la gestión administrativa al día y organizada para optimizar el tiempo de búsqueda de los documentos necesarios.	4	4	5	21
Organizar talleres y charlas bajo la autorización de la Dirección Académica para brindar información y asesoramiento a los estudiantes sobre diversos temas de índole social y otros temas que contribuyan a su desarrollo personal y familiar.	3	3	1	10
Establecer procesos formales para la aplicación de Becas desarrollando políticas para la solicitud y aceptación de éstas.	5	4	1	21
Realizar visitas domiciliarias a los estudiantes que soliciten Becas, para evaluar, verificar la información proporcionada y realizar un estudio económico de la familia solicitante.	4	4	1	17
Recabar, documentar y archivar la información para mantener un historial del proceso de visitas domiciliarias.	3	4	3	15
Elaborar informes de los estudiantes de acuerdo a los requerimientos de cada coordinación para detallar la información necesaria del proceso educativo.	4	4	3	19
Vigilar las posibles causas que puedan generar problemas individuales y/o colectivos, derivadas de las relaciones en el ámbito escolar como familiar para plantear de manera temprana las posibles soluciones a la problemática.	4	4	5	25

Planificar y ejecutar proyectos de intervención para los estudiantes hallados en situaciones de riesgo social.	5	5	5	30
Potenciar el desarrollo y capacidades de los estudiantes para que éstos puedan hacer afrontar los problemas por sí mismos.	4	4	2	18
Impartir educación acerca de la labor del Trabajador Social tanto dentro de la institución educativa como en las familias asistidas para profundizar el conocimiento de esta profesión.	3	3	2	11
Facilitar información al docente de los aspectos sociales y familiares de los estudiantes para que éstos no se encuentren en desventaja frente a los demás estudiantes.	3	3	4	13
Apoyar a las familias desestructuradas para guiarles en el proceso de intervención familiar y proporcionar información y asesoramiento relacionado con la problemática manifestada.	5	4	3	23
Realizar una valoración social funcional de los estudiantes detectados con necesidades educativas especiales para apoyar y mejorar la situación de estos estudiantes.	4	4	1	17

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

Eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Dirigentes	Informes Sociales Informes de Seguimiento	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Familiares	Informes Sociales	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Equipo Multidisciplinario (psicólogo/a, docente, etc.)	Informe de Seguimiento	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno
Dirigente	Solicitud para evaluación	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

*Los reportes que reciba el/la trabajador/a social dependerá de la persona (docente, dirigente, familiar, etc.) que solicite la realización de un seguimiento de caso.

REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Superior en Trabajo Social. Título de tercer o cuarto nivel.

Conocimientos en áreas de educación, Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia.

Experiencia General en el área superior a un año.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza sentado en el interior del despacho.

Comprende posibles riesgos como fatiga visual y dolores de espalda.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Como resultado del proyecto de tesis realizado en la Institución Educativa San Gabriel de Quito, se confirma la hipótesis considerada de primera instancia de realizar cambios en el organigrama institucional.

Una vez realizados los descriptivos de funciones de los diferentes cargos y a su vez, modificados en el Manual de Funciones existente, se producen cambios en el organigrama Institucional reubicando y eliminando ciertos cargos innecesarios hasta el día de hoy (en la sección de Anexos podrá observarse la nueva estructura del organigrama institucional).

A lo largo de la realización de este proyecto, se llegó a la conclusión de que la existencia de un adecuado Manual de Funciones con sus descriptivos de funciones correctamente realizados es de vital importancia para el manejo y desarrollo óptimo de la Institución.

También se ha podido concluir que sin la existencia de una estructura organizacional adecuada, el personal difícilmente podrá realizar sus funciones de manera apropiada y por ende, el correcto cumplimiento de los objetivos de la Institución. Cuanto más clara y detallada sea la descripción y ejecución de los procesos, menor será la probabilidad de la existencia de conflictos tanto interno como externo.

La Institución Educativa, tal y como mencionábamos a lo largo de este proyecto, es parte de un plan piloto a través del cual, se puede concluir que la realización de los nuevos descriptivos de funciones y a su vez, el cambio en la estructura organizacional, ha resultado exitosa y favorable para dicha Institución. La aportación de los nuevos descriptivos de funciones han resultado ser una herramienta tanto efectiva como eficaz para la toma de decisiones a través de la asignación adecuada de roles, responsabilidades y competencias laborales facilitando de ésta manera la obtención de los requisitos de la nueva normativa planteada por el Ministerio de Educación del Ecuador.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Institución Educativa San Gabriel de Quito continúe con la redefinición de los descriptivos de funciones ya que en este proyecto se levantaron los cargos primordiales considerados por la Institución.

También se recomienda que tomen en consideración los nuevos descriptivos de funciones realizados y sean incluidos en el Manual de Funciones, al igual que el nuevo organigrama planteado. En el caso del organigrama, se considera que la Institución se encuentra en ventaja ya que en este caso no deben contratar más personal sino modificar y/o eliminar un cargo. Este nuevo planteamiento aportará beneficios a la Institución generando una mayor eficiencia en el personal ya que las responsabilidades se encuentran debidamente detalladas.

La correcta definición de las funciones de cada cargo generará una optimización del tiempo de ejecución de las tareas realizadas por una persona porque en este caso, las funciones las desempeñará una persona capacitada para la realización de dichas funciones.

6. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, E. G. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México: Manual Moderno.
- Bernheim, C. T. (2008). Modelos Educativos y académicos. En C. T. Bernheim, *Modelos Educativos y académicos* (pág. 15). Nicaragua: Hispamer.
- Böhm, W. (2010). La historia de la Pedagogía: Desde Platón hasta la actualidad . En W. Böhm, *La historia de la Pedagogía: Desde Platón hasta la actualidad* (pág. 19). Córdoba: eduvim.
- Bueno, N. O. (20 de Noviembre de 2012). *Didáctica*. Obtenido de Didáctica: nievesortdidactica.blogspot.com/2012/11/modelos-educativos-completos-con.html
- Castillo, R., Icaza, N., Linares, L., Acevedo, M. M., Murillo, L., Murillo, J. H., . . . Rayo, E. (2010). *Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos*. Nicaragua.
- Chadwick, C. B. (1978). Tecnología educacional par el docente. En C. B. Chadwick, *Tecnología educacional par el docente* (pág. 23). Buenos Aires: Paidós Educador.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos . En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá.
- Chruden, J. H., & Artur, W. S. (1963). Personnel Management. En J. H. Chruden, & W. S. Artur, *Personnel Management*. Cincinnati.
- Educación, M. d. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. En M. d. Educación, *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Nacional.
- Educación, M. d. (2013). *Ecuador: Indicadores Educativos 2011-2012*. Quito.
- Educación, M. d. (s.f.). Currículo Inicial 2014. En M. d. Educación, *Currículo Inicial 2014* (pág. 23). Quito.
- Fernandez , C., Estanislao Sileoni , A., Abrile de Vollmer, M. I., Aragundi, E., & Pascual, L. (2011). Definiciones referidas a la estructura del sistema educativo (Ley 26.206). En C. Fernandez, A. Estanislao Sileoni, M. I. Abrile de Vollmer, E. Aragundi, & L. Pascual, *Definiciones referidas a la estructura del sistema educativo (Ley 26.206)*. Paraguay: Ministerio de Educación.
- Heneman, R. H. (1990). Adimistración de Recursos Humanos. En R. H. Heneman, *Admistración de Recursos Humanos*. México: CECSA.
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- Peñaherrera, M. (14 de Junio de 2016). Paradigma Pedagógico Ignaciano. (V. P. García, Entrevistador)

- Peñaherrera, M. (24 de Mayo de 2017). El Milagro de la Dolorosa. (V. Pérez, Entrevistador)
- Pérez, N. L. (s.f.). *Manual de Funciones*. Obtenido de SENA- Servicio Nacional de Aprendizaje : https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VI_RTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/aa1_0a3/oc.pdf
- Pernil Alarcón, P., & Vergara Ciordia, J. (2002). *Historia de la Educación (Edad Antigua, Media y Moderna)*. Madrid: UNED.
- REI-E, S. d. (2016). Proyecto Innov-acción XXI. *Red Educativa Ignaciana*.
- Requena, M., & Sainz, P. (s.f.). Didáctica de la Educación Infantil. En M. D. Requena, & P. Sainz, *Didáctica de la Educación Infantil* (pág. 97). Editex.
- Ruíz, G. (2013). *La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo*. Obtenido de Foro de Educación : www.forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/download/260/222
- Silva Román, L., & Sánchez, O. T. (2014). Proyecto Educativo Institucional PEI. *Red Educativa Ignaciana*.
- Tabasco, U. J. (2005). Modelo Educativo. En U. J. Tabasco, *Modelo Educativo* (pág. 33). Tabasco: Secretaría de Servicios Académicos.
- Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos . En M. G. Torres, *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos* . México : Panorama Editorial .
- Valencia, J. R. (2011). Del Análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo. En J. R. Valencia, *Del Análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*. México: Trillas.

7. ANEXOS

7.1. Formulario Descriptivo de Funciones para la recopilación de información.

DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.1 Nombre del puesto _____ 1,2 Clave (código) _____
 1,3 Nivel o categoría _____
 1,4 Otros nombres del puesto en la empresa _____

UBICACIÓN

- 1.5 División _____
 Planta _____
 Departamento _____ Sección _____
- 1.6 Secciones a su cargo (solo para jefaturas)

- 1.7 Número de personas que desempeña el mismo cargo _____
- 1.8 Jefe inmediato

- 1.8.1 Reporta además a

- 1.8.2 Para _____
- 1.9 Puesto inmediatamente superior

- 1.10 Puesto inmediatamente inferior _____
- 1.11 Puestos bajo su mando _____

Sobre planificación y logros _____

2.7 Frecuencia con la que debe tomar decisiones

Repetidamente (por lo menos una vez al día) _____

Ocasionalmente _____

Nunca _____

2.8 Tipo de decisiones y autonomía

DECISIONES TIPO:

AUTONOMIA	Operativas	Técnicas	Administrativas	Manejo de Personal
Puede consultar				
Debe consultar				
Solo en casos difíciles				
Debe decidir por si mismo				

2.9 Información sobre los reportes que debe elaborar

Destino

(Dpto. Área o sección)

Nombre

(del reporte)

Frecuencia

Información sobre los reportes que debe recibir

Fuente (Dpto. Área o sección)	Nombre (del reporte)	Frecuencia
----------------------------------	-------------------------	------------

3. REQUISITOS DEL PUESTO

3.1 Estudios académicos

Bachillerato_____ Tecnológico_____ Instrucción Universitaria_____

Cursos Técnicos especiales
(especifique)_____

Idiomas extranjeros (especifique)_____
lectura_____Escritura_____Hablado_____

3.2 Conocimientos técnicos específicos

Características o condiciones de documento:

Equipo:

Procedimientos:

3.3 Experiencia

General _____

Específica para el puesto _____

Fuera de la empresa _____

Dentro de la empresa _____

3.4 Requerimientos Generales

Sexo _____ Estado Civil _____ Edad _____

Condiciones físicas especiales _____

3.5 Nivel de aplicación de:

Esfuerzo físico: Alto ___ Medio ___ Bajo ___ Esfuerzo mental Alto ___ Medio ___ Bajo ___

3.6 Condiciones ambientales y de riesgo

Posición en que realiza su trabajo: De pie_____ Caminando_____ Sentado_____
Otras_____

Medio en que se desarrollan las actividades: Exterior_____ Interior_____ Sucio_____
Otros_____

Riesgos y Enfermedades:

4. RESPONSABILIDADES

4.1 Por manejo de valores

Equipo:

Productos:

Maquinaria:

Documentos:

Dinero:

4.2 Por supervisión

Número de personas a su cargo_____

Número y nombre de puestos a su cargo_____

5. RELACIONES INTERPERSONALES

Relación con Proveedores

Frecuencia

Finalidad

Relación con Clientes

Frecuencia

Finalidad

Relación con Organizaciones

Frecuencia

Finalidad

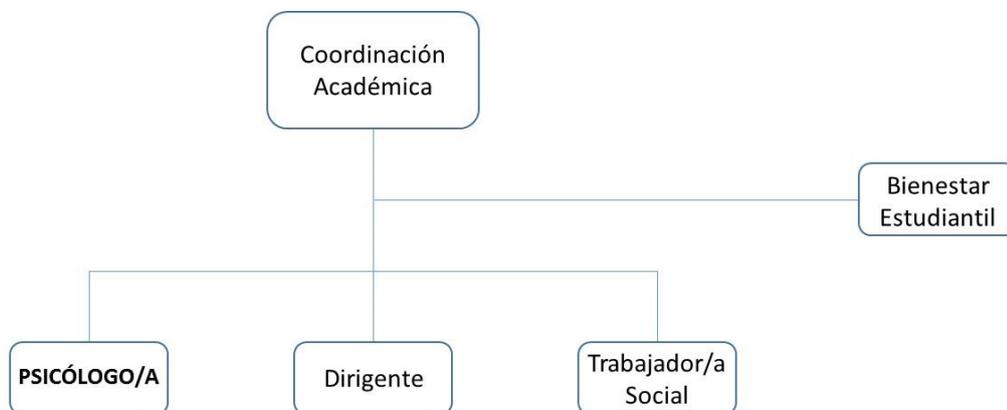
7.2.Descriptivos de Funciones Realizados

7.2.1. Descriptivo de Funciones – Psicólogo/a

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Psicóloga

UBICACIÓN: Departamento de Psicología



REPORTES: Dirigentes y Familiares

HORARIO: 7:00 – 15:30

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Prevenir, diagnosticar, planificar, investigar, intervenir y evaluar en el ámbito del comportamiento y la educación para apoyar y favorecer el bienestar de los estudiantes. Asistir en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en nivel individual y/o grupal a través de evaluaciones realizadas a los estudiantes (incluyendo los estudiantes con necesidades educativas especiales) respaldando la obtención de un aprendizaje adecuado.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Brindar atención individual a los casos derivados y observados de estudiantes con problemas de aprendizaje para implementar programas de acuerdo a las necesidades del estudiante.	4	4	2	18
Realizar seguimientos a los procesos de aprendizaje así como a los logros obtenidos por los estudiantes a cargo de cada psicólogo/a (dependiendo del curso) para completar el proceso de evaluación.	3	3	2	11
Asesorar a los docentes en relación a las estrategias posibles de aplicación para la obtención de clases efectivas.	3	3	2	11
Observar, evaluar, diagnosticar, derivar y realizar seguimiento a los estudiantes que presenten necesidades educativas especiales, discapacidades, trastornos de aprendizaje y/o problemas de adaptación escolar para facilitar y guiar el proceso tanto de enseñanza como de aprendizaje.	4	4	4	20
Realizar asesoramiento a los padres de familia para ofrecerles pautas de manejo acerca de las problemáticas manifestadas.	3	3	2	11
Planificar las actividades correspondientes al curso designado al psicólogo/a, para organizar y poder realizar las peticiones de autorización pertinentes.	1	3	1	4
Coordinar las salidas con los estudiantes del curso designado realizando la recolección económica, petición de transporte y convenio con el lugar a visitar para cumplir con los procedimientos establecidos por la Institución.	2	3	1	7
Impartir charlas, cursos y/o talleres preventivos dirigidos a todos los estudiantes del Colegio para velar por el desempeño óptimo de éstos tanto dentro como fuera del Colegio.	4	3	1	13
Participar junto al equipo docente impartiendo clases semanales de diversas temáticas a estudiantes de diferentes cursos para realizar evaluaciones y calificaciones pertinentes.	4	3	4	16

Detectar de manera temprana las posibles dificultades en el ámbito educativo manifestadas por los diversos estudiantes para evitar posibles hábitos perjudiciales en el proceso de aprendizaje de éstos.	4	4	2	18
Implementar programas de intervención psicológica y psicoeducativa con fines preventivos y de desarrollo.	5	4	1	21
Conocer los diferentes instrumentos de aplicación para la evaluación y detección de diversos problemas de índole psicológica.	4	4	1	17
Elaborar informes y/o reportes para el seguimiento de los casos que sean necesarios.	5	4	5	25

Nota:

Para poder evaluar y asignar un valor numérico a cada una de las funciones establecidas en los descriptivos de funciones, es necesario realizar la siguiente fórmula:

$$T = C \times CE + F$$

Donde,

C: complejidad

CE: consecuencia de los errores

F: Frecuencia

Los datos para realizar la fórmula arriba detallada se recopilan de la siguiente tabla:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a los procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable grado de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Complejidad moderada: la actividad demanda un grado medio de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo grado medio de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, quincenal, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo grado medio de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades.

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

Eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

En las decisiones administrativas, dependiendo de la situación, la decisión es tomada por sí misma o consultada con un superior.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Dirigentes	Informes Psicológico Informes de Seguimiento Informes de Evaluación	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Familiares	Informes Psicológicos	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Equipo Multidisciplinario (trabajadora social, docente, etc.)	Informe de Seguimiento	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno
Dirigente	Solicitud para evaluación	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

*Los reportes que reciba el psicólogo/a dependerá de la persona (docente, dirigente, familiar, etc.) que solicite la realización de un seguimiento de caso.

REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Superior en Psicología. Título de tercer o cuarto nivel.

Conocimientos en áreas de educación, Ley Orgánica de Educación, instrumentos de aplicación para diagnósticos y evaluaciones.

Experiencia General en el área superior a un año.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

El puesto requiere de un esfuerzo físico medio y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza tanto sentado como de pie en el interior del despacho y en las aulas.

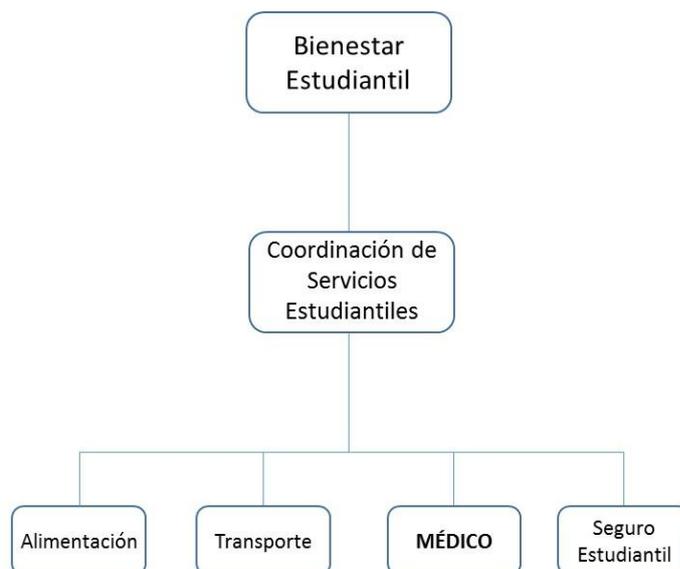
Comprende posibles riesgos como fatiga visual y dolores de espalda.

7.2.2. Descriptivo de Funciones – Médico

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Médico

UBICACIÓN: Departamento Médico



REPORTES: Coordinación Académica, Dirigentes, Psicólogas, Docentes, Familias

HORARIO: 7:00 – 15:30

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Diagnosticar, prevenir y tratar las enfermedades de los estudiantes del colegio a través de la aplicación de un programa preventivo de asistencia médica para precautelar la salud y la integridad física de los estudiantes.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Realizar atención de accidentes ocurridos en el Colegio brindando especial intervención en los pacientes más graves para brindar primeros auxilios en caso de ser necesario.	5	5	2	27
Remitir al paciente atendido a un Centro de Salud que tenga cobertura del Seguro de Accidentes para que éste reciba el tratamiento y cuidado necesario.	5	5	3	28
Realizar charlas, cursos y/o talleres para la prevención y promoción de la Salud tanto dentro como fuera del Colegio.	3	4	1	13
Gestionar y realizar las campañas necesarias vinculadas con la Vacunación propuestas por el Ministerio Nacional de Salud para la prevención de diversas enfermedades.	5	4	1	21
Diseñar y elaborar programas de Salud Preventiva tanto para los estudiantes como para el personal requerido del Colegio.	4	3	2	14
Elaborar certificados médicos cuando sean necesarios para atestiguar acerca del estado de salud del paciente.	4	3	4	16
Colaborar con el Departamento de Bienestar Estudiantil y con el Departamento de Psicología para el seguimiento de los estudiantes que lo ameriten para facilitar su desarrollo integral.	5	4	4	24
Realizar interconsultas en caso de que fuera necesario para una completa valoración.	3	4	2	14
Proporcionar los medicamentos necesarios en caso de que el estudiante requiera atención inmediata.	5	4	4	24
Realizar valoraciones nutricionales de los estudiantes durante todo el año lectivo para un completo diagnóstico y seguimiento.	4	4	1	17
Monitorear, controlar y supervisar a los pacientes que cuenten con enfermedades prioritarias tales como diabetes, epilepsia, etc.	5	4	3	23
Realizar informes y reportes acerca de los estados de salud de los pacientes atendidos en el consultorio para detallar los	3	3	2	11

procesos de evaluación y la integración de los resultados obtenidos.				
Proponer protocolos y guías de intervención para el diagnóstico, evaluación y tratamiento de las enfermedades acusadas en los estudiantes.	4	4	2	18
Brindar atención inmediata de primeros auxilios en caso de accidentes y enfermedad para evitar complicaciones derivadas del accidente y conservar la vida del accidentado.	5	5	4	29
Orientar, informar y realizar asistencia técnica a los docentes, dirigentes, Bienestar Estudiantil y Departamento de Psicología en materias de integración, programas de intervención, protocolos, etc. para una completa y óptima atención al paciente.	3	3	1	10
Solicitar a la Dirección del Colegio medicamentos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo óptimo de sus funciones.	2	2	1	5
Constituir equipos de primeros auxilios con la participación de estudiantes y docentes para formar y estar prevenidos en futuras ocasiones.	4	4	1	9
Realizar campañas de seguridad y prevención de accidentes, de higiene personal, educación sexual, drogodependencias, tabaquismo, alcoholismo, etc. para reducir el número de alumnos implicados en este tipo de situaciones.	3	4	1	13

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

Eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos, campañas, cursos y/o protocolos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Jefes inmediatos	Informes Médicos	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Familiares	Informes Médicos	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Equipo Multidisciplinario (psicóloga, trabajadora social, docente, etc.)	Informe de Observación	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno

REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Superior en Medicina. Título de tercer o cuarto nivel.

Conocimientos en áreas de medicina general y ocupacional.

Experiencia General en el área de salud superior a un año.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

El puesto requiere de un esfuerzo físico medio y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza tanto sentado como de pie en el interior del consultorio.

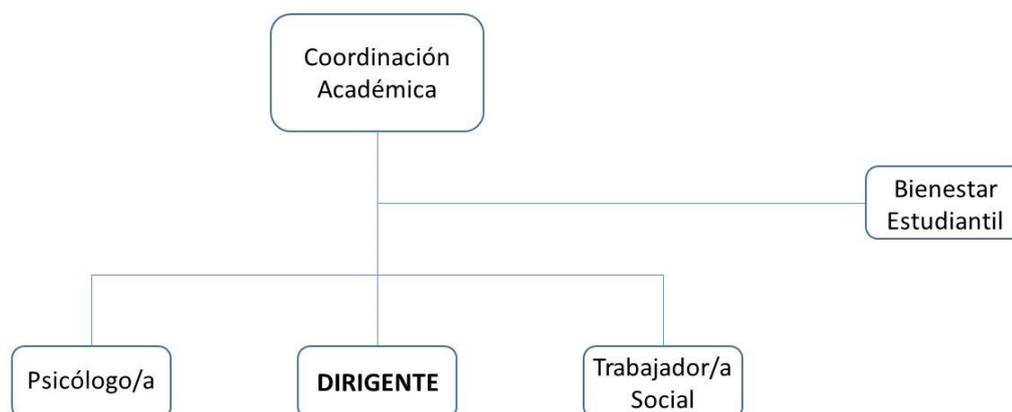
Comprende posibles riesgos biológicos como la contaminación de virus (gripe), bacterias, hongos y otras enfermedades infecciosas.

7.2.3. Descriptivo de Funciones – Dirigente

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirigente

UBICACIÓN:



REPORTES: Coordinación de Comportamiento, Familiares y Dirección Académica

HORARIO: 7:00 – 15:30

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Guiar, orientar, asesorar y realizar seguimientos de las evoluciones de los estudiantes así como también de los docentes realizando un control exhaustivo de asistencia, puntualidad y comportamiento a lo largo de toda la trayectoria académica.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Coordinar y organizar horarios de los profesores para promover y poder dirigir reuniones periódicas con ellos.	3	3	2	11
Facilitar la comunicación entre alumno – profesor para impulsar la relación personal y favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.	3	3	3	12
Promover, coordinar e informar sobre las actividades especiales del curso que están a su cargo, tales como actos cívicos, misas, jornadas culturales y deportivas para una óptima organización.	3	4	4	16
Asegurar la ejecución de las políticas emanadas de las autoridades del Colegio para mantener el bienestar tanto de la institución como de las personas que forman parte de él.	2	3	5	11
Monitorear el rendimiento de cada uno de los estudiantes y asesorarlos personalmente tanto en el cumplimiento de sus obligaciones académicas como de comportamiento para aumentar las oportunidades de aprendizaje.	3	4	5	17
Realizar las fichas personales de los estudiantes en donde consten los datos personales y el historial académico de éste para obtener una completa y organizada información del estudiante.	1	2	1	3
Trabajar en coordinación con la Dirección de Pastoral y el Departamento de Psicología para obtener información más detallada acerca de cada uno de los estudiantes.	1	3	5	8
Controlar, revisar y entregar de manera oportuna en Dirección Académica los leccionarios del curso correspondiente a su cargo para continuar con los procesos de seguimiento de los estudiantes.	3	3	3	12
Monitorear tanto la disciplina como el buen comportamiento de su curso a cargo evaluando la asistencia, puntualidad y orden	4	3	5	17

(tanto de los estudiantes como de los profesores) para cumplir con las normas y políticas de la Institución.				
Informar al Coordinador de Comportamiento sobre los casos especiales de comportamiento de estudiantes para adoptar las medidas que dicta el reglamento de LOEI y el código de convivencia propio del Colegio.	3	4	5	17
Registrar y comunicar las justificaciones de atrasos y faltas de hasta por dos días. En caso de que éstas fueran más, se remitiría a la Coordinación de Comportamiento para cumplir con el reglamento de faltas.	4	3	5	17
Planificar, coordinar y revisar las planificaciones académicas para obtener una organización óptima de eventos futuros.	1	3	2	5
Organizar, dirigir y colaborar en la preparación de salidas y actividades extracurriculares para cumplir con los requisitos exigidos por la Institución.	4	3	2	14
Velar por la calidad del proceso educativo y formación integral, en el ámbito de su curso, manteniéndose informado constantemente para comunicar a las instancias correspondientes posibles modificaciones en caso de ser necesarias.	4	4	2	18
Realizar registros y mantener informada a la Dirección Académica y Gestión Humana de las novedades en cuanto a la asistencia y puntualidad de los profesores para cumplir con los estándares de calidad propuestos por la Institución.	4	3	3	15

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

Eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

En las decisiones administrativas, dependiendo de la situación, la decisión es tomada por sí misma o consultada con un superior.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Coordinación de Comportamiento	Informe de Atrasos y Faltas	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Familiares	Informes Casos Disciplinarios	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Dirección Académica	Leccionarios y Control de Asistencia	Semanal

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Equipo Multidisciplinario (trabajadora social, docente, psicólogo/a etc.)	Informe de Seguimiento Informes Casos Disciplinarios	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno

REQUISITOS DEL PUESTO

Título de tercer o cuarto nivel.

Conocimientos en áreas de educación, Ley Orgánica de Educación, Reglamentos Internos y normas de Comportamiento del Colegio.

Experiencia General en el área mínimo un año.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

El puesto requiere de un esfuerzo físico alto y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza tanto sentado como de pie en el interior del despacho y en las aulas.

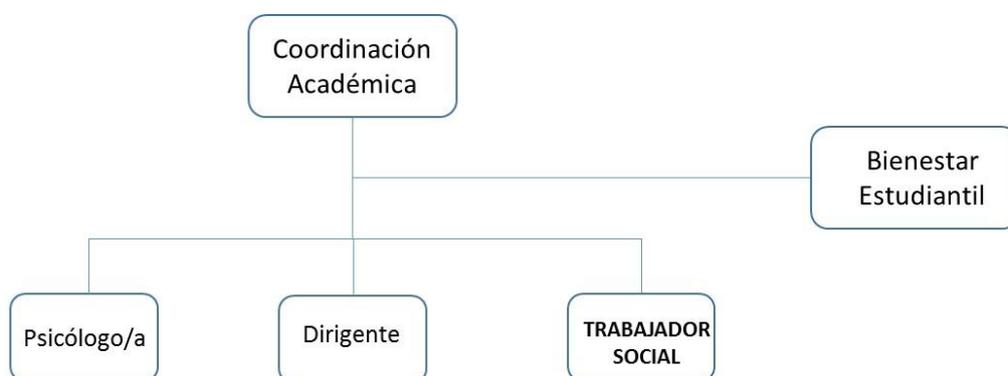
Comprende posibles riesgos como fatiga visual y dolores de espalda.

7.2.4. Descriptivo de Funciones – Trabajador/a Social

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Trabajadora Social

UBICACIÓN: Coordinación Académica



REPORTES: Coordinación Académica, Dirigentes, Psicólogas, Docentes

HORARIO: 7:00 – 15:30 (se extiende cuando se realizan visitas domésticas)

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Planificar, proponer y ejecutar acciones directamente ligadas con el bienestar estudiantil orientando las acciones necesarias para el logro tanto eficiente como eficaz de los objetivos dirigidos a los estudiantes y a sus familias.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Identificar los factores de riesgo existentes y grupos de atención prioritaria que requieran el apoyo y seguimiento para analizar, evaluar y documentar la causa.	4	4	4	20
Elaborar informes sociales para realizar seguimientos de todos aquellos casos que requieran especial intervención.	3	4	3	15
Acompañar y realizar seguimiento de los estudiantes y familias que puedan requerir atención para brindar apoyo psicosocial familiar o personal.	2	3	2	8
Mantener la gestión administrativa al día y organizada para optimizar el tiempo de búsqueda de los documentos necesarios.	4	4	5	21
Organizar talleres y charlas bajo la autorización de la Dirección Académica para brindar información y asesoramiento a los estudiantes sobre diversos temas de índole social y otros temas que contribuyan a su desarrollo personal y familiar.	3	3	1	10
Establecer procesos formales para la aplicación de Becas desarrollando políticas para la solicitud y aceptación de éstas.	5	4	1	21
Realizar visitas domiciliarias a los estudiantes que soliciten Becas, para evaluar, verificar la información proporcionada y realizar un estudio económico de la familia solicitante.	4	4	1	17
Recabar, documentar y archivar la información para mantener un historial del proceso de visitas domiciliarias.	3	4	3	15
Elaborar informes de los estudiantes de acuerdo a los requerimientos de cada coordinación para detallar la información necesaria del proceso educativo.	4	4	3	19
Vigilar las posibles causas que puedan generar problemas individuales y/o colectivos, derivadas de las relaciones en el ámbito escolar como familiar para plantear de manera temprana las posibles soluciones a la problemática.	4	4	5	25

Planificar y ejecutar proyectos de intervención para los estudiantes hallados en situaciones de riesgo social.	5	5	5	30
Potenciar el desarrollo y capacidades de los estudiantes para que éstos puedan hacer afrontar los problemas por sí mismos.	4	4	2	18
Impartir educación acerca de la labor del Trabajador Social tanto dentro de la institución educativa como en las familias asistidas para profundizar el conocimiento de esta profesión.	3	3	2	11
Facilitar información al docente de los aspectos sociales y familiares de los estudiantes para que éstos no se encuentren en desventaja frente a los demás estudiantes.	3	3	4	13
Apoyar a las familias desestructuradas para guiarles en el proceso de intervención familiar y proporcionar información y asesoramiento relacionado con la problemática manifestada.	5	4	3	23
Realizar una valoración social funcional de los estudiantes detectados con necesidades educativas especiales para apoyar y mejorar la situación de estos estudiantes.	4	4	1	17

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

Eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Dirigentes	Informes Sociales Informes de Seguimiento	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Familiares	Informes Sociales	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Equipo Multidisciplinario (psicólogo/a, docente, etc.)	Informe de Seguimiento	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno
Dirigente	Solicitud para evaluación	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

*Los reportes que reciba el/la trabajador/a social dependerá de la persona (docente, dirigente, familiar, etc.) que solicite la realización de un seguimiento de caso.

REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Superior en Trabajo Social. Título de tercer o cuarto nivel.

Conocimientos en áreas de educación, Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia.

Experiencia General en el área superior a un año.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza sentado en el interior del despacho.

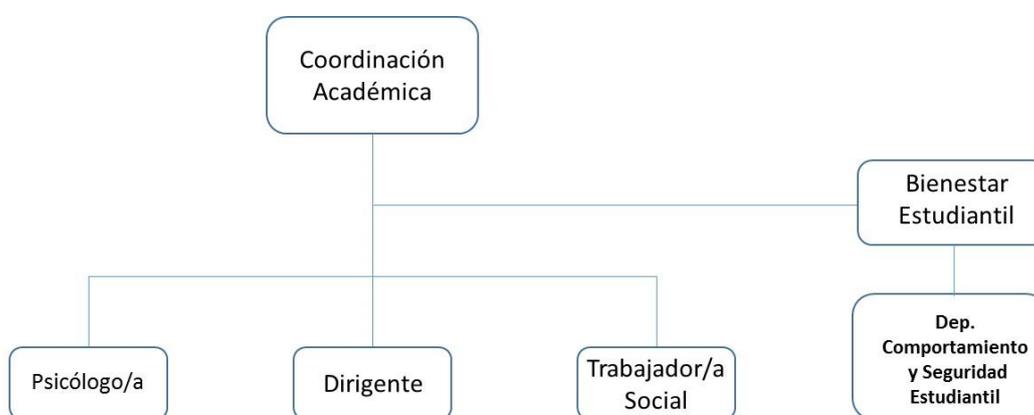
Comprende posibles riesgos como fatiga visual y dolores de espalda.

7.2.5. Descriptivo de Funciones – Asistente de Comportamiento y Seguridad

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de Comportamiento y Seguridad de Estudiantes.

UBICACIÓN: Bienestar Estudiantil



REPORTES: Dirigentes y Coordinadores

HORARIO: 6:25 – 15:40. Existe una Jornada Especial los sábados y domingos dependiendo del evento que se vaya a realizar en el colegio (confirmaciones, eventos, etc.)

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo

FINALIDAD DEL PUESTO

Asistir y apoyar en las actividades de seguridad, control y enseñanza – aprendizaje vinculadas a los estudiantes para realizar una coordinación y programación acorde a las necesidades del Colegio.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Velar por el cumplimiento de las normas de higiene personal, buen comportamiento y presentación personal para cumplir con los estándares del Colegio.	3	3	5	14
Estar de manera puntual en la zona de llegada de los autobuses para colaborar con el orden de entrada al Colegio por parte de los estudiantes así como también a la hora de la salida del Colegio.	1	2	5	7
Colaborar y participar en los diferentes eventos realizados en el Colegio.	3	3	4	13
Prevenir riesgos a los cuales puedan estar expuestos los estudiantes.	4	3	5	17
Elaborar un Plan Integral de Seguridad Escolar contando con el apoyo de diversas instituciones.	3	3	1	10
Desarrollar programas y/o protocolos de seguridad para permitir una adecuada eficacia y eficiencia de actuación ante posibles estados de emergencia.	5	3	1	16
Impartir charlas y talleres dirigidos a los estudiantes y docentes ante posibles situaciones de emergencia como los desastres naturales. Indicarles cómo deben reaccionar ante tales situaciones.	3	3	1	10
Desarrollar, junto con la comunidad educativa, protocolos de actuación ante casos de emergencia, considerando el contexto geográfico en el que se encuentre la institución educativa.	4	3	1	13
Realizar acompañamientos a los estudiantes cuando éstos realicen salidas del Colegio para llevar un adecuado manejo y control de la situación.	4	3	2	14
Elaborar reportes a las personas interesadas cuando éste sea necesario, como por ejemplo, informes de atraso, casos disciplinarios, etc.	3	3	5	14

Asistir en la ejecución de actividades realizadas interna y externamente del Colegio.	2	3	2	8
Realizar evaluaciones y diagnósticos de posibles vulnerabilidades a las que pueden estar expuestas los estudiantes en el Colegio.	4	3	5	17
Preparar, organizar y realizar adecuadamente los simulacros de evacuación.	3	3	2	11

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

La supervisión requerida por el puesto es semanal y la realizará el Coordinados de Comportamiento y Seguridad Estudiantil-.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En las decisiones técnicas decide por sí mismo.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Dirigentes	Informes de Atrasos Informes de Casos Disciplinarios	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Coordinador	Informe de Atrasos Informes de Casos Disciplinarios	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Coordinador	Informe de Caso Disciplinario	Esporádica, dependiendo de la necesidad del alumno
Dirigente	Informe de Caso Disciplinario	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Psicólogo/a	Informe de Comportamiento Informe de Caso Disciplinario	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno
Transporte	Informe de Atrasos	Esporádico, acorde a la necesidad del alumno

REQUISITOS DEL PUESTO

Título de tercer o cuarto nivel relacionado con el área educativa y/o en Seguridad

Conocimientos en áreas de educación, Ley Orgánica de Educación, Reglamentos internos y externos de la Institución Educativa.

Sexo indistinto.

Estado Civil indistinto.

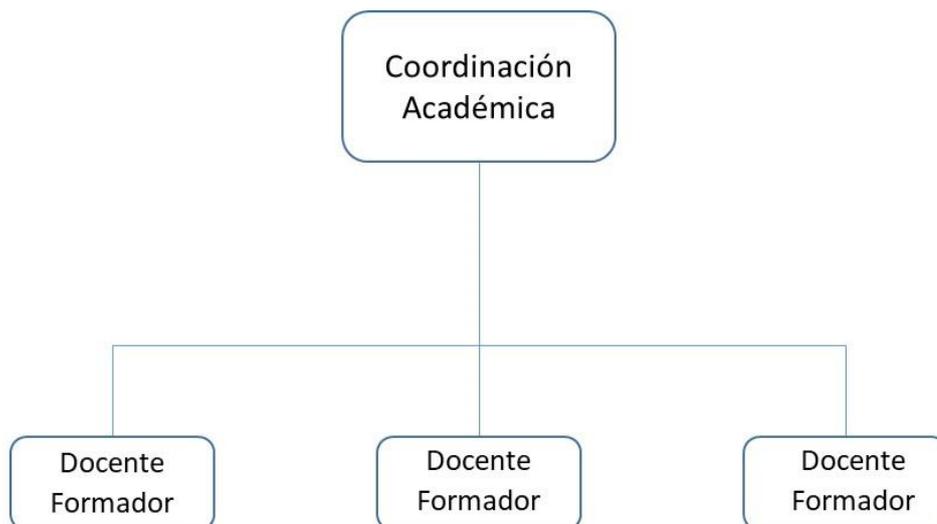
El puesto requiere de un esfuerzo físico alto y un esfuerzo mental alto. El trabajo se realiza de pie en los interiores y exteriores del Colegio

7.2.6. Descriptivo de Funciones – Docente

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Docente

UBICACIÓN: Coordinación Académica



REPORTES: Coordinación Académica, Dirigentes, Coordinadores de área

HORARIO: 7:00 – 15:30

REMUNERACIÓN: Sueldo fijo más bonos específicos de acuerdo a actividades

FINALIDAD DEL PUESTO

Contribuir con la formación integral de la niñez y la juventud tomando como base el evangelio e inspirados por la espiritualidad de Ignacio de Loyola para educar personas que sirvan a la sociedad.

FUNCIONES

	Ce	Co	Fr	T
Actualizar el plan curricular anual (PCA), tomando como referencia al currículo nacional para cumplir con la normativa ministerial.	5	2	1	11
Planificar y elaborar proyectos de comprensión, centros de aprendizaje interdisciplinarios, de materia y paletas de inteligencias múltiples tomando como base los PCA para cumplir con la normativa institucional por nivel y subnivel.	5	5	3	28
Monitorear proyectos de comprensión, interdisciplinarios, de materia, centros de aprendizaje y paletas de inteligencia múltiples.	5	5	4	29
Evaluar proyectos de comprensión, interdisciplinarios, de materia, centros de aprendizaje y paletas de inteligencia múltiples.	5	5	4	29
Diseñar y seleccionar recursos didácticos para potenciar proyectos de comprensión, interdisciplinarios, de materia, centros de aprendizaje y paletas de inteligencias múltiples.	4	4	5	21
Recabar, documentar y archivar la información para mantener un historial del proceso.	5	3	5	20
Elaborar informes integrales de los estudiantes de acuerdo a los requerimientos de cada coordinación /dirigente/DECE/ para contar con información oportuna del proceso educativo (dependiendo del nivel o subnivel educativo).	5	3	3	18
Acompañar de manera integral a los estudiantes durante todo el proceso formativo para asegurar el desarrollo de los mismos.	5	5	5	30
Planificar, coordinar y participar en eventos culturales, deportivos, espirituales que contribuyan a la formación integral de los estudiantes.	3	3	2	11
Realiza planes de mejora de acuerdo al resultado de los logros de aprendizaje de los estudiantes para consolidar el aprendizaje.	4	4	4	20

Diseñar y aplicar los instrumentos de evaluación utilizados con los estudiantes para tener evidencia del proceso de aprendizaje.	4	4	4	20
Acompañar en los turnos de recreo y salida para salvaguardar la integridad y seguridad de los estudiantes.	5	1	5	10
Llenar y firmar los leccionarios para evidenciar el cumplimiento de la planificación (dependiendo del nivel o subnivel educativo).	3	1	5	8
Monitorear y controlar la asistencia y puntualidad de los estudiantes para que realicen acciones de mejora si corresponde.	3	1	5	8
Monitorear y controlar la presentación de tareas de los estudiantes para que realicen acciones de mejora si corresponde.	3	1	5	8
Monitorear, controlar y acompañar el comportamiento de los estudiantes para que realicen acciones de mejora si corresponde.	4	2	5	13

SUPERVISIÓN DEL PUESTO

El puesto requiere supervisión diaria en la asistencia a clases. También requiere supervisión eventual en su participación durante el desarrollo de los proyectos.

DECISIONES

En las decisiones operativas decide por sí mismo.

En la planificación de actividades debe consultar.

En atención a padres de familia puede consultar.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR

DESTINO	NOMBRE	FRECUENCIA
Secretaría General	Informe académico de cada estudiante	Al término de cada quimestre
Jefes Inmediatos	Informes especiales	Esporádico acorde a la necesidad del alumno

REPORTES QUE DEBE RECIBIR

FUENTE	NOMBRE	FRECUENCIA
Coordinador de Área	Informe de observación de clase	Esporádica

REQUISITOS DEL PUESTO

Instrucción Superior en Pedagogía. Título de tercer o cuarto nivel.

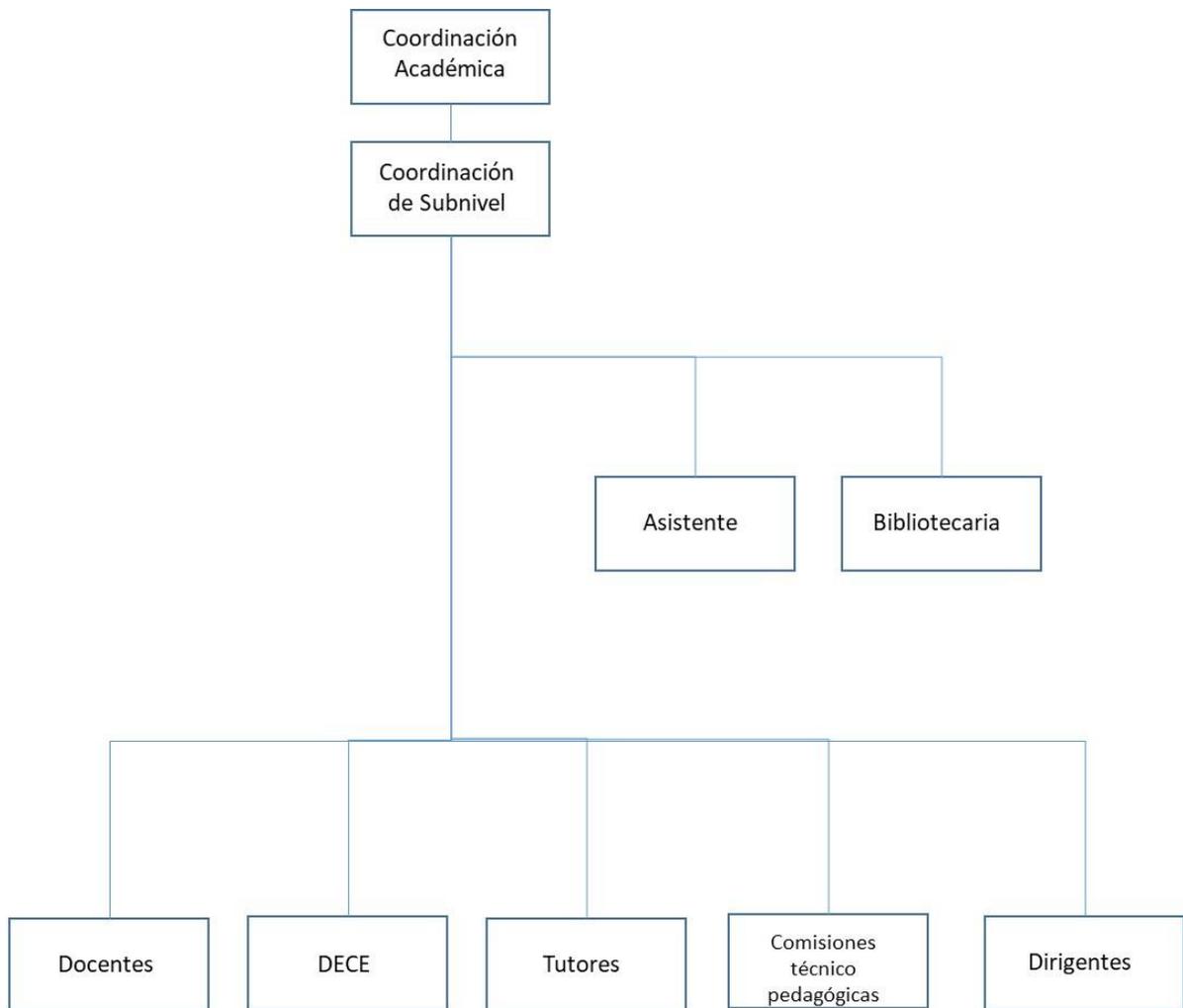
Conocimientos específicos acorde a la asignatura, en el PPI y el modelo pedagógico vigente (INNOV-ACCIÓN XXI)

Experiencia General en la docencia superior a un año.

Sexo indistinto.

7.3. Nuevo organigrama Propuesto

7.3.1. Organigrama – Coordinación Académica



7.3.2. Organigrama – Dirección de Bienestar Estudiantil

