



# | POSGRADOS |

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

### OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON  
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN  
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

### TEMA:

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL. CASO:  
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR  
CATÓLICA DE CUENCA, AÑO LECTIVO  
2022 - 2023

### AUTORA:

CARIDAD JOSEFINA LEÓN OCHOA

### DIRECTOR:

DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA

CUENCA – ECUADOR  
2023



**Autora:****Caridad Josefina León Ochoa**

Ingeniera Mecatrónica.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas,  
Mención Gestión de Proyectos en Administración de  
Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede  
Cuenca.

cleono1@est.ups.edu.ec

**Dirigido por:****Diana Carolina Zúñiga Ortega**

Licenciada en Psicología del Trabajo.

Magíster en Gestión del Talento Humano.

Magíster en Desarrollo de la Inteligencia y Educación.

dzuniga@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CARIDAD JOSEFINA LÉON OCHOA

Fortalecimiento de la gestión estratégica organizacional. Caso: Unidad Educativa  
Particular Católica de Cuenca, año lectivo 2022 - 2023

## ***DEDICATORIA***

A Dios, a mis padres y a la UEPC, que a través de su proyecto que va más allá de este trabajo de titulación, me han permitido reconocer que con fe, constancia y trabajo no importan las adversidades que se presenten se puede lograr aquello que parece imposible.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que me ha demostrado que su poder no tiene límites.

A mis padres Edmundo León e Irene Ochoa por su apoyo incondicional en cada actividad que he desarrollado.

A la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca por permitirme ser parte de este hermoso proyecto educativo al servicio de los niños y jóvenes.

A mi tutora Caro Zúñiga por ser mi guía en este proceso, por todas sus enseñanzas académicas y personales.

# TABLA DE CONTENIDO

---

Resumen .....	8
Abstract .....	9
1. Introducción .....	10
2. Determinación del Problema.....	12
3. Marco teórico referencial.....	13
Marco conceptual.....	13
Estrategia .....	13
Gestión estratégica.....	13
Planeación estratégica.....	14
Estructura organizacional .....	14
Diccionario de competencias .....	14
Bases teóricas .....	14
Principios de la gestión .....	14
Organización .....	15
Tipos de organización .....	15
Estrategia empresarial.....	15
Planeación Estratégica.....	16
Partes de la planeación estratégica.....	16
Normativa estatal para instituciones de educación elemental, básica y media....	17
Estructura organizacional .....	17
Elaboración de la estructura organizacional .....	18
Tipos de organigramas .....	19
Elementos de diagramación .....	24
Competencia.....	25
Diccionario de competencias .....	25
Tipos de competencias .....	26
Modelos de competencias .....	26
4. metodología.....	28
Enfoque.....	28
Identificación de las necesidades de información .....	29

Unidad de análisis.....	29
Técnicas de diagnóstico de procesos .....	30
Procedimiento para el análisis e interpretación de la información .....	31
Entrevista.....	31
Método Delphi.....	32
5. Resultados y discusión.....	33
Entrevistas .....	33
Codificación abierta.....	33
Codificación axial .....	35
Codificación Selectiva .....	36
Organigrama .....	37
Método Delphi.....	43
Primera aplicación: Matriz de competencias .....	43
Segunda aplicación: Matriz de competencias .....	45
Definición y categorización.....	46
Diccionario de Competencias .....	46
6. Conclusiones.....	51
Referencias .....	52
ANEXOS.....	56
Anexo 1. Formato de aplicación: Encuesta a directivos.....	56
Anexo 2. Desarrollo: Encuesta a directivos .....	56
Anexo 3. Formato de aplicación: Método Delphi 1.....	61
Anexo 4. Formato de aplicación: Método Delphi 2.....	64
Anexo 5. Desarrollo: Método Delphi 2 .....	67

FORTALECIMIENTO DE  
LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA  
ORGANIZACIONAL.  
CASO: UNIDAD  
EDUCATIVA  
PARTICULAR CATÓLICA  
DE CUENCA, AÑO  
LECTIVO 2022 - 2023

AUTOR:

CARIDAD JOSEFINA LEON OCHOA

## RESUMEN

---

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo fortalecer la gestión estratégica de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca a través de la creación de una estructura orgánica, funcional y la elaboración de un diccionario de competencias.

Para lograr esto, se ha comenzado con una revisión bibliográfica sobre temas relacionados con las estructuras organizativas de las Unidades Educativas. Posteriormente, se han aplicado herramientas y técnicas de diagnóstico, como entrevistas y el método Delphi, con el propósito de identificar la situación estratégica actual de la Unidad Educativa. Además, se ha buscado comprender las expectativas de cinco autoridades de la institución, que son el foco de análisis en este caso.

Utilizando métodos cualitativos, descriptivos, analíticos e interpretativos, se han procesado los resultados de estas herramientas. La información obtenida se ha sintetizado, codificado (mediante análisis abiertos, axiales y selectivos) y analizado. Finalmente, estos datos se han integrado y resumido en una propuesta de organigrama y un diccionario de competencias.

**Palabras clave:**

Gestión estratégica, organigrama estructural, competencias.



## ABSTRACT

---

The objective of this degree project is to strengthen the strategic management of the Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca through the creation of an organic, functional structure and the development of a dictionary of skills.

To achieve this, a bibliographic review has begun on topics related to the organizational structures of the Educational Units. Subsequently, diagnostic tools and techniques have been applied, such as interviews and the Delphi method, with the purpose of identifying the current strategic situation of the Educational Unit. In addition, we have sought to understand the expectations of five authorities of the institution, which are the focus of analysis in this case.

Using qualitative, descriptive, analytical and interpretive methods, the results of these tools have been processed. The information obtained has been synthesized, coded (through open, axial and selective analyses) and analyzed. Finally, these data have been, consectetur adipiscing elit. Suspendisse potenti

**Palabras clave:**

Strategic management, structural organization chart, competencies.

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Las organizaciones educativas, al igual que cualquier otra entidad, se enfrentan a desafíos significativos que requieren abordarlos de manera efectiva para garantizar la prestación de servicios de alta calidad. Ninguna organización puede permitirse quedarse rezagada en el contexto social, y esto es aún más crucial para las instituciones educativas, las cuales deben liderar el camino hacia un desarrollo social saludable. En consecuencia, estas instituciones deben ser pioneras en la generación constante de estrategias que impulsen el crecimiento y desarrollo de la organización (Garbanzo-Vargas, 2016).

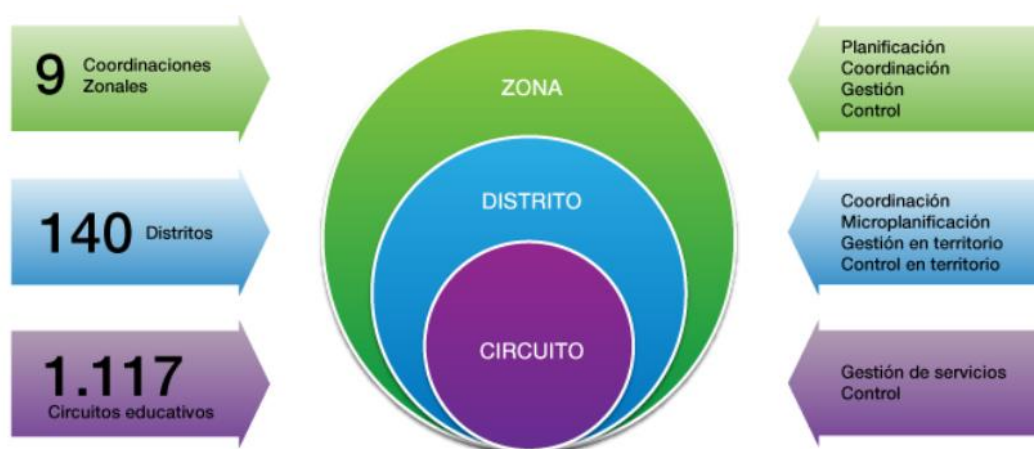
A nivel global, el sector educativo desempeña un papel de gran relevancia, ya que proporciona valores, conocimientos y habilidades esenciales que contribuyen al desarrollo integral de los individuos, con el propósito de mejorar los aspectos sociales y económicos (Fuentes-Figueroa & Sisalima-Cuenca, 2019). Aunque el modelo educativo varía según la cultura, las costumbres y la normativa de cada país, al igual que los enfoques de aprendizaje y la estructura organizativa, todos comparten un objetivo común: brindar a la sociedad una educación de calidad que permita a los estudiantes desarrollarse tanto a nivel personal como profesional en el seno de la sociedad.

El sistema educativo en Ecuador ha evolucionado significativamente en el transcurso de los últimos años. Su Constitución de 2008, en la sección quinta, establece un marco de deberes y derechos en el cual se destaca la educación sin discriminación y se garantiza la gratuidad de los estudios hasta el tercer nivel de educación. En el país, la entidad responsable de la educación es el Ministerio de Educación, en consonancia con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que actúan como normativas fundamentales (Fuentes-Figueroa & Sisalima-Cuenca, 2019).

El sistema educativo en el Ecuador se estructura mediante un modelo de gestión que contribuye al cumplimiento de sus funciones, el cual comprende 9 coordinaciones zonales, 140 distritos y 1117 circuitos educativos, conforme a datos proporcionados por el Ministerio de Educación en el año 2023. Este enfoque de gestión permite una organización eficiente y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades educativas a nivel nacional.

En la figura 1 se puede observar el Modelo de Gestión Educativa del Ecuador.

*Figura 1. Modelo de Gestión Educativa del Ecuador*



**Nota:** Modelo de Gestión Educativa del Ecuador por (Ministerio de Educación, 2023)  
*Distribución y función.*

Cada circuito oferta una educación escolarizada con tres niveles de educación; Inicial, General Básica y Bachillerato, como respuesta a la normativa expuesta en la LOEI en el año 2011.

El Ministerio de Educación mediante el Decreto Ejecutivo N.250 en el año 2010 crea la Coordinación Zonal 6, a la cual pertenecen las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, con 17 distritos educativos, 118 circuitos educativos y 2048 establecimientos educativos según se manifiesta en su rendición de cuentas del año 2015 (Ministerio de Educación, 2023).

---

## 2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

---

El desconocimiento de la dimensión empresarial ha contribuido a que los aspectos de la organización no sean valorados, ya que, si bien es cierto que el servicio educativo se desarrolla en las aulas, la obtención de su calidad se encuentra ligada de forma directa a los aspectos de la estructura organizacional (Bastidas-Espinosa, 2018).

El no contar con una estructura organizacional adecuada trae como consecuencia la ausencia de coordinación, el desorden y la mala ejecución de sus actividades; provocando un clima laboral conflictivo y la prestación de un servicio deficiente. Así también genera problemas a nivel de competencias organizacionales como, por ejemplo: la falta de comunicación entre las áreas, el desconocimiento de las actividades y de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, entre otros (Bastidas-Espinosa, 2018).

Por consiguiente, a partir de un estudio previo de satisfacción llevado a cabo con el personal de la institución educativa objeto de investigación, se ha identificado una serie de problemáticas clave. Estas incluyen una comunicación deficiente, una falta de claridad en la estructura organizativa y una falta de comprensión de las actividades asociadas a los distintos puestos de trabajo. Estos hallazgos han resaltado la necesidad de emprender un estudio enfocado en el fortalecimiento de la gestión estratégica de la organización. Este estudio comprenderá un diagnóstico completo de la estructura organizativa actual y de la situación estratégica de la institución, con el propósito de abordar y resolver estas cuestiones identificadas.

### 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### MARCO CONCEPTUAL

##### ESTRATEGIA

Dentro del marco empresarial existen diversos conceptos para la definición de estrategia, sin embargo, es importante tener en cuenta que la estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya a la estructura. Algunos autores definen a la estrategia como: “la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser nuestro negocio?”, “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo con unos cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”, “es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que defina en qué clase de empresa es o se quiere ser” (Prieto-Herrera, 2012).

##### GESTIÓN ESTRATÉGICA

Se puede definir a la gestión estratégica como una técnica gerencial que permite a la empresa a través de su proceso ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros permitiendo así prever y visualizar sus resultados (Prieto-Herrera, 2012).

*Figura 2. Organización proactiva*



**Nota:** Mapa de una organización proactiva.

(Prieto- Herrera, 2012)

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica contribuye a definir los objetivos, identificar metas y desarrollar estrategias para su obtención. Ayuda a la toma de decisiones y regula el desarrollo de la vida institucional, misión, visión y objetivos (Paillacho-Coque, 2016).

Esta considera el diagnóstico, la reflexión, el análisis y la toma de decisiones como punto de partida para trazar el camino futuro de la organización (Paillacho-Coque, 2016).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el modelo para organizar una empresa, busca alcanzar el objetivo deseado y cumplir las metas fijadas. Define el modo de agrupación, división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Es un documento que describe las diferentes competencias que se requieren en función a la estrategia, valores y requerimientos empresariales, se emplea para la asignación de puestos de trabajo.

## BASES TEÓRICAS

### PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN

Se relacionan con la voluntad de modificar, la necesidad de decidir y regular el desarrollo de las acciones en función del medio ambiente. Se expone que; "se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión" de esta manera "una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias" (Romo-Morales & Márquez de León, 2014).

La gestión se enmarca a partir de las siguientes perspectivas:

- Como proceso: Es un conjunto de operaciones que abarca funciones específicas y actividades profesionales que se deben llevar a cabo con el fin de alcanzar los objetivos.

- Como disciplina: Es una asignatura con principios, conceptos y teorías que se aplican al proceso de la gestión.
- Con las personas: Hace referencia a los encargados del proceso de gestión. Enaltece la importancia del personal para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Becerra-Dávila, 2017).

## ORGANIZACIÓN

Se define como un sistema de actividades coordinadas de manera consiente formada por dos o más personas. Según Idalberto Chiavenato (2009) Una organización existe únicamente cuando: Existen personas con la capacidad de comunicarse, estén dispuestas a contribuir conjuntamente y busquen alcanzar un objetivo común.

## TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- Organización Formal: Responde a un diseño racional, en función de alcanzar los objetivos principales y más visibles de la organización a través de un sistema fluido de comunicación, de la delimitación de las líneas de autoridad y de las funciones bien definidas. Se representa a través de un organigrama.
- Organización informal: Surge espontáneamente, nace de la organización formal pero no está conformada por una estructura definida, depende de las actividades que se vayan a realizar en un momento dado. No tienen objetivos determinados y sus miembros pueden pertenecer a diferentes niveles y áreas funcionales. Se representa a través de un sociograma (Rodríguez-Fernández et al., 2004).

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es un plan de uso y distribución de los recursos disponibles de la empresa, tiene el propósito de influir en su equilibrio competitivo y se componen de:

- Objetivos: De acción, se definen claramente (atributos, escalas de medida, normas).
- Plan: De acción, por áreas o en su totalidad.
- Programas: Describen y miden los resultados y las consecuencias del plan para cada función (finanzas, mercadeo, personal).

- Recursos: Requeridos para llevar a cabo los programas (Sallenave, 1943).

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se concibe como un proceso para la prevención del futuro a través del análisis de factores internos y externos con el fin de establecer estrategias como medios de acción en base a la visión y misión, permitiendo así el logro de los objetivos a largo plazo. Además, se entiende como un proceso sistemático de alta gerencia para establecer ventajas competitivas haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

Algunas de las características de la planeación son:

- Se centra en aspectos propios del negocio. Responde preguntas como: ¿Cuál es el negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cómo está organizada la empresa?
- Genera una visión más exacta y amplia a un gerente para la toma de decisiones.
- Se presenta como una propuesta a largo plazo.
- Canaliza todo tipo de recursos disponibles (González-Millán & Rodríguez-Díaz, 2020).

## PARTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Fines: Especifica las metas y objetivos.
- Medios: Se establece políticas, programas, procedimientos y prácticas que se emplean para la consecución de los objetivos.
- Recursos: Determina los tipos y cantidades requeridos, la forma de adquirirlos y asignarlos de acuerdo a las actividades.
- Realización: Se diseñan los procesos para la toma de decisiones y la manera de distribuirlos para la ejecución del plan.
- Control: Se diseña un procedimiento que permita detectar por anticipad fallos en el plan con el fin de prevenirlos y corregirlos (González-Millán & Rodríguez-Díaz, 2020).



## NORMATIVA ESTATAL PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ELEMENTAL, BÁSICA Y MEDIA

El marco legal que legitima e impulsa la educación en el Ecuador se encuentra conformado por la Constitución de la República (aprobada 2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (en vigencia desde el 31 de marzo del 2001) y su reglamento (vigente desde el 26 de julio de 2012).

### ***Constitución de la República del Ecuador***

El estado ecuatoriano a través de su constitución contempla a la educación como un derecho de toda persona con acceso universal, sin discriminación alguna y con obligatoriedad en el nivel inicial, básico, y bachillerato. Establece que la educación pública será universal y laica en todos sus niveles y gratuita hasta el tercer nivel de educación. Constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional y una prioridad publica de inversión estatal, que garantiza la igualdad e inclusión social para el buen vivir (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

### ***Ley Orgánica de Educación Intercultural***

Ley que garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad según contempla la Constitución de la república del Ecuador. Determina los derechos, y obligaciones del ámbito educativo, además establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, financiamiento y participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. Esta ley exceptúa la educación superior, ya que esta se regula por su propia normativa en base a la Constitución y autoridad competente ( Presidencia de la Republica del Ecuador, 2015).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende como una distribución sistemática y ordenada de las unidades de trabajo en una organización con el fin de implementar estrategias para la consecución de sus objetivos. Se denomina organigrama a su representación gráfica, en él se pueden observar de manera sencilla los órganos que componen la organización, así como

también sus niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión e interrelación de sus componentes (Ruiz-Martínez et al., 2013).

## ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la elaboración de un organigrama es importante la captación de información, esta puede ser receptada a través de entrevistas dirigidas a los encargados de procesos, proyectos y funciones, líderes y personal operativo; también se puede extraer información de documentación que refleje relación de coordinación, grupos de interés y procesos (Franklin-Fincowsky, 2009).

La información necesaria a tener en cuenta es:

- Los órganos que integran las áreas.
- El nivel jerárquico.
- Las relaciones entre áreas.
- La naturaleza de las relaciones.
- Las funciones que realizan.
- Los procesos.
- Las actividades que desarrollan.
- El alcance de sus acciones.
- Las estrategias.
- Los beneficios o resultados que se esperan.

Para el diseño de la estructura organizacional por regla general se emplea un solo tipo de forma o figura para simbolizar a los elementos del organigrama, de esta manera se facilita su lectura y comprensión. Se recomienda implementar textos horizontales y representar a través de rectángulos proporcionales las unidades, de acuerdo a sus diferentes niveles jerárquicos, los cuales varían según su ámbito de actuación (Franklin-Fincowsky, 2009).

Para la determinación de los niveles jerárquicos se debe tomar en cuenta la secuencia de unidades sustantivas a las que se les asignan funciones del instrumento jurídico de creación, mientras que a las unidades adjetivas y de apoyo las funciones de orden administrativas que brindan apoyo a las sustantivas. Se debe considerar también la secuencia de actividades distribuidas conforme al procedimiento general de trabajo.

Finalmente se considera la cobertura de funciones para la posible sustitución de órganos (Franklin-Fincowsky, 2009).

Un organigrama debe emplear líneas que identifiquen los diferentes tipos de relaciones existentes entre sus unidades.

Las estructuras organizacionales pueden ser modificadas como parte de un proceso de análisis debido a:

- La organización actualiza o modifica su objeto.
- Implementación de estrategias.
- Integración de nuevos socios.
- Reestructuración de la forma de operar.
- Requerimientos de los grupos de interés.
- Tratados, convenios o acuerdos.
- Cumplimiento de normas de calidad.
- Relaciones con el entorno.

## TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Según Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky (2009) los organigramas pueden clasificarse en base a cuatro grandes criterios: 1. Por su naturaleza, 2. Por su ámbito, 3. Por su contenido, y 4. Por su presentación.

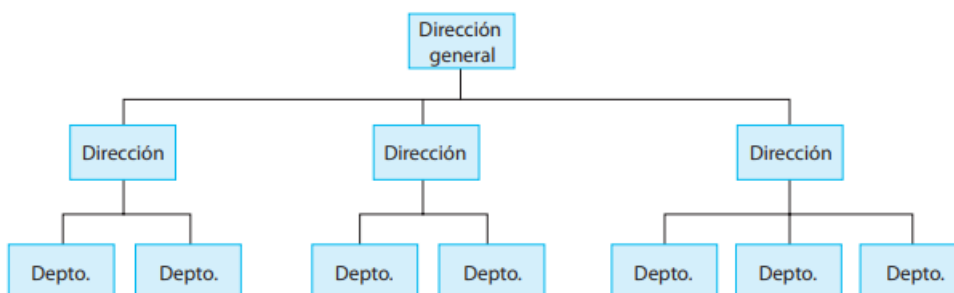
### ***Por su naturaleza***

- Microadministrativos: Comprenden únicamente a una organización o alguna de sus áreas.
- Macroadministrativos: Comprenden información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Comprenden más de una organización del mismo sector de actividad o rama en específico (Franklin-Fincowsky, 2009).

### ***Por su ámbito***

- Generales: Comprenden información representativa de la organización en un determinado nivel jerárquico. Según su dimensión y características (Franklin-Fincowsky, 2009).

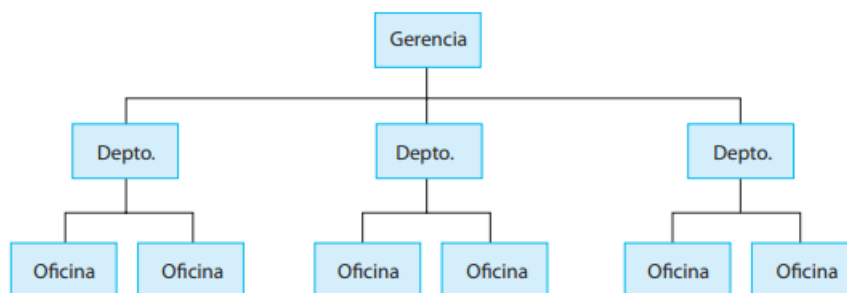
**Figura 3. Organigrama general**



**Nota:** Organigrama general. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- Específicos: Detallan de manera singular la estructura de un área de la organización.

**Figura 4. Organigrama específico**

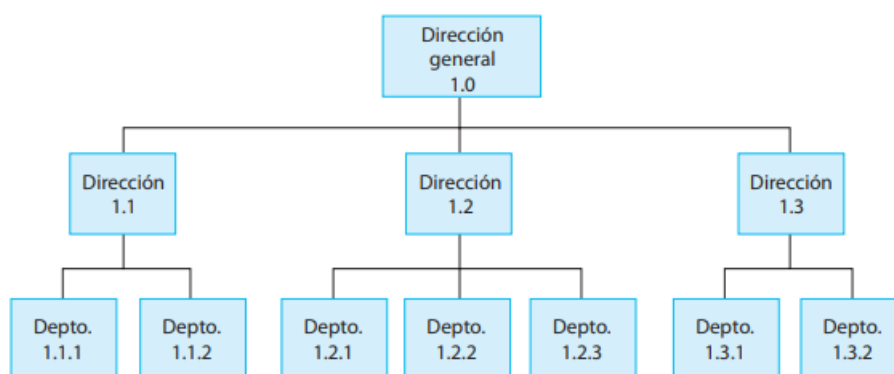


**Nota:** Organigrama específico. (Franklin-Fincowsky, 2009)

**Por su contenido**

- Integrales: Representan todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones jerárquicas o dependencia (Franklin-Fincowsky, 2009).

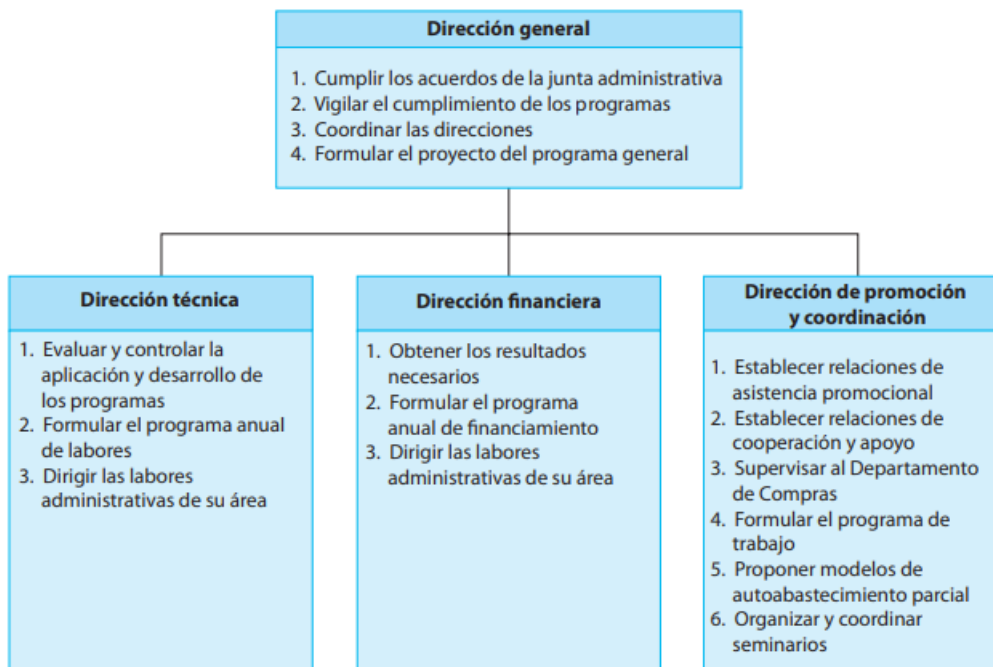
**Figura 5. Organigrama integral**



**Nota:** Organigrama integral. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- Funcionales: Contienen las principales funciones que tienen asignadas, así como también de las unidades y sus interrelaciones (Franklin-Fincowsky, 2009).

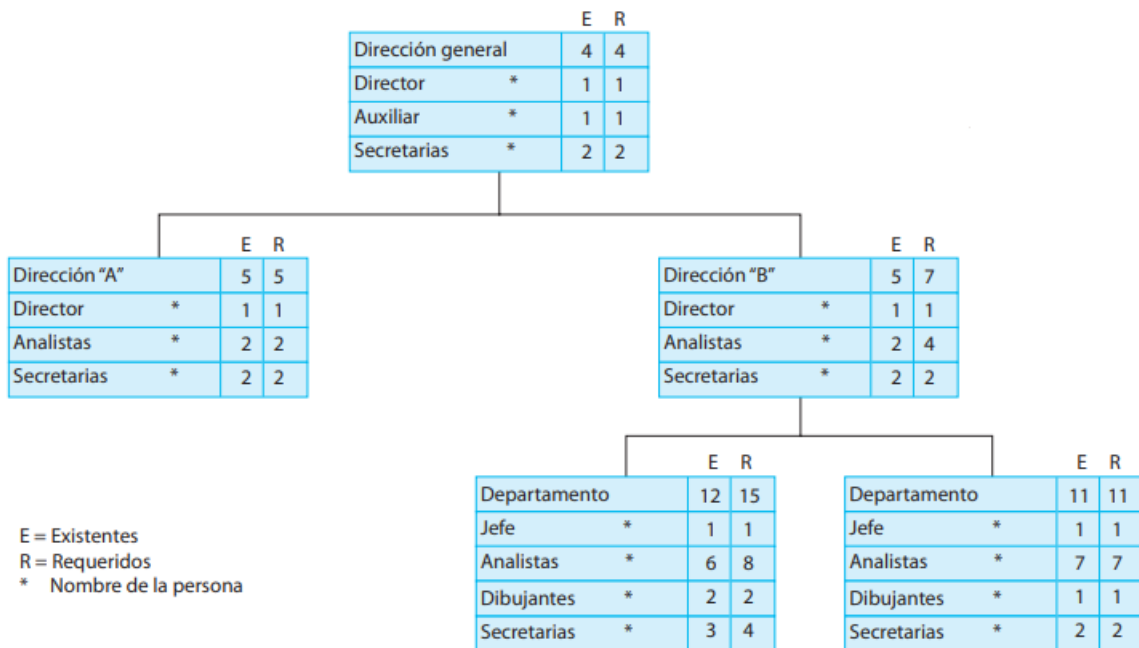
**Figura 6. Organigrama funcional**



**Nota:** Organigrama funcional. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- De puestos, plazas y unidades: Señalan las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad, también incluyen los nombres de las personas que ocupan dichos puestos (Franklin-Fincowsky, 2009).

**Figura 7. Organigrama de puestos, plazas y unidades**

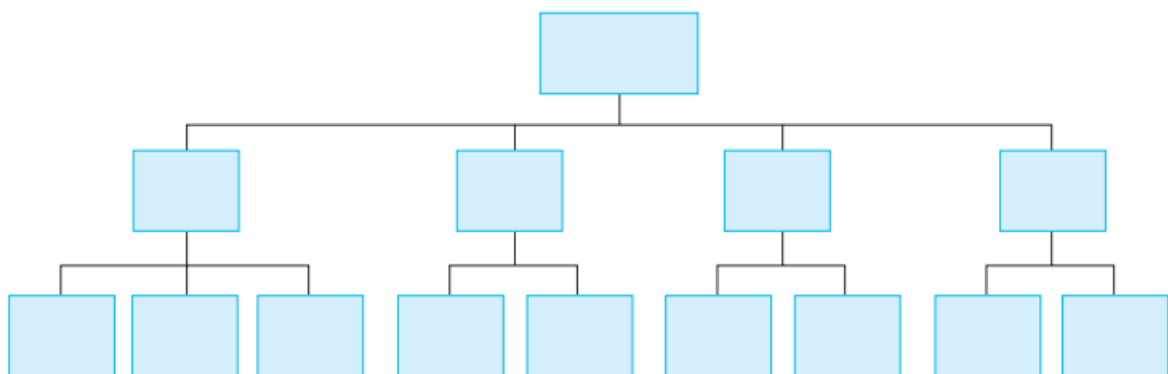


**Nota:** Organigrama de puesto, plazas y unidades. (Franklin-Fincowsky, 2009)

**Por su representación**

- Verticales: Muestran las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, representan los diferentes niveles de jerarquía de manera escalonada (Franklin-Fincowsky, 2009).

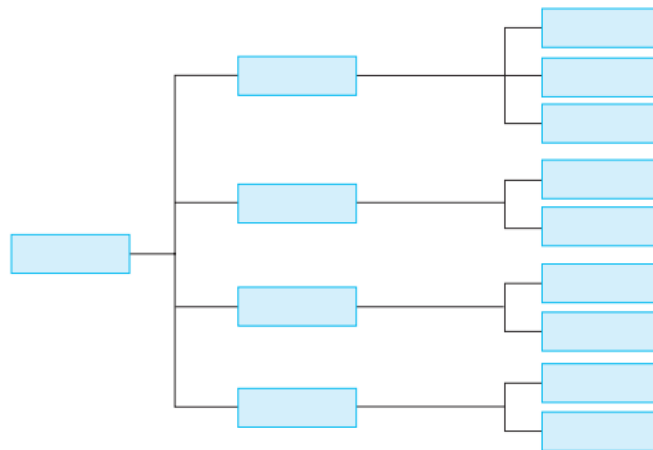
**Figura 8. Organigrama vertical**



**Nota:** Organigrama vertical. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- Horizontales: Muestran las unidades de izquierda a derecha, representan los diferentes niveles jerárquicos en columnas (Franklin-Fincowsky, 2009).

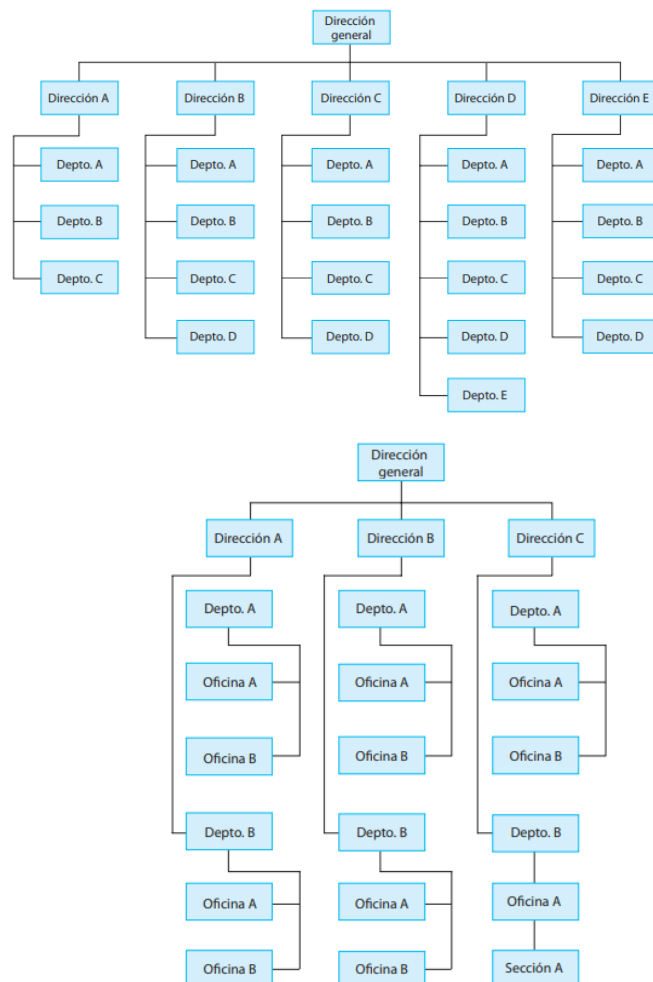
**Figura 9. Organigrama horizontal**



**Nota:** Organigrama horizontal. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- Mixtos: Emplean combinaciones verticales y horizontales (Franklin-Fincowsky, 2009).

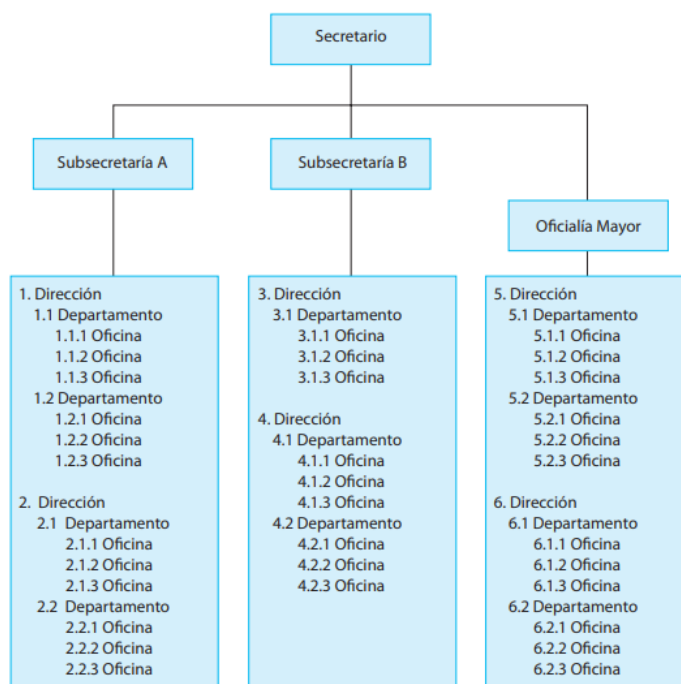
**Figura 10. Organigrama mixto**



**Nota:** Organigrama mito. (Franklin-Fincowsky, 2009)

- De bloque: Son una variante de los verticales con la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo la visualización de unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos (Franklin-Fincowsky, 2009).

**Figura 11.** Organigrama de bloque




**Nota:** Organigrama de bloque. (Franklin-Fincowsky, 2009)





## ELEMENTOS DE DIAGRAMACIÓN

Para representar organigramas estructurales se aconseja tomar en cuenta los siguientes criterios o elementos de diagramación: (Departamento de Organización y Métodos, 2011)

**Tabla 1.** Elementos de diagramación para organigramas

Símbolo	Representa
 Recuadro de línea continua	Unidades permanentes de trabajo. Las figuras geométricas a emplear serán de forma rectangular y del mismo tamaño.



 Recuadro de línea discontinua	Unidades internas y externas que sesionan esporádicamente como son las comisiones, comités o consejos. Cuando la línea se une por encima y en la parte media del recuadro esta indica su mando sobre la unidad.
 Línea continua	La jerarquía lineal de la organización. La línea de unión siempre debe ir más gruesa que las líneas de los recuadros.
 Línea discontinua gruesa	La relación que mantiene el director de la organización y los asesores consultivos externos.
 Línea discontinua fina	La coordinación que hay entre las diferentes áreas de la organización.

## COMPETENCIA

Se puede definir como una característica implícita de un individuo que se relaciona con un mayor desempeño en el desarrollo de una actividad. Esta característica es parte de la personalidad de una persona y permite predecir su conducta y desempeño frente a una situación (Spencer & Spencer, 1993) .

Es importante tener en cuenta la diferencia entre conocimientos y competencias puesto que, si bien es cierto que los conocimientos y las competencias son necesarias para el correcto desempeño de una actividad, los conocimientos son la base del desempeño dado que sin ellos es imposible llevar a cabo una actividad, no obstante, un desempeño exitoso se consigue al contar con las competencias necesarias para su desarrollo. Las competencias varían en base a la especialidad y el nivel del colaborador en la organización (Alles M. , 2015).

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

La idea de un diccionario de competencias surge de diferentes estudios donde se analizó la conducta y las características distintivas de los individuos, dando lugar a diferentes modelos de competencias (Spencer & Spenser, 1993).

De esta forma las características distintivas del desempeño se encuentran organizadas en agrupaciones similares dentro de un diccionario. Estas contienen de dos a cinco

competencias. Cada competencia tiene una definición narrativa además de tres a seis indicadores conductuales específicas (Spencer & Spencer, 1993).

## TIPOS DE COMPETENCIAS

### ***Según Martha Alles (2015):***

- Competencia cardinal: Se aplica a todos los miembros de la organización. Suelen manifestar su esencia, valores y características que diferencian a la organización de otras las cuales permiten alcanzar la visión organizacional.
- Competencia específica: Se aplica a grupos específicos, por ejemplo, un área específica, un nivel como el gerencial, etc.
  - E. Gerenciales: Son necesarias para todas las personas que son jefes o tienen personas a su cargo.
  - E. Por área: Son necesarias para ciertos colectivos o grupos de personas en un área en particular.

### ***Según Spencer & Spencer (1993):***

- Competencias de umbral: Son características esenciales que toda persona necesita para ser mínimamente eficaz, sin embargo, no diferencian con un desempeño superior al promedio.
- Competencias distintivas: Son características que diferencian a un individuo con un desempeño superior al promedio.

## MODELOS DE COMPETENCIAS

### ***Según Martha Alles (2007):***

Es un conjunto de procesos relacionados con los recursos humanos que integran la organización y cuyo propósito es orientarlos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Está conformado por diferentes conjuntos de competencias (cardinales y específicas).

Se debe tomar en cuenta que los modelos se definen para cada organización, se parte en la mayoría de los casos de la información estratégica de la organización; su misión y visión, valores, entre otros relacionados.

Uno de los principales pasos para el desarrollo del modelo de competencias es involucrar a los directivos ya que en base a su experiencia y relación con la organización pueden aportar de mejor manera ideas para su definición. En base a esta concepción el experto constituirá un modelo capaz de alcanzar la estrategia organizacional, donde determinará las competencias y los grados necesarios que establecen los comportamientos asociados para cada puesto de trabajo.

***Según Spencer & Spenser (1993):***

Sugiere tres métodos alternativos para el diseño de estudios de competencias:

1. El diseño de estudio clásico usando muestras del criterio.

Para el desarrollo de un modelo de competencia se analizan todos los datos recolectados (entrevistas de eventos conductuales, paneles de expertos, encuestas, análisis laboral de tareas/funciones, observación directa) de todas las fuentes para identificar las competencias y destrezas que diferencian a las personas de diferentes niveles según sus grados de desempeño.

2. Un diseño de estudio corto empleando paneles de expertos.

Para el desarrollo de un modelo de competencias se analizan los datos de paneles de expertos (especialistas en recursos humanos, gerentes y altos mandos), para identificar conductas y características de personalidad que diferencian a personal de puestos superiores con respecto al promedio que definen al desempeño de todos los ocupantes en general.

3. Estudios de un solo ocupante y puestos futuros en donde no hay suficientes ocupantes de puestos como para proporcionar muestras de individuos con un desempeño superior y promedio.

Para el desarrollo de un modelo de competencias se analizan los datos de paneles de expertos, conjeturas de correlación de competencias conocidas y muestreo de empleados que realizan trabajos análogos con el fin de sugerir criterios de selección y entrenamiento en base a competencias.

## 4. METODOLOGÍA

---

La metodología determina las estrategias y procesos más eficaces y eficientes a emplear para la consecución de los objetivos planteados. Para este caso en particular fortalecer la gestión estratégica de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca como parte de un proyecto de desarrollo, el cual busca dar solución a problemas o necesidades de orden profesional relacionados a la Administración de Empresas.

### ENFOQUE

El enfoque dentro de la metodología es el conjunto de estrategias o técnicas que se emplean en el desarrollo de la investigación a fin de obtener y analizar datos como sustento para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para este caso en específico se ha considerado el método cualitativo ya que, usualmente los estudios de este tipo permiten establecer preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos que responden o generan preguntas de investigación (Hernández-Sampieri, 2014). En el desarrollo de este proyecto se empleará para recolectar datos de análisis sobre la expectativa de las autoridades de la Unidad Educativa a través de la implementación de entrevistas y la aplicación del método Delphi a fin de elaborar el orgánico, estructural, funcional y un diccionario de competencias.

Para diseñar el plan destinado a comprobar las hipótesis planteadas o responder a las preguntas generadas en el desarrollo de este proyecto, se emplearán tres métodos fundamentales: el método descriptivo, el analítico y el inductivo.

El método descriptivo se caracteriza por la exposición minuciosa y completa de la realidad que se investiga. Este nos permitirá obtener una comprensión detallada y exhaustiva de los conceptos o variables que están siendo analizados en este estudio.

El método analítico, por su parte, parte del conocimiento general y se enfoca en descomponer y examinar cada uno de los elementos que lo componen, así como las

interrelaciones que existen entre ellos. Este método será esencial para desglosar y comprender a fondo los componentes y relaciones dentro del ámbito de estudio.

Por último, el método inductivo se basa en el razonamiento y la predicción para derivar conclusiones a partir de relaciones de causalidad identificadas en los datos recopilados. Mediante este método, buscamos articular conclusiones sólidas a medida que exploramos y analizamos los datos.

El uso conjunto de estos tres métodos nos permitirá obtener una comprensión completa y detallada de los conceptos y variables en estudio, así como examinar sus elementos y relaciones de manera minuciosa, y derivar conclusiones basadas en relaciones de causalidad. Esta estrategia de investigación nos ayudará a obtener información precisa y relevante en consonancia con los objetivos de nuestro proyecto.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Dimensiones a estudiar/analizar:

- Organigrama
- Competencias

## UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis o de muestreo depende del planteamiento y/o los alcances de investigación, puede tratarse de individuos, organizaciones, periodos, situaciones, etc., para ello se define una población que es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y características que contienen información relevante de interés (Hernández-Sampieri, 2014). Para este caso en particular se considera a las autoridades de la Unidad Educativa ya que ellas poseen contacto con la información requerida.

**Tabla 2. Unidad de análisis**

<b>Tipo</b>	<b>Número</b>	<b>Objetivo</b>
Autoridades: - Representante Legal - Administrador - Rector - Vicerrector - Inspector General	5	Diagnosticar la situación actual y la expectativa de la gestión estratégica organizacional de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca.

## TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Son herramientas empleadas para recolectar y organizar la información disponible para facilitar su interpretación (Calduch-Cervera, 2014).

**Tabla 3. Técnicas de diagnóstico**

<b>Tipo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Entrevista</b>	<p>Es una técnica de investigación cualitativa, se basa en la comprensión e interpretación de lo dicho y sentidos por otros.</p> <p>Se desarrolla iniciando por la preparación del guion de la entrevista, para continuar con su aplicación, transcripción y finalizar con el análisis de la información (Fábregues et al., 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semi – estructurada.</li> <li>- Cinco preguntas.</li> <li>- Objetivo: Diagnosticar la situación actual y la expectativa de la gestión estratégica organizacional de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca.</li> </ul>
<b>Método Delphi</b>	Es una técnica de consenso que no se basa en muestreos al azar, esta busca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de competencias.</li> </ul>

expertos con un amplio conocimiento o experiencia destacada.

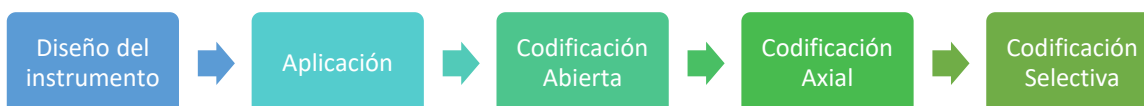
Se desarrolla a través de un cuestionario estructurado aplicado en sucesivas rondas, para realizar un análisis de los datos obtenidos generalmente utilizando técnicas estadísticas. Los resultados son remitidos hasta alcanzar un consenso. Este proceso se repite tantas veces como se considere necesario para llegar a un nivel de consenso deseado (Trespalcios et al., 2005).

- Objetivo: Definir y categorizar las competencias requeridas para el personal de la Unidad Educativa.

## PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTREVISTA

En la figura 12 se detalla el proceso para elaborar la estructura orgánica y funcional de la Unidad Educativa a través de la aplicación de entrevistas. El proceso se inicia con el diseño del instrumento de la entrevista y su posterior aplicación. Luego, se lleva a cabo una codificación abierta de los resultados con el propósito de identificar las ideas principales de la unidad de análisis. Posteriormente, se procede a realizar una codificación axial que permite relacionar las categorías y subcategorías de los datos obtenidos. Finalmente, a través de una codificación selectiva, se integran y refinan las ideas alcanzadas durante el proceso.

*Figura 12. Diagrama de procedimiento*

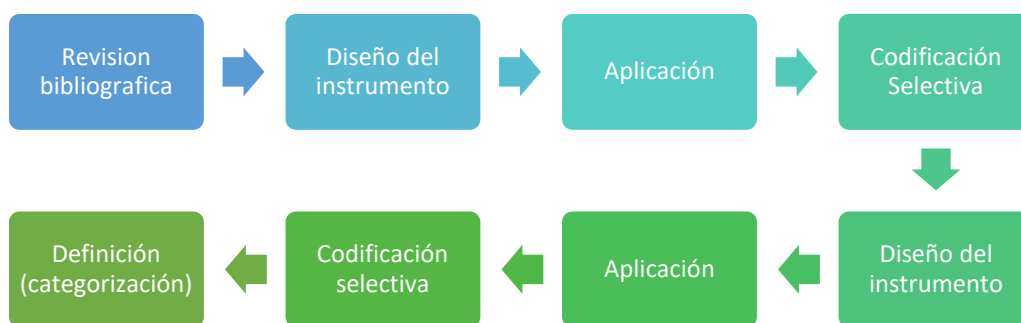


**Nota:** Diagrama de procedimiento para análisis e interpretación de información obtenida de entrevistas.

## MÉTODO DELPHI

En la figura 13 se describe el proceso de elaboración del diccionario de competencias de la Unidad Educativa a través de la aplicación del método Delphi. El proceso comienza con una revisión bibliográfica de las diversas competencias con el objetivo de desarrollar el instrumento que se utilizará en el proceso. Los resultados obtenidos de esta revisión se integran y refinan para su posterior aplicación a través del método Delphi, que implica iterativas rondas de consulta a expertos o participantes para recopilar opiniones y llegar a un consenso. Este proceso se repite hasta obtener los resultados deseados, que en este caso específico consisten en cinco competencias con su respectiva categorización.

**Figura 13.** Diagrama de procedimiento



**Nota:** Diagrama de procedimiento para análisis e interpretación de información obtenida de método Delphi.



# 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

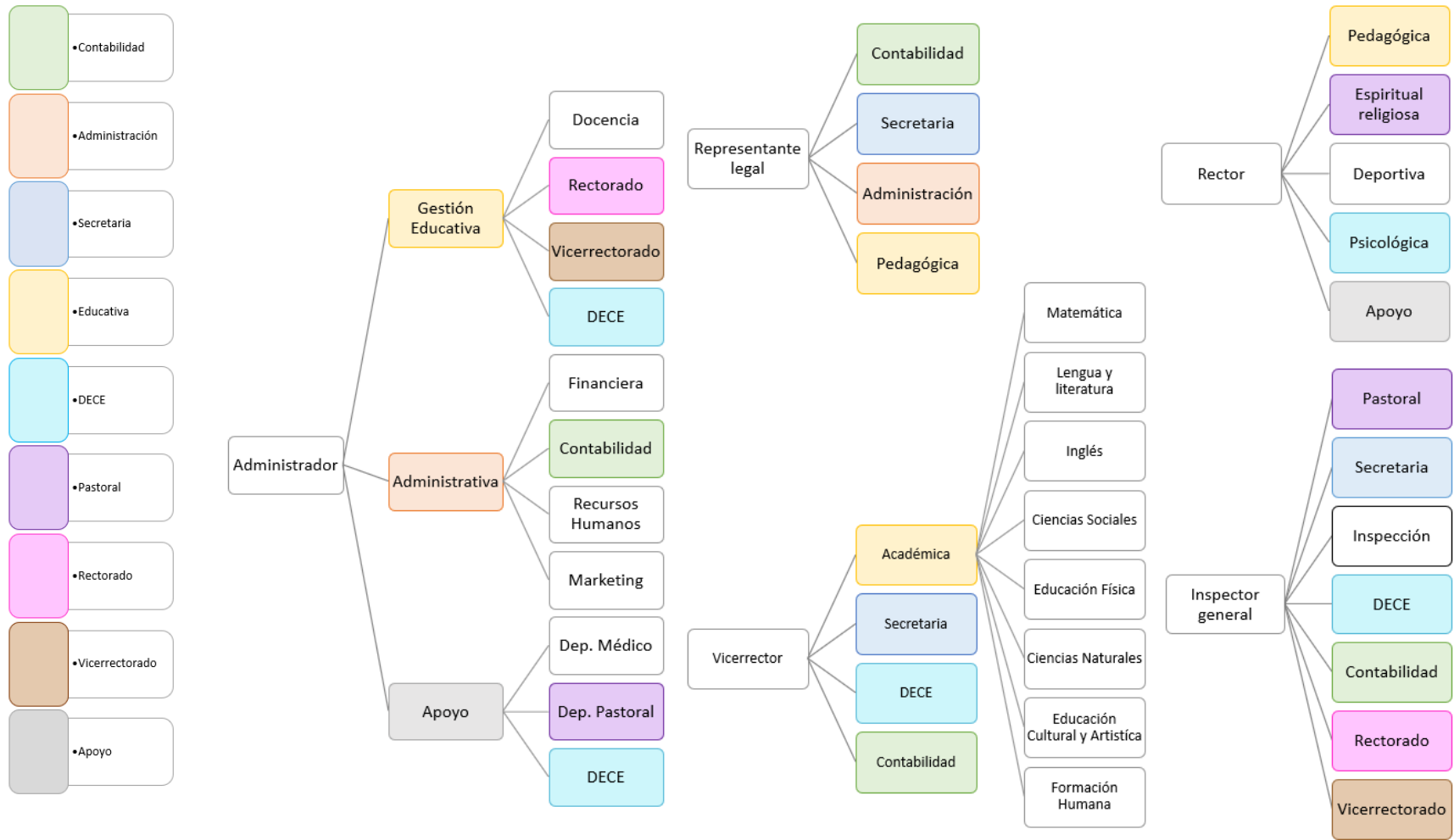
## ENTREVISTAS

### CODIFICACIÓN ABIERTA

La codificación abierta permite identificar las principales ideas expresadas por cada individuo de la unidad de análisis. Los resultados obtenidos de las cinco entrevistas se encuentran transcritos en el Anexo 2 de este documento y son representados a continuación a través de la Figura #14.

Con el fin de facilitar la posterior codificación axial, se han identificado aquellas categorías que han sido mencionadas en más de una ocasión mediante el uso de códigos de colores.

**Figura 14. Mapa de categorías**



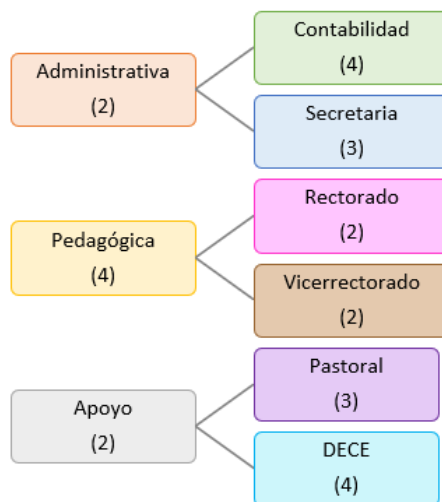
**Nota:** Mapa de categorías por individuo de la unidad de análisis.

El presente mapa de categorías responde a la interrogante ¿Qué áreas conforman la Unidad Educativa?, cada cuadro está encabezado y corresponde a un individuo de la unidad de análisis. El código de color permite reconocer aquellas que se relacionan entre si y han sido nombradas en más de una ocasión, a diferencia de aquellas que se encuentran sin color y han sido nombradas una sola vez.

## CODIFICACIÓN AXIAL

La codificación axial permite relacionar categorías y subcategorías obtenidas de la codificación abierta. Las categorías se emplean para posicionar o clasificar a los individuos o departamentos en un orgánico estructural según un criterio de jerarquía.

*Figura 15. Mapa de categorías*



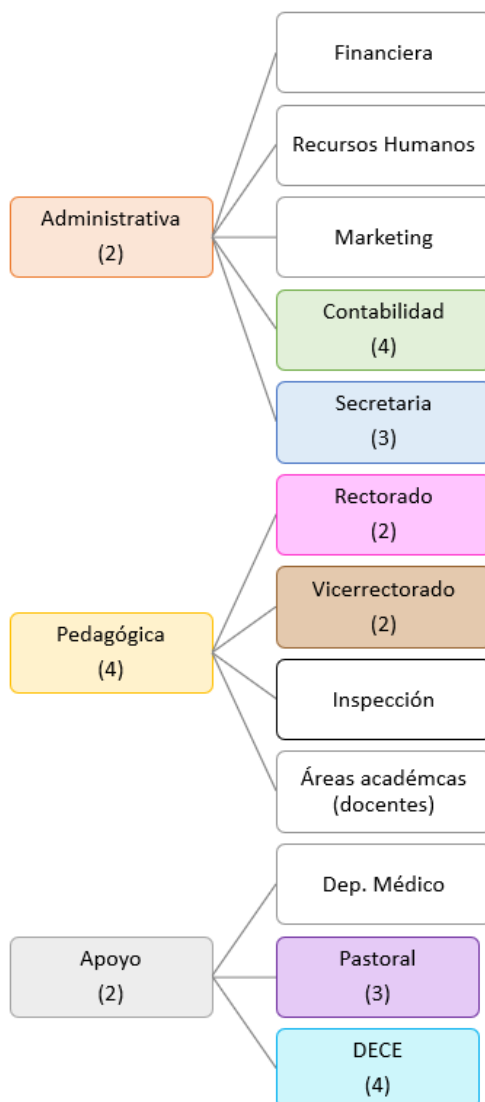
**Nota:** Mapa de categorías obtenido de codificación axial.

En la figura #15, el número colocado entre paréntesis representa la cantidad de veces que un individuo de la unidad de análisis menciona cada categoría y subcategoría, permitiendo así relacionar los requerimientos considerados más importantes para el desarrollo del orgánico, estructural, funcional.

## CODIFICACIÓN SELECTIVA

La codificación selectiva permite integrar y refinar las ideas y conceptos obtenidos en la codificación abierta y axial.

*Figura 16. Mapa de categorías*



**Nota:** Mapa de categorías obtenido de codificación selectiva.

A diferencia de los resultados presentados anteriormente la Figura #16 contiene recuadros en blanco y sin numeración ya que han sido mencionados una única vez por un individuo de la

unidad de análisis como respuesta a la pregunta ¿Qué áreas conforman la Unidad Educativa?, sin embargo, se consideran importantes y han sido mencionadas como respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son los departamentos que más relación tienen? ¿Cuál es la naturaleza de su relación? ¿Cuáles considera que deberían relacionarse más?, ¿Quiénes considera que son los mandos altos, medios y de apoyo dentro de su institución?, ¿Cómo describiría la línea de supervisión y/o reporte que tienen los cargos dentro de la UE? ¿Cómo es la toma de decisiones? (transcripción Anexo 2), por ello han sido colocados con el fin de refinar la matriz de categorías.

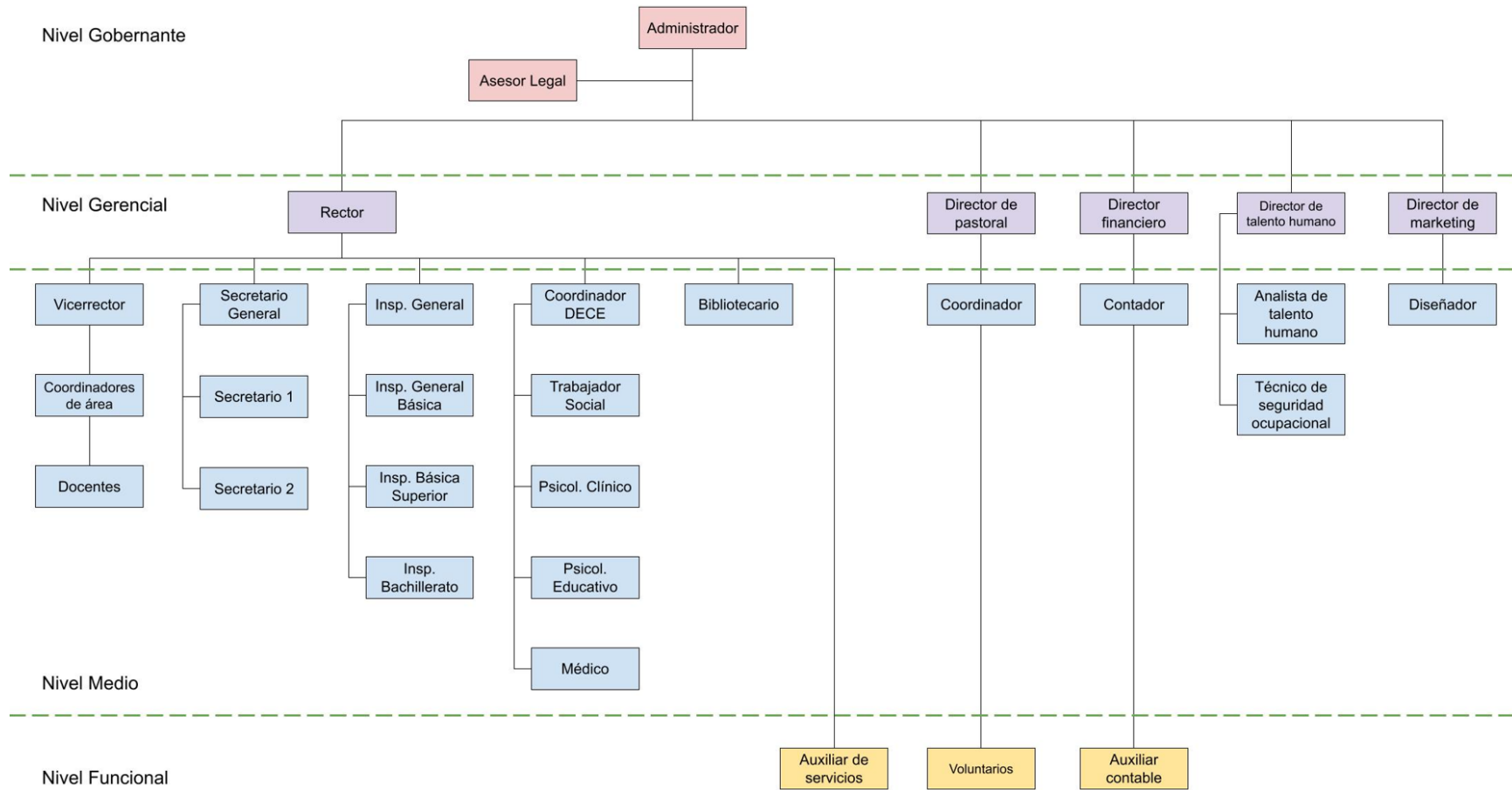
## ORGANIGRAMA

Los resultados obtenidos previamente de las diferentes codificaciones nos permiten conocer las áreas que conforman la Unidad Educativa, las cuales han sido categorizadas y corresponden a los diferentes niveles jerárquicos de un orgánico estructural.

Dentro de los niveles jerárquicos encontraremos el nivel gobernante el cual se orienta a la gestión institucional, el nivel gerencial orientado a la administración institucional, el nivel medio y funcional orientado al soporte de las actividades.

Para la propuesta del orgánico estructural representado en la Figura #17 se han considerado los diferentes criterios expresados por la unidad de análisis y que responden las siguientes interrogantes: ¿Qué áreas conforman la Unidad Educativa?, ¿Cuáles son los departamentos que más relación tienen? ¿Cuál es la naturaleza de su relación? ¿Cuáles considera que deberían relacionarse más?, ¿Quiénes considera que son los mandos altos, medios y de apoyo dentro de su institución?, ¿Cómo describiría la línea de supervisión y/o reporte que tienen los cargos dentro de la UE? ¿Cómo es la toma de decisiones?, las cuales se encuentran transcritas en el Anexo 2.

**Figura 17. Organigrama**



**Nota:** Propuesta de Estructura Organizacional para la Unidad Educativa.

La estructura organizacional propuesta es específica ya que detalla de manera singular cada área de la organización, es vertical puesto que, muestra los niveles de jerarquía posicionados de arriba hacia abajo de manera escalonada. En este diseño se representan todas las áreas de la organización y sus relaciones de dependencia.

## **Funciones del orgánico estructural**

**Administrador:** Planificar, coordinar, controlar y dar seguimiento al desarrollo de las actividades estratégicas y operativas de la Institución, según la reglamentación y lineamientos emitidos por los organismos normativos.

**Asesor legal:** Planificar, dirigir, controlar y asesorar en los procesos judiciales y extrajudiciales que la Institución se encuentre involucrada, así como ejercer el patrocinio en coordinación con la administración.

**Rector:** Planificar, coordinar, controlar y dar seguimiento al desarrollo de las actividades educativas y estratégicas de la institución, según la reglamentación y lineamientos emitidos por los organismos normativos.

**Vicerrector:** Dirigir, coordinar, supervisar y dar seguimiento al desarrollo y ejecución de las actividades académicas/administrativas de las dependencias bajo su cargo, con el fin de asegurar el correcto desarrollo de procesos, teniendo como principal objetivo la gestión académica a través de procesos y la excelencia educativa.

**Coordinador de área:** Investigar, proveer, dirigir, supervisar y controlar el trabajo académico de los docentes de cada área de aprendizaje.

**Docente:** Cumplir con la asignación académica, el número de horas establecidas en las normativas legales a través de asignaturas y/o proyectos pedagógicos curriculares a fin de desarrollar las áreas obligatorias y/o fundamentales y optativas en los niveles de básica elemental, general básica, básica superior y bachillerato, además de las experiencias de socialización pedagógicas y recreativas en el nivel de preescolar, de conformidad con el plan de estudios adoptado por el Consejo Ejecutivo del establecimiento.

**Secretario general:** Asistir, coordinar y controlar las actividades emitidas por el rectorado para el correcto funcionamiento de los procesos académicos institucionales y los exigidos por los organismos de control.



**Secretario 1 y 2:** Asistir y prestar apoyo administrativo a los diferentes departamentos y profesionales designados.

**Inspector general:** Organizar, coordinar, supervisar, dar seguimiento y mantener el desempeño armónico y eficiente de su departamento, además de velar por el desarrollo de las actividades institucionales con el fin de garantizar un ambiente saludable de sana convivencia.

**Inspector general básica, básica superior, bachillerato:** Asegurar un ambiente de disciplina y de orden que permita el normal desarrollo del proceso educativo en los grados o cursos que le hubieren sido asignados.

**Director financiero:** Administrar, valorar y supervisar las actividades relacionadas con los recursos económicos y financieros de la institución, su obtención y empleo.

**Contador:** Planificar, dirigir, controlar y definir los procesos para la gestión informativa financiera y contable de la institución.

**Auxiliar contable:** Asistir en la ejecución de procesos de análisis, verificación, registro y control de las transacciones, estados e información contable de la Institución.

**Director de talento humano:** Coordinar, supervisar y ejecutar los procesos de administración del talento humano de la institución de acuerdo con la normativa vigente.

**Analista de talento humano:** Desarrollar actividades de soporte en la ejecución de la gestión del talento humano por medio de la colaboración eficaz y eficiente en sus subsistemas.

**Técnico de seguridad ocupacional:** Coordinar el desarrollo de la política institucional y su sistema de gestión en seguridad y salud.

**Director de marketing:** Asistir en la ejecución y monitoreo de procesos de elaboración de documentos de marketing, bajo lineamientos y estándares establecidos

**Diseñador:** Plantear y desarrollar el diseño de artes gráficas y visuales conforme a los lineamientos estratégicos de publicidad, comunicación y mercadeo institucional.

**Bibliotecario:** Ejecutar las funciones y la buena administración de la biblioteca y todos los servicios que se ofertan en la misma.

**Auxiliar de servicios:** Ejecutar la limpieza, mantenimiento, seguridad y cuidado de las instalaciones de la Institución.

**Coordinador DECE:** Gestionar una adecuada vigilancia del bienestar psicológico, cognitivo y afectivo de los estudiantes.

**Trabajador social:** Ejecutar las actividades referentes al cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento para incrementar el bienestar estudiantil

**Psicólogo educativo:** Entender a la educación como un proceso de la vida que alienta a los estudiantes a la elaboración y puesta en marcha de su proyecto de vida personal y por esta razón tiene como objetivo el diseño de métodos que faciliten y potencien dicha experiencia.

**Psicólogo clínico:** Identificar, analizar y abordar los problemas en el área de la salud mental presentes en niños, niñas, adolescentes, representantes legales y colaboradores de la UEPC.

**Medico institucional:** Diagnosticar, pronosticar, prevenir y rehabilitar las enfermedades de los colaboradores y estudiantes, a través de conocimientos científicos, técnicos, tecnológicos y administrativos con desempeño ético y sensibilidad humana.

**Director de pastoral:** Desarrollar la formación cristiana y espiritual de la Unidad Educativa, manteniendo los valores católicos descritos en la misión y visión institucional

**Coordinador de pastoral:** Impulsar, de acuerdo con el director, las acciones educativas y evangelizadoras específicas que configuran la misión y visión de la Unidad Educativa.

## MÉTODO DELPHI

Para la aplicación del método se ha seleccionado como unidad de análisis a las autoridades de la Unidad Educativa puesto que, ellas son quienes poseen contacto directo con la información requerida, posteriormente se ha elaborado un instrumento que contiene diversas competencias detalladas con su definición básica, el cual se encuentra en el Anexo 3 del documento.

### PRIMERA APLICACIÓN: MATRIZ DE COMPETENCIAS

Se aplica el método con el fin de seleccionar cinco competencias acordes a las necesidades y expectativas institucionales de la Unidad Educativa. Los individuos han marcado las competencias de su preferencia, las cuales se registran de manera binaria con un uno (1) y un cero (0) las descartadas, posteriormente se realiza una sumatoria para conocer las de mayor interés.

Los resultados se ven reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** *Matriz de puntajes*

N.	Competencia	Rep. Legal	Administrador	Rector	Vicerrector	Insp. General	Total
1	Liderazgo	0	0	0	1	1	2
2	Negociación	0	0	0	0	0	0
3	Integridad	1	1	1	1	1	5
4	Iniciativa	1	1	0	0	0	2

5	Trabajo en equipo	0	1	1	1	1	4
6	Flexibilidad	0	0	0	0	0	0
7	Franqueza – Confiabilidad – Integridad	0	0	0	0	0	0
8	Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	1	1	1	1	0	4
9	Comunicación	1	1	1	0	1	4
10	Aprendizaje continuo	0	0	0	0	1	1
11	Adaptabilidad al cambio	0	0	0	0	0	0
12	Autocontrol	0	0	0	0	0	0
13	Habilidad analítica	0	0	0	1	0	1
14	Apoyo a los compañeros	0	0	0	0	0	0
15	Perseverancia	1	0	1	0	0	2

En el apartado de total se encuentran los resultados de la selección de competencias, los mejor puntuados se encuentran resaltados con color, al no poder definir cinco

competencias es necesaria nuevamente la aplicación del método, para ello estos resultados serán empleados para el diseño del nuevo instrumento de aplicación.

## SEGUNDA APLICACIÓN: MATRIZ DE COMPETENCIAS

Se aplica nuevamente el método tras un nuevo diseño del instrumento, el cual se encuentra detallado en el Anexo 4, con el objetivo de seleccionar cinco competencias requeridas por la unidad de análisis para el diseño del diccionario de competencias.

En esta aplicación se ha solicitado a cada individuo que seleccione del 1 al 5 las competencias de su interés, siendo 5 la mayor puntuación.

Los resultados se ven reflejados en la siguiente tabla:

*Tabla 5. Matriz de puntajes*

N.	Competencia	Rep. Legal	Administrador	Rector	Vicerrector	Insp. General	Total
1	Liderazgo	4	5	2	3	5	19
2	Integridad	1	3	1	5	4	14
3	Iniciativa	3	0	0	1	0	4
4	Trabajo en equipo	5	2	3	2	1	13
5	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	0	1	5	4	3	13
6	Comunicación	2	4	4	0	2	12
7	Perseverancia	0	0	0	0	0	0

En el apartado de total se encuentran los resultados de la aplicación del método Delphi, los mejor puntuados se encuentran resaltados con color, siendo Liderazgo, Integridad, Trabajo en equipo, Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad y Comunicación las competencias empleadas en el desarrollo del diccionario de competencias.

## DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN

Los resultados de definición y categorización de cada individuo de la unidad de análisis se encuentran transcritas en el Anexo 6. del documento, debido a su extensión y por facilidad visual se han omitido en este apartado, sin embargo, han sido considerados para definir el diccionario de competencias.

Se debe tomar en cuenta que cada individuo a definido las diferentes competencias en base a las necesidades y expectativas institucionales, además las han definido y categorizado en tres niveles, siendo A aplicable al nivel gerencial, B al nivel medio y C al nivel funcional del orgánico estructural de la Unidad Educativa.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En base a los resultados obtenidos previamente se han condensado e integrado en la siguiente Tabla 6. las definiciones y categorías de las cinco competencias mejor puntuadas y seleccionadas para el diccionario de competencias de la Unidad Educativa.

**Tabla 6. Matriz conceptual**

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	Capacidad innata o adquirida para dirigir, motivar, asesorar y acompañar a una persona o grupo de personas en el desarrollo de las actividades con ideas de innovación que comprenden la misión y visión institucional para la consecución de metas y objetivos.

		<p>A: Capacidad innata o adquirida para dirigir, motivar, asesorar y acompañar a una persona o grupo de personas, superiores o demás colaboradores en el desarrollo de las actividades con ideas de innovación que comprenden la misión y visión institucional para la consecución de metas y objetivos. Escucha y no descuida a ningún miembro de su equipo, integra y valora sus opiniones.</p> <p>B: Capacidad innata o adquirida para dirigir, motivar y acompañar a una persona o un grupo de personas de su área y relacionados en el desarrollo de sus actividades para la consecución de los objetivos propuestos.</p> <p>C: Capacidad para dirigir y acompañar a personas de su entorno en el desarrollo de sus actividades para la consecución de los objetivos solicitados.</p>
2	Integridad	<p>Capacidad de actuar conforme a principios, valores y buenas costumbres respetando el ideario institucional sin la necesidad de supervisión o seguimiento. Actuar de manera considerada con otros en búsqueda del bien común sin buscar beneficio personal.</p> <p>A: Capacidad de actuar conforme a principios, valores y buenas costumbres sin la necesidad de supervisión o seguimiento. Actúa de manera considerada con otros (pares, superiores y colaboradores) y toma decisiones con empatía. Genera confianza, es capaz de reconocer errores y es firme en el desarrollo de sus actividades.</p>

		<p>B: Capacidad de actuar conforme a principios, valores y buenas costumbres respetando el ideario institucional sin la necesidad de supervisión o seguimiento. Actúa de manera considerada con su área de trabajo y relacionados.</p> <p>C: Capacidad de actuar conforme a principios, valores y buenas costumbres respetando las ordenes e instrucciones encomendadas sin la necesidad de supervisión.</p>
3	Trabajo en equipo	<p>Habilidad de trabajar conjuntamente con sus compañeros de trabajo, identificar sus fortalezas e integrarlas de manera eficaz y eficiente con el propósito de lograr un objetivo.</p> <p>A: Habilidad de trabajar conjuntamente con otros (pares, superiores y colaboradores). Es capaz de identificar, organizar e integrar las fortalezas de sus compañeros para alcanzar los objetivos propuestos, supervisa el desarrollo de las actividades y resuelve cualquier conflicto que pueda presentarse.</p> <p>B: Habilidad de trabajar conjuntamente con miembros de su área o relacionados, identifica e integra sus fortalezas con el propósito de alcanzar un objetivo.</p> <p>C: Habilidad de trabajar conjuntamente con otras personas de su entorno y cumplir funciones determinadas que favorecen a los miembros de su equipo para la consecución de objetivos.</p>
4	Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad	<p>Capacidad de reconocer actividades no encomendadas que se pueden mejorar para el bien común, con un compromiso educativo institucional al servicio y cuidado de niños y jóvenes que permiten proponer y ejecutar acciones de mejora continua.</p>



		<p>A: Capacidad de reconocer actividades no encomendadas que se pueden mejorar para el bien común, con un compromiso educativo institucional al servicio y cuidado de niños y jóvenes. Conoce la misión y visión institucional con el fin de proponer, ejecutar, y motivar a sus compañeros a desarrollar acciones de mejora continua.</p> <p>B: Capacidad de reconocer actividades no encomendadas que se pueden mejorar para el bien común, conoce la misión y visión institución con el fin de proponer y ejecutar acciones de mejora continua.</p> <p>C: Predisposición a acatar órdenes, indicaciones y recomendaciones con el fin de ejecutar acciones de mejora continua para el bien común.</p>
5	Comunicación	<p>Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo, así mismo de compartir información de manera comprensible, eficiente y efectiva de manera oportuna y pertinente. Una comunicación adecuada demuestra transparencia y evita especulación.</p> <p>A: Capacidad de establecer protocolos y medios de comunicación efectiva con el fin de transmitir y compartir información de manera comprensible, oportuna y pertinente. Fomentar la comunicación entre las diferentes áreas, colaboradores y superiores.</p> <p>B: Capacidad de conocer los protocolos y medios establecidos de comunicación efectiva con el fin de transmitir y compartir información de manera comprensible, oportuna y pertinente.</p>

		C: Predisposición a emplear los protocolos y medios establecidos de comunicación efectiva con el fin de transmitir y compartir información de manera comprensible, oportuna y pertinente.
--	--	---

## 6. CONCLUSIONES

---

Como parte del fortalecimiento a la gestión estratégica organizacional de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca se realizó la propuesta del diseño de un orgánico estructural funcional y un diccionario de competencias, para su desarrollo fue necesario el levantamiento de información de la situación actual de la organización, además de las expectativas y necesidades de las autoridades, las cuales fueron seleccionadas como unidad de análisis debido a la cercanía de la información.

Contar con un orgánico estructural funcional facilita la definición del rol de cada individuo miembro de la organización, además permite definir y organizar su jerarquía, de esta manera se mejora la comunicación y el desarrollo de actividades. Para este caso en concreto se pudo observar dentro de la propuesta de la estructura organizacional un nivel gobernante conformado por el administrador o promotor de la Unidad Educativa, un nivel gerencial compuesto por la categoría administrativa, un nivel medio conformado por la categoría pedagógica la cual interviene netamente con el servicio educativo y finaliza con un nivel funcional en el cual se encuentra el personal que brinda soporte a las diferentes actividades.

Un diccionario de competencias permite conocer las aptitudes y habilidades requeridas para todos los miembros que conforman una organización, con el fin de seguir una estrategia común para el logro de objetivos. Las competencias seleccionadas acorde a las necesidades de la Unidad Educativa son: Liderazgo, Integridad, Trabajo en equipo, Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad y Comunicación.

## REFERENCIAS

- Alburquerque Murillo, J. (2021). Enfoque estratégico y gestión administrativa, Unidad Educativa Ciudad de Valencia Circuitos C07 - 10, Los Ríos, Ecuador, 2019. Tumbes, Ecuador .
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias . Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Autónoma de Buenos Aires: Granica S.A.
- Arellano Ortega, D. M. (2019). LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO. INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. Guayaquil, Ecuador.
- Bastidas Espinosa, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Becerra Dávila, G. (2017). PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016. Perú.
- Calduch Cervera, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. Madrid. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Técnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO (Vol. 3ra.). D. F., México: McGRAW-HILL.
- Departamento de Organización y Métodos. (2011). Guía técnica para elaborar organigramas. Jalisco. Obtenido de [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)
- Fábregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., & Paré, M.-H. (2016). Técnicas de investigación social y educativa. UOC. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20Fàbregues,%2>

- OJulio%20Meneses,%20David%20Rodríguez-Gómez,%20Marie-Hélène%20Paré-  
Técnicas%20de%20investigación%20social%20y%20educativa-  
Editorial%20UOC%20(2016).pdf
- Franklin Fincowsky, E. (2009). ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. México D.F.: McGRAW-  
HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Fuentes Figueroa, K. N., & Sisalima Cuenca, A. B. (Septiembre de 2019). DISEÑO DE UNA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA GABRIELA  
MISTRAL UBICADA EN LA CIUDAD ZARUMA. Guayaquil, Ecuador.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en  
las instituciones. Revista Educación, 40(1). Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2020). MANUAL PRÁCTICO DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA. Colombia: Díaz de Santos. Obtenido de  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Manual\\_práctico\\_de\\_planeación\\_e  
straté/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=planeacion+estrategica+y+compo  
nente&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_práctico_de_planeación_e_straté/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=planeacion+estrategica+y+compo_nente&printsec=frontcover)
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.:  
McGrawHill.
- León Ortiz, X. M., & Vaca Yar, M. D. (2014). ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES  
DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA EN  
EL PERÍODO 2014. Cuenca, Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2023). Gobierno del Ecuador. Obtenido de  
[https://educacion.gob.ec/zonas-districtos-y-  
circuitos/#:~:text=La%20implementación%20del%20Nuevo%20Modelo,educati  
vos%20y%201.117%20circuitos%20educativos.](https://educacion.gob.ec/zonas-districtos-y-circuitos/#:~:text=La%20implementación%20del%20Nuevo%20Modelo,educati vos%20y%201.117%20circuitos%20educativos.)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). MARCO LEGAL EDUCATIVO. Quito.
- Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., & Guerra Bretaña, R. M. (2020).  
Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en  
Ecuador. SciELO, 34(2). Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-  
21412020000200019](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019)

- Paillacho Coque, A. M. (2016). EL DESARROLLO INSTITUCIONAL CON APOYO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA CRISTÓBAL COLON PARROQUIA SAN MIGUEL DEL CANTÓN SALCEDO AÑO LECTIVO 2015 - 2016. Latacunga, Ecuador.
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (2015). LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL. Obtenido de Gob.ec: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Prieto Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional (4ta ed.). ECOE Ediciones.
- Rodríguez Fernández, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Psicología\\_de\\_las\\_organizaciones/-CDcaADQLcoC?hl=es&gbpv=1&dq=tipos+de+organizacion&pg=PA82&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Psicología_de_las_organizaciones/-CDcaADQLcoC?hl=es&gbpv=1&dq=tipos+de+organizacion&pg=PA82&printsec=frontcover)
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. SCIELO. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762014000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100010)
- Ruiz Martinez, J., Ruiz Martinez, H., & Avila Pascual, J. (2013). El Instructor para el joven Emprendedor: Ciencias Económicas. .
- Sallenave, J. (1943). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Gerencia\\_y\\_planeación\\_estratégica/bqPzq\\_LvWOQC?hl=es&gbpv=1&dq=planeacion+estrategica+y+componente&pg=PA51&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gerencia_y_planeación_estratégica/bqPzq_LvWOQC?hl=es&gbpv=1&dq=planeacion+estrategica+y+componente&pg=PA51&printsec=frontcover)
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Diccionario de competencias. New York: John Wiley and Sons.
- Spencer, L., & Spenser, S. (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. New York. Obtenido de <https://dokumen.tips/documents/spencer-y-spencer-diccionario-de-competencias.html>

- Suaréz Quinde, S. I. (2019). Planificación Estratégica y la Gestión de Talento Humano en la Unidad Educativa “Santa Elena”, Provincia de Santa Elena Ecuador, 2017. Piura, Peru.
- Trespalacios, J. A., Vázquez, R., & Bello, L. (2005). Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Madrid: Paraninfo, SA.
- Tutivén Ortega, S. M. (2018). La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas. Quito, Ecuador.
- UCI. (2014). Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación científica . Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-12/Unidad-01/lecturas/1.pdf>
- Yong-Chang, E. A. (2013). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “REPÚBLICA DEL ECUADOR”. Quevedo, Ecuador.

# ANEXOS

## ANEXO 1. FORMATO DE APLICACIÓN: ENCUESTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué áreas conforman la Unidad Educativa? ¿Cuáles ofrecen mayor potencial de mejora?
2. ¿Qué departamentos y puestos de trabajo considera que son clave dentro de la institución? ¿Cómo se pueden identificar?
3. ¿Cuáles son los departamentos que más relación tienen? ¿Cuál es la naturaleza de su relación? ¿Cuáles considera que deberían relacionarse más?
4. ¿Quiénes considera que son los mandos altos, medios y de apoyo dentro de su institución?
5. ¿Cómo describiría la línea de supervisión y/o reporte que tienen los cargos dentro de la UE? ¿Cómo es la toma de decisiones?

## ANEXO 2. DESARROLLO: ENCUESTA A DIRECTIVOS

### Representante Legal

**Pregunta 1:** Área de contabilidad, secretaria, administrativa y la pedagógica que es la más importante, el área pedagógica ofrece mayor potencial de mejora.

**Pregunta 2:** Pedagógico es el más importante, ese es el corazón. El puesto clave es el Vicerrectorado, porque es una institución educativa, lo básico de la educación es la pedagogía.

**Pregunta 3:** Yo creo que el administrativo y el pedagógico, la administración lleva las políticas de la pedagogía que presta el servicio a los estudiantes y debe ir en concordancia con la misión y visión del colegio. Deben relacionarse más secretaria y administración.

**Pregunta 4:** Mandos altos: Administrativo, Medios: Pedagógico, secretaria y contabilidad.

**Pregunta 5:** El administrativo es el que controla todo, la contabilidad la secretaria y hasta lo pedagógico porque ellos son los que tienen las políticas de funcionamiento. El administrativo es el que pone el camino, y los otros cada uno tienen su propia línea de trabajo. El administrador es el que tiene que saber dirigir cada uno de los departamentos para que todo funcione en armonía.



## **Administrador**

**Pregunta 1:** Esta distribuida en tres grandes grupos: Primero la gestión educativa, donde está todo lo que es docencia, rectorado, vicerrectorado, incluyendo a veces al DECE, también está la parte administrativa en el que está la parte financiera, contabilidad, recursos humanos, marketing, y toda la parte comercial que tiene que ver con la institución; y la parte de apoyo a los estudiantes donde está el departamento médico, el departamento de pastoral y el área del DECE. Las que dan un mayor potencial de mejora, considera que como institución son las áreas comerciales, de administración en donde se buscan nuevos convenios para darle un plus a la educación y el rectorado que hace su gestión en la parte educativa.

**Pregunta 2:** Los puestos de mayor rango se puede decir son: Rector, vicerrector, la parte del marketing también considero que es importantísimo porque sin una buena publicidad no se mueve el negocio y la administración donde se buscan convenios para mejorar la institución.

**Pregunta 3:** Todos se relacionan entre sí, pero el rectorado y vicerrectorado tienen más relación con la mayoría de departamentos porque están en la parte educativa y administrativa, entonces esos dos puestos conversan con el administrador, con el área financiera, con los docentes, con el área del DECE, con el departamento de pastoral, ellos son los puestos de mayor relación de la institución. Todos en conjunto deberían relacionarse más, pero si está bien que las cabezas de la institución se relacionen en todos los procesos.

**Pregunta 4:** Tenemos justamente esos tres rangos, en los mandos altos estarían la parte directiva, el consejo ejecutivo, rector, vicerrector, administrador y la gerencia de la empresa, los rangos medios serían las jefaturas de cada área, coordinaciones, directores de cada área; y la parte operativa serían docentes, demás personal de apoyo y auxiliares.

**Pregunta 5:** De manera ascendente, van desde la parte operativa, que se reporta al coordinador de cada área, ellos reportan a su vez a los directores de cada área y a la final reportan al área de talento humano o a la administración de rector y vicerrector, en forma vertical ascendente. La toma de decisiones es mediante reuniones con actas.

## **Rector**

**Pregunta 1:** Las áreas que conforman la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca son principalmente la pedagógica, la parte espiritual religiosa, deportiva, psicológica; y de apoyo. Hemos visto como plan de mejora intervenir más en la parte deportiva en la que es donde tenemos más falencias, ya que la parte pedagógica después de evaluaciones, hemos visto que el nivel académico es bastante elevado.

**Pregunta 2:** Como clave al departamento del DECE o de apoyo debido a que al tener estudiantes bajo selección para su ingreso podemos llevar de manera más individual los diferentes casos de falencias académicas o pedagógicas, la parte administrativa también es bastante importante pero la parte del DECE o el departamento de apoyo a los estudiantes es de mayor relevancia en la institución.

**Pregunta 3:** De igual manera considero que la parte del DECE es sumamente importante ya que tiene relación directa con los padres de familia o con los representantes de los estudiantes, cualquier problema o situación que se genere dentro de la institución sea de parte académica o conductual el DECE es el primero en intervenir, lógicamente posteriormente pasara a la parte administrativa que será el vicerrectorado, rectorado, o secretaria.

**Pregunta 4:** En primera instancia hablando desde una pirámide en la parte más alta estaría el promotor que es la cabeza de toda la institución, el consejo ejecutivo que es la parte que está conformada o la parte que toma las decisiones administrativas pedagógicas, la parte de rectorado, vicerrectorado, la junta general de docentes.

**Pregunta 5:** Aquí estaría separada en dos líneas, lo que tiene que ver con la parte administrativa y lo que tiene que ver con la parte académica, con la administrativa lógicamente va a estar tomada por el promotor económico o promotor de la institución, la parte de rectorado y consejo ejecutivo y en la parte académica lógicamente va a estar liderado por el consejo ejecutivo, vicerrectorado y la junta general de docentes.

### **Vicerrector**

**Pregunta 1:** Desde la parte académica como área de conocimientos, tenemos ocho: Matemáticas, inglés, lengua, ciencias, sociales, educación física, educación cultural y artística, y formación humana que es el plus de nuestra institución. Como departamentos tenemos la parte administrativa en este caso el departamento de contabilidad, secretaria, departamento médico que es parte del DECE, eso es lo que tenemos principalmente. Siempre el potencial de una institución educativa es el área docente, entonces ahí siempre se mantiene al personal docente capacitado continuamente o innovando en la parte educativa, el área en la que trabajamos es educación en mejora, necesariamente son los que más deberían estar capacitándose.

**Pregunta 2:** Como departamento y puesto una de las partes más importantes es secretaria, que es la atención directa a padres de familia y una atención ágil, muy

oportuna y delicada, es una de las partes más importantes porque un padre de familia tal vez no llegue a hablar con un profesor pero casi siempre llega a secretaria, por esa razón es la parte más interesante en cuanto atención, luego desde el inicio obviamente el personal de servicio porque ellos son los que controlan en nuestro caso el ingreso a la institución, entonces la forma en la que el reciba a un padre de familia es también muy importante, siempre la atención a padres de familia lo que es la atención al cliente debe ser bien atendido, lo que es relación con los padres también es inspección, entonces todas esas áreas de trabajo que son directamente de comunicación con los padres de familia son las partes más delicadas.

**Pregunta 3:** Es como una red, trabajamos desde el vicerrectorado con la parte académica entonces nosotros nos relacionamos con lo que es el sector docente, dentro de los docentes hay los coordinadores, igual desde el área pedagógica también se maneja lo que es DECE para atención a estudiantes en los tres campos que integran el DECE: trabajo social, pedagógico y clínico, también desde vicerrectorado se trabaja con secretaria en nuestro caso porque es lo que maneja plataforma, que es la manera en la que nos comunicamos con los padres de familia. Cuando vamos al departamento del DECE, tiene que relacionarse con los padres de familia, por los tres campos que ellos atienden también tienen que relacionarse con los docentes, la parte administrativa y directiva. Entonces todo es un enlazado.

**Pregunta 4:** Los mandos altos en esta institución vienen a ser la representación interna que tiene aquí el promotor económico de la institución, ese es el mando más alto que tenemos, es la figura principal que tenemos en cuanto a direccionamiento, después de eso en nuestra estructura viene lo que es el consejo ejecutivo, la junta general de docentes, luego el rectorado, vicerrectorado y todos los demás entes que tenemos en la institución.

**Pregunta 5:** Las líneas de seguimiento están establecidas claramente en los manuales de procedimiento, la situación es que no tenemos nosotros un hábito de reportar por escrito, entonces solamente lo hacemos verbal, ...tenemos que arreglar planificaciones, okey, llega la planificación al Drive, no tengo esto, no tengo esto, se notifica a la coordinación, por ejemplo, entonces todo es verbal, lo que nos falta es la parte física, ese es el problema. La toma de decisiones es dependiendo del organismo, por ejemplo, hay decisiones inherentes que solo las puede tomar el rector, pues él las tiene que tomar

porque están dentro de sus atribuciones y funciones, igual para cada uno de los estamentos si es que es tema administrativo él lo puede hacer solo o si es un tema académico también lo puede tomar solo, pero hay temas grandes que tiene que resolverlo con junta académica, con una mayoría de votaciones de junta se puede decir hagamos un cambio curricular..., o disposición del ministerio, todo es dependiendo del organismo, no hay cosas que se puedan tomar así solo, inclusive puede ir consejo ejecutivo en contra de la decisión del rector, él no puede decidir solo si no, en consenso.

### **Inspector General**

**Pregunta 1:** Las áreas que conforman lo que es nuestra unidad educativa son: el área de pastoral, secretaria, inspección, consejería estudiantil o denominado también DECE, contabilidad y el resto lo que sería la parte educativa, el rectorado y vicerrectorado. Se tendría que hacer un análisis profundo para poder con evidencias decir que áreas se tendrían que potenciar, pero puedo decir que el área de inspección, es decir con más personal ya que nosotros como unidad educativa que llevamos muchos años como Católica de Cuenca se manejaba como uno de los pilares fundamentales, al tener mayor cantidad de inspectores el control de los estudiantes era mejor, se puede abastecer y ayudar a los estudiantes en todo sentido, tanto en la parte académica como la parte personal del estudiante en sus problemas y el control en las aulas.

**Pregunta 2:** Todos los departamentos son importantes y necesarios dentro de la unidad educativa pero dentro de ellos desde mi punto de vista como inspector general creo que inspección es clave para poder ver que es lo que pasa desde el inicio de clases, desde la entrada de los estudiantes, si vienen o no, si faltan, que está pasando con ellos, y el departamento de consejería estudiantil donde muchos estudiantes nuestros tienen un sinnúmero de problemas a veces personales y que se debería hondar, en beneficio no solo de la institución si no también del estudiante y familiar.

**Pregunta 3:** Con los departamentos que inspección está relacionada principalmente es con DECE y departamento de secretaria por las solicitudes, y con el DECE por asuntos de disciplina o conducta y aprovechamiento con los estudiantes.

**Pregunta 4:** Los que están a la cabeza en el sentido de la parte educativa son el Sr. Rector, que es la parte del personal que nos ayuda específicamente a resolver los problemas de los estudiantes, la parte del personal que como inspector general le comunica y la parte educativa que corresponde a la Sra. Vicerrectora.

**Pregunta 5:** Iría de acuerdo a la función que está cumpliendo cada uno del personal, va a los mandos medios, hasta llegar al rector que es la máxima autoridad de la institución educativa. La toma de decisiones depende de la situación en la que estemos, pero si hablamos de un inspector de curso, él tiene que resolver los problemas con el estudiante, si no se puede tiene que comunicarse con el tutor, si no hay como realizar se comunica con mi persona como inspector general, y si el problema persiste se debe pasar al DECE, aunque hay algunos que pasan directamente a DECE, y ellos a su vez comunican al Sr. Rectoro o se derivan a la parte externa.

## ANEXO 3. FORMATO DE APLICACIÓN: MÉTODO DELPHI 1

¿Cuáles son las principales competencias que debe tener un miembro del personal?

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar “feedback” (retroalimentación), integrando las opiniones de los otros.
2	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
3	Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

4	Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
5	Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
6	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
7	Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
8	Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito
9	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar

		para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
10	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.
11	Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
12	Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
13	Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
14	Apoyo a los compañeros	Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del

		entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.
15	Perseverancia	La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos será una de las llaves del éxito.

## ANEXO 4. FORMATO DE APLICACIÓN: MÉTODO DELPHI 2

Seleccione 5 competencias que crea usted debe tener un miembro del personal. Ordénelas del 1 al 5 de **menor a mayor** importancia.

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar “feedback” (retroalimentación), integrando las opiniones de los otros.
2	Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
3	Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas



		en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	
4	Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	
5	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	
6	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	
7	Perseverancia	La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos será una de las llaves del éxito.	

Defina las siguientes competencias y sus diferentes grados:

- A. Directivos, administradores
- B. Mandos medios, supervisores, áreas.
- C. Personal de apoyo, personal en general.

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	A:  B:  C:
2	Integridad	A:  B:  C:
3	Iniciativa	A:  B:  C:
4	Trabajo en equipo	A:  B:

		C:
5	Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad	A:  B:  C:
6	Comunicación	A:  B:  C:
7	Perseverancia	A:  B:  C:

## ANEXO 5. DESARROLLO: MÉTODO DELPHI 2

### Representante Legal

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	Capacidad que tiene una persona para persuadir a otros de una idea que busca un objetivo específico que busca el bien común.

		<p>A: Capacidad que tiene una persona para persuadir a su equipo de trabajo que es capaz y competente para lograr las metas y objetivos establecidos.</p> <p>B: Capacidad que tiene una persona para organizar el equipo de trabajo, apoyar y supervisar el trabajo que realizan con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>C: Capacidad que tiene una persona de realizar las actividades indicadas para cooperar en la consecución de los objetivos establecidos.</p>
2	Integridad	<p>Integridad es la virtud que posee una persona en su actuar de manera honrada, respetuosa, colaboradora y considerada con su equipo de trabajo con el fin de buscar un ambiente favorable para la consecución de un objetivo planteado para el bien común.</p> <p>A: Es la virtud que debe ser manifestada con los colaboradores durante su relación de trabajo con el fin de que las actividades laborales las realicen de manera colaborativa para lograr un bien común</p> <p>B: Virtud que debemos manifestar en el momento de acompañar y conducir al grupo de trabajo para que cada integrante labore honrada y respetuosamente para conseguir el objetivo planteado para el bien común.</p> <p>C: Virtud que cada persona debe reflejar en su trato respetuoso y honrado a todos los que requieran su contingente para alcanzar las metas planteadas.</p>
3	Iniciativa	<p>Capacidad que una persona posee para reaccionar de manera inmediata y efectiva el momento en que se presentan dificultades u obstáculos para alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>A: Capacidad que tiene una persona para enfrentar y resolver las dificultades que puedan presentarse en el transcurso de la consecución de los objetivos planteados.</p>

		<p>B: Capacidad que tiene una persona para resolver las dificultades que puedan presentarse en el proceso de obtención de los objetivos planteados.</p> <p>C: Capacidad que tiene una persona para expresar sus opiniones e ideas que contribuyan a la obtención de los objetivos propuestos.</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Trabajo en equipo es aquel donde varias personas se juntan con el propósito de lograr un objetivo, aportando cada uno sus habilidades y conocimientos.</p> <p>A: Para lograr un trabajo en equipo efectivo los directivos deberán promover una buena comunicación para definir los objetivos y metas, mismos que podrán alcanzarse aprovechando las fortalezas de cada miembro del equipo, revisando de manera constante el trabajo y resolviendo cualquier conflicto que pueda presentarse.</p> <p>B: Encargados de colaborar en la consecución de los objetivos y conseguir que el equipo actúe en coordinación con las metas fijadas. Como son el puente de comunicación entre la dirección y el equipo de trabajo, también deben comunicar al superior los problemas que surjan, así como las cuestiones que vayan presentándose a lo largo de la gestión laboral.</p> <p>C: Aquel personal de apoyo que cumplen funciones determinadas que favorecen a los miembros del equipo en sus diferentes actividades de manera inmediata y directa.</p>
5	Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad	<p>Las competencias laborales de compromiso-disciplina personal y productividad son aquellas sin las cuales un objetivo o meta no serían alcanzables debido a su importancia en las relaciones laborales.</p> <p>A: Encargado de conseguir el compromiso, disciplina y productividad de los trabajadores, a través de un trato</p>

		<p>respetuoso, considerado y agradecido cuando se cumpla con una tarea.</p> <p>B: Cooperar para que todos se entusiasmen y sumen sus capacidades para conseguir el objetivo planteado, dando gracias por el esmero productivo y otorgando incentivos a los trabajadores, aumentando de esta manera el nivel de compromiso con la meta propuesta.</p> <p>C: Conocedor de la visión del proyecto contribuyen en la consecución de la meta planteada sin necesidad de que se repita las órdenes y trabajando de manera precisa, minuciosa y completa.</p>
6	Comunicación	<p>La comunicación implica la tarea de compartir de manera comprensible, eficiente y motivadora de todas las ideas para comprometer a los trabajadores a lograr los objetivos planteados, con el fin de evitar malos entendidos o errores de comunicación.</p> <p>A: Crear una conciencia común y comunicar eficientemente el valor de cada una de las actividades dentro de la empresa, lo que garantizará que los trabajadores pondrán su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.</p> <p>B: Intermediario en la comunicación entre los directivos y los trabajadores, con la capacidad de escuchar y la habilidad de comunicar las inquietudes, propuestas e ideas de los empleados a los directivos.</p> <p>C: Prestar atención a todos los mensajes que nos llegan desde nuestros superiores, lo que permite tomar decisiones más respetuosas con nuestros compañeros de trabajo.</p>
7	Perseverancia	<p>Perseverancia una competencia que se basa en el esfuerzo continuo necesario para lograr los objetivos propuestos, venciendo las dificultades que se puedan encontrar en el camino sin perder la voluntad y la esperanza.</p>

		<p>A: Fomenta y contagia el valor de la perseverancia, organizando equipos consecuentes, que a pesar de los obstáculos y momentos difíciles superen las dificultades que puedan presentarse en la búsqueda de los objetivos y metas propuestas.</p> <p>B: Anima en sus compañeros, la perseverancia en sus responsabilidades, entregando lo mejor de sí mismo para obtener los resultados esperados en la consecución de los objetivos propuestos.</p> <p>C: Considera la perseverancia como parte de su desarrollo profesional respondiendo con esfuerzo y actitud positiva frente a las dificultades y contratiempos que se presentan en el desenvolvimiento de su trabajo.</p>
--	--	---

**Administrador**

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	<p>A: Habilidad para dirigir, conducir y acompañar al grupo de personas designado, influenciar en el grupo, innovar en sus propuestas y motivar al cumplimiento de los objetivos planificados.</p> <p>B: Habilidad para motivar y acompañar en el seguimiento a las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo, motivando al cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.</p> <p>C: Habilidad para motivar a los compañeros de equipo, mostrando una eficiencia en el trabajo en búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos planteados.</p>
2	Integridad	<p>A: Valor que demuestra la honestidad de un líder de equipo, tomando decisiones adecuadas en el desarrollo de sus funciones, sin vulnerar derechos ni obligaciones y siempre manteniendo transparencia en sus acciones.</p> <p>B: Valor que demuestra honestidad en la información impartida sobre el seguimiento al desarrollo de actividades de cada equipo,</p>

		<p>presentando todas las falencias encontradas, demostrando transparencia en sus acciones y decisiones.</p> <p>C: Valor que demuestra un trabajo honesto en el desarrollo de las actividades asignadas dentro del equipo de trabajo, considerando la eficiencia y eficacia dentro del grupo y demostrando un trabajo transparente y eficaz.</p>
3	Iniciativa	<p>A: Impulso innovador que presenta el líder de cada proceso para estimular a su equipo en el desarrollo de actividades que permitan alcanzar los objetivos de la compañía de una manera diferente, haciendo los procesos más dinámicos eficientes y con veracidad en los resultados.</p> <p>B: Capacidad para de una forma profesional aportar con ideas de mejora a procesos o proyectos, buscando la innovación del grupo de personas supervisadas y adelantándose a los acontecimientos de riesgo que se pueden presentar.</p> <p>C: Espíritu emprendedor e innovador para colaborar con ideas que permitan un rendimiento activo en el grupo de trabajo.</p>
4	Trabajo en equipo	<p>A: Fomentar el sentido de lealtad, seguridad y pertenencia institucional, buscando la igualdad y reconocimiento de los miembros del equipo, liderando las actividades y valorizando el esfuerzo realizado para el desarrollo de las actividades asignadas.</p> <p>B: Impulsar la unión entre los miembros de un equipo de trabajo de manera que desarrollen las actividades asignadas por la dirección, asignando roles y dando apertura a todas las ideas y fundamentos que se aporte.</p> <p>C: Labor desarrollada en conjunto entre todos los integrantes, buscando el objetivo común y el fortalecimiento del equipo afianzándose con compañerismo y magnificencia.</p>
5	Nivel de compromiso-	<p>A: Porcentaje de cumplimiento a los objetivos planteados y obligaciones contraídas con los miembros del equipo de trabajo</p>



	<p>Disciplina personal – Productividad</p>	<p>– porcentaje de organización y guía hacia el equipo de trabajo estableciendo métodos y procesos en busca de una mejora continua – Porcentaje de cumplimiento de las metas planificadas.</p> <p>B: Porcentaje de apoyo brindado al equipo de trabajo para la solución de situaciones adversas que se presenten – Porcentaje de coordinación en el grupo para lograr los objetivos de una manera ordenada y sistemática - Porcentaje de cumplimiento de las metas planificadas.</p> <p>C: Nivel de fidelidad y apoyo a la institución en el desarrollo de las actividades diarias – valor que se traduce en la capacidad para seguir las instrucciones y procedimientos planteados sin omitir ningún parámetro - Porcentaje de cumplimiento de las metas planificadas.</p>
6	Comunicación	<p>A: Capacidad y requisito importante dentro de la alta dirección que consiste en transmitir a sus clientes internos y externos la misión, visión, objetivos y valores empresariales, de una forma clara y concisa de manera que se cumpla en la organización con cada uno de estos parámetros.</p> <p>B: Capacidad para transmitir al equipo de trabajo los proceso y lineamientos a desarrollarse en cada actividad asignada, de manera que se obtenga un seguimiento y retroalimentación con búsqueda de mejora.</p> <p>C: Capacidad para transmitir a su nivel de supervisión, las dificultades encontradas en el desarrollo de actividades de cada proceso, de manera que se implemente un plan de mejora continua.</p>
7	Perseverancia	<p>A: Valor que conlleva mantener la perspectiva correcta para dirigir ordenes con constancia para la consecución de metas y objetivos, capacidad para actuar en la resolución de problemas</p>

		<p>con perspectiva de mejora, sin dejar decaer el proceso por falencias que se presenten.</p> <p>B: Constancia para establecer de manera clara los lineamientos en el seguimiento de cada proceso, de manera que se genere el compromiso de todo el equipo de trabajo, para cumplir con la misión, visión y objetivos dictaminados por la alta dirección.</p> <p>C: Constancia para el desarrollo de las actividades planteadas, sin decaer en el proceso cuando se presente una dificultad o problemática, buscando soluciones rápidas y eficaces que permitan continuar el cumplimiento del objetivo planteado.</p>
--	--	---

**Rector**

<b>N.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>
1	Liderazgo	<p>Al hablar de liderazgo se identifica esencialmente por orientar las políticas de forma práctica, en la organización escolar aportando así al comportamiento de la institución educativa.</p> <p>A: Es el don y la capacidad inherente que deben poseer los colaboradores para que posterior y continuamente puedan guiar al grupo que se encuentra en su mando. Así mismo, transmitir ideas que comprendan la visión y misión institucional a través de estrategias que puedan dar soporte conjuntamente con el apoyo y motivación al personal.</p> <p>B: Una habilidad que sin duda puede encontrarse en los cargos supervisores, es el liderazgo, ya que, como mando medio debe visualizar las dificultades existentes y así proponer un plan de acción para lograr cumplir los objetivos planteados. El rol de supervisor puede visualizar situaciones del personal a su cargo y ser el mensajero al área administrativa.</p> <p>C: El liderazgo se basa en una visión conjunta, es decir seguir objetivos comunes. Es por ello, que se vuelve indispensable contar con el personal de apoyo y que el mismo comprenda la</p>

		<p>conceptualización de liderazgo ha tenido una modificación en el lapso del tiempo y que en la actualidad es de orientar efectivamente desde el rol administrativo y así a mayor satisfacción de los empleados existirá un mayor desempeño laboral.</p>
2	Integridad	<p>Uno de los atributos que destaca de una persona, es la integridad. La capacidad de hacer lo correcto, y la de saber tomar decisiones en situaciones con empatía. Las características de la integridad están fusionadas por cualidades como la honestidad, respeto, responsabilidad, lealtad, disciplina, entre otras. Se puede decir que un ser íntegro es alguien en el cual se puede confiar plenamente, en cualquier nivel, es una persona que posee control emocional, puede tener un autorreconocimiento de errores y así mismo ser firme en el desarrollo de sus acciones. A percepción laboral se necesita un ser y colaborador íntegro, siendo así la primera competencia a solicitarse y verificarse.</p> <p>A: En el ámbito laboral, hace referencia al juicio moral, honestidad y valores de liderazgo de una institución, tanto hacia sus funcionarios y compañeros como hacia sus proveedores de servicios educativos. Las autoridades o administrativos que ocupen este tipo de cargos deben ser individuos con una totalidad de aptitudes.</p> <p>B: La integridad como valor representa la virtud más importante que pueda poseer una persona y un colaborador laboral, es por ello, que los mandos medios tienen la competencia e idoneidad de transmitir las cualidades que abarca ser un ser íntegro. Una persona honesta y honrada que respeta a los demás y hacia sí mismo.</p> <p>C: Sin distinción alguna, desde el más alto cargo hasta posiciones no tan reconocidas, se puede hablar firmemente que la integridad tanto personal, moral y total, se encuentra</p>

		relacionado con el pensamiento, comportamiento, ideales, creencias y acciones de cada ser humano. Con gran convicción, se puede mencionar que es una cualidad indispensable en los trabajadores de la comunidad educativa.
3	Iniciativa	<p>La determinación para proponer, desarrollar o idear proyectos innovadores o distintos hace referencia a la conceptualización de la iniciativa como capacidad profesional. Dentro del ámbito educativo, es uno de los atributos esenciales que se debe considerar en un colaborador para formar parte de dicha comunidad educativa, ya que, da la capacidad de innovación y de imaginación en escenarios de proyectos y actividades pioneras.</p> <p>A: Cada integrante de una empresa, de una familia, de una institución; o de una comunidad educativa tiene diversos dones y habilidades que pueden ser compartidas. Sin embargo, más que indispensable o sustancial, la innovación debería formar parte del carácter del personal directivo. Ya que, el proceso creativo e innovativo, implica tener el conocimiento de sí mismo, de sus colaboradores, y del contexto social, cultural, educativo y académico.</p> <p>B: Tanto supervisores como los mandos medios deben ser personar con ideas y propuestas significativas, adoptar una actitud proactiva en beneficio de su ambiente laboral. Dicha actitud debe concretarse a través de acciones que se permita desarrollar y evaluar nuevos enfoques con sentido crítico.</p> <p>C: En el personal de apoyo, pero no menos importante y con igual valor, se impulsa y solicita que se muestra iniciativa, considerando la capacidad de resolver problemas que puedan surgir.</p>
4	Trabajo en equipo	Una de las herramientas más importantes dentro de una organización es el trabajo en equipo, sin embargo, no todos los

		<p>integrantes son conscientes del impacto positivo que se da. Ya que, trabajar hacia un objetivo colectivo de forma eficiente a través de conexiones a nivel social hace que la comunidad educativa pueda prosperar. Dentro del trabajo en equipo, debe existir: coordinación, comunicación, compromiso, confianza, y complementariedad. La presente competencia a percepción y necesidad institucional debe ser la primera e irremplazable.</p> <p>A: El trabajo en equipo llega a fomentar una comunicación asertiva y eficaz. Al trabajar de manera conjunta es indispensable considerar una meta común, ahora bien, se establece como objetivo dar cumplimiento al lema institucional. Las posiciones que se encuentran en la cúspide jerárquica laboral tienen el dominio de poder coordinar el trabajo grupal y así dar las directrices oportunas hacia lo que se busca.</p> <p>B: Absolutamente todo el personal puede trabajar de manera conjunta. En la posición actual hay la influencia hacia todos los compañeros, incluso, se puede destacar las ventajas del trabajo en equipo y evidenciar en los integrantes de la comunidad educativa, una mayor capacidad de trabajo y con ello, mayor velocidad; una capacidad superior en el intercambio de información y diversidad en el abordaje de problemas; y el refuerzo de vínculos colectivos.</p> <p>C: En los sistemas de educación existe diversidad en los roles que promueven una educación de calidad, es por ello, que su labor es inherente al trabajo conjunto. El personal de apoyo posee conocimientos, habilidades y competencias fundamentales que pueden desarrollarse en el trabajo en equipo.</p>
5	<p>Nivel de compromiso- Disciplina</p>	<p>La productividad en el ámbito educativo, se refleja cuando niños inocentes abrazan a sus docentes y son conscientes del amor y dedicación que dan en el aula de clases. El nivel de compromiso institucional, va más allá de decir “vamos a ponernos la</p>

	<p>personal – Productividad</p>	<p>camiseta”; es el ser consciente de que existen actividades no visibles que aun así se puede mejorar. Personal comprometido, quiere decir a trabajadores que les brindan un ambiente con todas las seguridades requeridas.</p> <p>A: Se solicita que el personal a la cabeza del proyecto educativo, tenga el compromiso, entrega y visión de cumplimiento de metas y objetivos a corto y largo plaza a través de procesos determinados.</p> <p>B: En el rol de supervisor, sin duda, se requiere ser empático con sus compañeros, sin olvidar la exigencia que se debe tener con el personal mismo, dar seguimiento a todos los micro o meso procesos planteados, así como la supervisión del cumplimiento en su labor diaria.</p> <p>C: Sin olvidar el personal de apoyo, pese a ser un equipo minúsculo, no quita las responsabilidades que se tiene en su campo. Es por eso, que el compromiso de los compañeros es con su equipo de trabajo y consigo mismo. La productividad de sus integrantes se ve más allá de arreglar o solucionar un objeto en la institución, va más allá de cumplir su jornada completa, o de hacer su trabajo. La productividad es cuando el equipo de trabajo entrega sus habilidades para ser potencializadas.</p>
6	Comunicación	<p>La capacidad de la competencia comunicativa de una persona se orienta a desenvolver de forma eficiente y eficaz. La comunicación es un conjunto de habilidades que se posee para comunicarse de manera efectiva. Uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad, es la comunicación; y es la misma facilita el desarrollo del ser humano. Sin duda, la comunicación como proceso de enseñanza y aprendizaje es primordial y la comunicación lograda entre todo el personal educativo desarrollará, fortalecerá o reconstruirá las autopercepciones, las</p>

		<p>mismas que sentará las bases para un futuro exitoso o frustrante en la vida personal.</p> <p>A: El proceso de la comunicación en la directiva es la cual, se ocupa de generar las mejores y oportunas estrategias para transmitir mensajes, así como la responsabilidad de fomentar el proceso de comunicación en toda la comunidad educativa. La comunicación efectiva es un factor clave en un clima organizacional óptimo.</p> <p>B: La comunicación en los mandos medios, no es una competencia que debe pasar por desapercibida, ya que, dentro de la labor educativa cada colaborador y profesional a cargo debe desempeñarse con un perfil que incluya a esta competencia con las herramientas necesarias en el ámbito pedagógico. Convirtiéndose en una responsabilidad el poder transmitir las orientaciones otorgadas por el nivel superior a los compañeros dentro de la institución.</p> <p>C: Dentro del proceso de comunicación, resulta vital para fomentar la colaboración en un equipo de trabajo y el compromiso de las personas que forman parte de la organización.</p>
7	Perseverancia	<p>El concepto de la disciplina se fusiona con la perseverancia. La acción de la persistencia es la clave hacia el éxito en una meta planteada. Es por ello, que la constancia y dedicación deben ir conjuntamente con las ideas, actitudes hacia la ejecución de dicho planteamiento de propósitos. La perseverancia designa la voluntad con la acción de obtener el objetivo a pesar de que exista un desgaste de tiempo y aplicación de esfuerzo, así como haya fracasos anteriormente.</p> <p>A: Se requiere a autoridades que perseveren en aquellos ideales planteados y sean convertido en metas inmediatas a conseguir. Ya que, no hay nada mejor que sea constante con esos deseos</p>

		<p>de mejora, no hay mejor cargo que inspirar a los demás desde esta posición hacia los otros colaboradores.</p> <p>B: Ser perseverante es un proceso que se desarrolla desde los primeros años de vida, si no hay constancia, posiblemente el éxito no será alcanzado con facilidad.</p> <p>C: Al igual que la productividad, la perseverancia abarca a la disciplina, y se considera, que cuando el equipo de trabajo entrega sus habilidades para ser potencializadas y se da un cumplimiento óptimo y un seguimiento conjunto se puede obtener los resultados esperados.</p>
--	--	--

**Vicerrector**

<b>N.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>
1	Liderazgo	<p>Conjunto de habilidades personales innatas o adquiridas que posibilitan ejercer influencia en una persona o grupo de personas, estén o no a su cargo, para orientar sus acciones al logro de metas u objetivos comunes a una institución. El liderazgo requiere involucramiento en las actividades a realizar.</p> <p>A: Definir, designar y dar seguimiento a las actividades que permitirán alcanzar las metas institucionales, integrando en las mismas aquellas tendientes al desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores. Formar nuevos líderes que apoyen el proceso de transformación y mejora continua de la organización.</p> <p>B: Trabajar de forma autónoma, bajo las directrices establecidas por los entes competentes, con el objetivo de alcanzar las metas institucionales. Constituir un equipo de trabajo consistente que le ayude a ejecutar el plan propuesto.</p> <p>C: Estar pendiente de las necesidades de apoyo para la realización o ejecución de las actividades planificadas por los diferentes equipos de trabajo.</p>



2	Integridad	<p>Capacidad de actuar acorde con principios y valores, sin la necesidad de supervisión o seguimiento. Saber decir SI o NO.</p> <p>A: Fundamenta cada decisión en las metas institucionales sin buscar rédito personal de ningún tipo.</p> <p>B: Cumplir las actividades encomendadas, respetando el ideario y principios institucionales.</p> <p>C: Ser custodio de los bienes institucionales, cumpliendo procesos establecidos para el buen uso y mantenimiento.</p>
3	Iniciativa	<p>Capacidad para promover acciones tendientes a mejorar la institución o llevarla hacia nuevos estándares.</p> <p>A: Búsqueda constante de nuevas actividades, o potenciar las existentes, para promover el crecimiento institucional.</p> <p>B: Capacidad de proponer estrategias para llevar a cabo las actividades diseñadas por los directivos.</p> <p>C: Capacidad de generar propuestas que mejoren el desempeño de su departamento, desde el ámbito de sus competencias.</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Capacidad de identificar las fortalezas de sus compañeros de trabajo y organizarse en equipos que les permita ser eficientes y efectivos. Integrar sus esfuerzos a los de los demás para alcanzar objetivos propuestos.</p> <p>A: Capacidad de organizar el talento humano en equipos que combinen capacidades para el desarrollo de actividades que consigan las metas institucionales. Integrarse en los mismos para incorporar los resultados de los distintos grupos.</p> <p>B: Capacidad de trabajar con otros talentos de su entorno superponiendo las necesidades institucionales a las diferencias individuales.</p> <p>C: Capacidad de organizar los espacios de trabajo necesarios para el correcto desarrollo de las actividades grupales trabajando de manera conjunta con todos los compañeros del departamento.</p>

5	<p>Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad</p>	<p>Predisposición a realizar esfuerzos más allá de lo habitual para cumplir con las actividades encomendadas, en el cumplimiento de las metas institucionales. Hábitos que permiten organizar las actividades a realizar y cumplir un programa de ejecución. Nivel de cumplimiento en las metas establecidas y propuestas de mejora presentadas para renovar/mejorar procesos actuales.</p> <p>A: Capacidad de proponer y organizar las actividades a realizar, identificando las personas con mejores perfiles para lograr los objetivos y metas propuestas por la institución.</p> <p>B: Capacidad de donarse para el desarrollo de las actividades propuestas por los niveles directivos sin perder de vista la búsqueda de mejora constante.</p> <p>C: Capacidad de aportar más allá de sus funciones establecidas, en apoyo al logro de metas y objetivos institucionales.</p>
6	Comunicación	<p>Capacidad para enviar y recibir información, de forma oral y escrita, por cualquier medio, bien se tradicional o no convencional. Aplicar la escucha activa y asertividad.</p> <p>A: Capacidad para establecer protocolos de comunicación que involucren los medios de los que dispone la institución y buscar otras alternativas en caso de ser necesario.</p> <p>B: Compromiso de conocer y cumplir con los procesos establecidos para comunicarse institucionalmente, sugerir mejoras que permitan superar deficiencias detectadas.</p> <p>C: Capacidad para dar soporte a la comunicación por medios escritos.</p>
7	Perseverancia	<p>Capacidad de hacer los intentos necesarios, con la retroalimentación/mejora respectiva, para cumplir con las metas propuestas.</p> <p>A: Capacidad de renovar los procesos necesarios para que la ejecución de los mismos rinda los resultados esperados.</p>

		<p>B: Capacidad de ejecutar/retroalimentar las actividades planificadas desde el nivel directivo, de forma cíclica, hasta alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>C: Capacidad de acompañar/colaborar en la realización de actividades reiterativas en búsqueda de mejora o logro de objetivos.</p>
--	--	---

**Inspector General**

N.	Nombre	Definición
1	Liderazgo	<p>Potencial de la persona, innata o adquirida para dirigir, motivar, asesorar y acompañar a pares, superiores y colaboradores. Debe poseer capacidad de resolución de problemas y asumir las consecuencias de estas. Todo líder debe tener un seguidor que atraerá a los demás. Liderazgo es guiar como mentor a sus seguidores, impulsar la superación personal de cada uno. No debe descuidar a ninguno de sus followers. Capacidad de escuchar a todos por igual y valorar opiniones.</p> <p>A: Potencial de administrar gerencialmente su grupo, ser asertivo en sus decisiones, buscando el bien común sobre beneficios personales. Acompañar a todos los integrantes con determinación y seguridad. Tomar decisiones finales es su prioridad.</p> <p>B: Potencial para seguir al líder y contagiar a otros que se conviertan en seguidores. Emitir opiniones asertivas.</p> <p>C: Potencial de sometimiento a mayordomía. Respetar a quien liderada y emitir opiniones que mejoren las decisiones.</p>
2	Integridad	<p>Acciones que demuestren como somos sin necesidad de que alguien nos vea o nos supervise. Una persona integra lo demuestra en privado, nos permite mirarnos al espejo sin sentir culpabilidad. Al contrario de honestidad que es la opinión de los demás de cada uno, la integridad es describir como somos desde</p>

		<p>dentro. La integridad nos mantiene firme ante acciones malas o contrarias a moral y buenas costumbres.</p> <p>A: La integridad se comunica con ejemplo, lo que se dice debe concordar con los hechos. A nivel directivo es sublime la integridad por cuanto son el ejemplo a seguir, la mirada de los colaboradores está allí. No debe existir mentiras blancas ni piadosas. Actuar con decisiones frontales y palabras transparentes. Un jefe sin integridad obtiene un trabajo o servicio corrupto.</p> <p>B: La integridad será una filosofía de vida, cimentada en valores Cristo céntricos, principio y fin de una vida de servicio a los demás. Nadie puede obligar a que se realicen tareas en contra de normas y principios éticos.</p> <p>C: Como muestra de integridad es realizar tareas encomendadas con excelencia y sin necesidad de un supervisor. Cuando el trabajo que se realiza se considera que se lo hace para Dios, lo realizamos con integridad. Una vida con integridad es reflejo de un espíritu en comunión con Dios.</p>
3	Iniciativa	<p>Tener capacidad de generar soluciones prácticas ante cualquier dificultad es poseer iniciativa. La iniciativa se cultiva con apoyo y guía de un líder que valora opiniones y acciones de pares, superiores y colaboradores. Iniciativa es una predisposición a ayudar en dificultades preventivas y/o correctivas. Una forma de generar iniciativas es el desarrollo de una lluvia de ideas y luego felicitar o alabar las propuestas. La iniciativa son acciones desinteresadas en compensación de quien las impulsa, pero deben ser atendidas por los pares, superiores y colaboradores. Una iniciativa genera nuevas metas y oportunidades por ello es necesario recibir las mismas con expectativa.</p> <p>A: Un buen líder ayuda a la generación de iniciativas, no las critica sino las puede utilizar o mejorar. No es conveniente</p>

		<p>ignorar o despreciar. Es necesario oír y escuchar, no interrumpir las iniciativas.</p> <p>B: Las iniciativas formarán parte de una cultura que valora el trabajo participativo y estimula la pertinencia por el aporte dado.</p> <p>C: Las iniciativas cuando son recibidas y utilizadas estimulan el desempeño laboral, todos opinan diferente pero la sabiduría nace de esa multitud de opiniones.</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Un barco para avanzar requiere que todos remen al mismo lado y ritmo. Un capitán puede llevar una nave por la peor tormenta cuando tiene trabajo en equipo, ese capitán es el líder y no un conjunto de jefes. El trabajo en equipo es necesario, distribuye uniformemente responsabilidades y delega habilidades a todos por igual. Un trabajo en equipo es truncado cuando no sanciona a aquellos que demuestran apatía, irresponsabilidad o compromiso con el equipo. Un trabajo en equipo tiene a todos asumiendo por igual su tarea, pero según su habilidad. Al trabajo de equipo no deben pertenecer colaboradores sin compromiso, que resten o negativos al avance hacia lo nuevo.</p> <p>A: Organizar el trabajo en equipo con directrices claras, objetivos, proveer los elementos necesarios para su cumplimiento. Liderar el trabajo, liderar haciendo y no sólo ver lo que hacen. Asumir compromiso de unirse al trabajo a la par y no desde lo alto de una montaña de un jefe.</p> <p>B: Sumarse al trabajo del equipo con determinación y compromiso, ser un líder más, apoyar en la logística.</p> <p>C: Trabajo equitativo entre pares e impulsar a todos a trabajar por la meta en común.</p>
5	Nivel de compromiso- Disciplina	<p>Poseer compromiso institucional es amar lo que se hace, no sólo buscar un sueldo económico sino ser feliz con el sueldo emocional. Compromiso es aferrarse a algo sin esperar</p>

	<p>personal – Productividad</p>	<p>recompensa. Disciplina personal entiéndase como el resultado de crear un hábito ligado a la integridad. Cuando el trabajo no es trabajo sino una diversión donde le pagan por realizar tareas que le gustan; sino no es así, preferible cambiar de trabajo urgente. Productividad es cumplir con metas dentro de plazos establecidos y con los recursos disponibles.</p> <p>A: Generar las condiciones para un sueldo emocional sea el atractivo para todo. Crear un ambiente GREAT PLACE TO WORK. Cuando se valora el recurso humano sobre lo demás, el personal trabaja motivado y más productivo. Hay que recordar durante la vida lo que se almacena son recuerdos, experiencias y sentimientos y todo lo material cambia de manos. Hoy ejercemos una función y mañana será otra, debemos sembrar abundante para cosechar en igual escala.</p> <p>B: Impulsar niveles de compromiso, fomentar la autodisciplina personal en todos los niveles. Medir niveles de productividad según parámetros o estándares objetivos y medibles.</p> <p>C: Predisposición a seguir órdenes y cumplir con requerimientos solicitados dentro de un ambiente favorable para el desarrollo del quehacer diario. Apertura a recibir indicaciones o recomendaciones de superiores o pares.</p>
6	Comunicación	<p>Dirigirse de manera respetuosa, de fácil comprensión, uso de canales adecuados, asertiva y con ayuda de TIC. La comunicación debe ser oportuna y pertinente. Cuando no hay comunicación, los niveles de la organización se informan por fuentes en pasillos, chismes y mal interpretados. Una comunicación genera confianza, demuestra organización y proyección. La comunicación adecuada demuestra transparencia y evita especulación. Con el tiempo todo sale a la luz, nada tiene tiempo infinito para ocultarse. Hablar o comunicarse es un arte de socializar, rompe barreras y aporta un valor humano a las tareas.</p>

		<p>A: Uso de un lenguaje sencillo, comunicación oportuna de todo aspecto relacionado con las actividades diarias, semanales y mensuales según objetivos medibles de cumplimiento. La información o comunicación debe reposar en un lugar perdurable en el tiempo para su retroalimentación y accesible para todos. No debe suponer por comunicar a un par que el mensaje llegará a los demás sin distorsión.</p> <p>B: Predispuesto a informar el quehacer institucional, oportuno y lenguaje sencillo. En caso de ser necesario, puede modificar el canal de comunicación para facilitar su comprensión. Todo mensaje debe ser directo para evitar el “teléfono dañado”.</p> <p>C: Predispuesto a interpretar la comunicación recibida y siempre esperar el mensaje de fuentes oficiales (de superiores), cortar los comentarios de pasillos. En caso de requerir ampliación, recurrir a la fuente de origen.</p>
7	Perseverancia	<p>Capacidad para seguir un plan o meta a pesar de existir limitantes o dificultades en el camino. Comprender que al final del esfuerzo se cumple con un propósito. Un estado anímico que impulsa a continuar cualquier actividad. Debe existir una motivación para continuar caso contrario, será abandonado.</p> <p>A: Motivar a que pares, superiores o subordinados sigan el objetivo o plan propuesto. Poseer carisma para lograr la motivación necesaria para continuar.</p> <p>B: Acompañar para lograr ese impulso extra, ser un mentor y soporte.</p> <p>C: Buscar el impulso o motivación para seguir firme con la propuesta y recurrir a fuentes de ayuda para ello (superiores).</p>