

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS  
COMERCIALES**

**TEMA:**

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA COMUNIDAD  
EDUCATIVA NINA PACHA – LUZ PARA EL TIEMPO, UBICADA EN EL  
SECTOR DE CONOCOTO, VALLE DE LOS CHILLOS**

**AUTORAS:**

**DIANA LORENA CASTILLO FLORES  
DIANA SOFÍA LAVERDE LAURA**

**DIRECTORA:**

**MARÍA TERESA ARIAS LUNA**

**Quito, noviembre del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, noviembre del 2014

**Diana Lorena Castillo Flores**

C.I. 171658057-4

**Diana Sofía Laverde Laura**

C.I. 172035916-3

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera. A mi esposo, quien me brindó su apoyo incondicional, estímulo, y cariño para culminar con este trabajo de grado. A mi hijo José David, por ser el motor que me motiva a salir adelante. A mi madre, por inculcarme los valores que me han permitido cumplir objetivos, y a mi familia en general, gracias por estar ahí cuando más los necesité.

Diana Lorena

A Dios por ser mi guía y derramar de su sabiduría en mí, a mis padres que con su amor, dedicación y ternura han hecho de mi la persona que soy, a mis hermanos los amigos que la vida me pudo dar por su apoyo incondicional y de manera especial a mi esposo, mi mejor amigo y confidente, quien es la inspiración que me hacía falta para terminar con esta meta.

Diana Sofía

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra Directora de Tesis Msc. María Teresa Arias por el apoyo y la guía para la culminación de este trabajo.

Al Máster Moisés Arcos, quien nos facilitó todo tipo de información para el desarrollo de esta tesis.

Gracias

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	2
1.1 Definición de educación.....	2
1.1.1 Importancia de la educación.....	2
1.1.2 Introducción a la educación .....	3
1.1.2.1 En el mundo .....	3
1.1.2.2 En América Latina .....	4
1.1.2.3 En Ecuador .....	6
1.1.3 Estructura general de la organización educacional .....	6
1.1.3.1 Subsistema de educación no escolarizada.....	7
1.1.4 Realidad de la educación en el país.....	7
1.1.5 Responsabilidad social en la educación. ....	8
1.1.6 Aspectos legales de la educación .....	9
1.2 Definición de pedagogía .....	10
1.2.1 Definición de pedagogía tradicional .....	11
1.2.1.1 Pedagogía descriptiva.....	12
1.2.1.2 Pedagogía normativa.....	12
1.2.2 Definición de pedagogía alternativa.....	12
1.2.2.1 Modelos de pedagogía alternativa.....	12
1.2.2.2 Introducción a la pedagogía Waldorf.....	15
1.2.2.2.1 Aspectos básicos de la pedagogía Waldorf.....	15
1.2.2.2.3 Principios de la pedagogía Waldorf .....	17
1.3 Administración.....	18
1.3.1 Importancia. ....	18
1.3.2 Proceso administrativo .....	18
1.3.2.1 Planeación. ....	19
1.3.2.2 Organización.....	19

1.3.2.3 Dirección .....	19
1.3.2.4 Control .....	19
1.3.3 Planificación estratégica.....	19
1.3.3.1 Importancia de la planeación estratégica .....	20
1.3.3.2 Tipos de planeación estratégica.....	20
1.3.3.3 Elementos del plan estratégico.....	20
1.3.3.5 Modelos de planeación estratégica .....	23
1.3.3.5.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	23
1.3.3.5.3 Modelo de planeación estratégica de George Steiner.....	26
1.3.3.5.4 Modelo de planeación estratégica de Robbins y Coulter .....	28
1.4 Modelo de gestión por competencias .....	29
1.4.1 Competencias .....	29
1.4.2 Clasificación de las competencias.....	30
1.4.3 Niveles de competencia .....	31
1.4.4 Esquema del modelo de gestión por competencias.....	31
1.4.4.1 Definición de las competencias.....	32
1.4.4.2 Elaboración del diccionario de competencias y diccionario de comportamiento.....	32
1.4.4.3 Asignación de competencias y grados .....	32
1.4.4.4 Determinación de brechas entre competencias del modelo con las que poseen los empleados .....	32
1.4.4.5 Aplicación del modelo .....	32
1.5 Definición de marketing.....	34
1.5.1 Marketing Mix .....	34
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>35</b>
<b>COMUNIDAD EDUCATIVA “NINA PACHA-LUZ PARA EL TIEMPO” .....</b>	<b>35</b>
2.1 Generalidades.....	35
2.2 Antecedentes de la comunidad educativa .....	35

2.3 Misión .....	36
2.4 Visión .....	36
2.5 Objetivos institucionales .....	36
2.6 Ideario .....	37
2.7 Ambiente externo .....	37
2.7.1 Entorno político.....	37
2.7.2 Entorno económico .....	38
2.7.3 Entorno social.....	38
2.7.4 Entorno tecnológico .....	38
2.7.5 Entorno ecológico .....	39
2.8 Diseño metodológico .....	39
2.8.1 Fuentes primarias y secundarias.....	39
2.8.2 Tipos de investigación. ....	39
2.8.2.1 Investigación descriptiva.....	40
2.8.2.2 Investigación explicativa.....	40
2.8.3 Diseño del plan de muestreo .....	40
2.8.3.1 Muestreo.....	40
2.8.4 Diseño de la encuesta.....	41
2.8.4.1 Análisis de los datos de la investigación.....	42
2.9 Análisis FODA.....	49
2.9.1 Identificación de factores externos.....	49
2.9.1.1 Identificación de oportunidades. ....	49
2.9.1.2 Identificación de amenazas .....	50
2.9.2 Identificación de factores internos. ....	50
2.9.2.2 Identificación de debilidades.....	51
2.9.3 Matriz de priorización y selección de oportunidades.....	52
2.9.4 Matriz de priorización y selección de amenazas.....	54

2.9.5 Matriz de priorización y selección de fortalezas.....	55
2.9.6 Matriz de priorización y selección de debilidades .....	56
2.9.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	57
<b>CAPITULO 3</b> .....	<b>63</b>
3.1 Propuesta de mejoramiento integral.....	63
3.1.1 Misión .....	63
3.1.2 Visión .....	64
3.1.3 Objetivo general .....	64
3.1.4 Objetivos específicos .....	64
3.1.5 Valores .....	64
3.1.6 Políticas institucionales .....	65
3.1.7 Organigrama.....	66
3.2 Manual de funciones por competencias .....	68
3.3 Selección de personal .....	89
3.4 Desarrollo de planes de sucesión .....	95
3.5 Capacitación.....	99
3.6 Evaluación del desempeño .....	100
3.7 Marketing .....	103
3.7.1 Estrategia de publicidad .....	103
3.7.2 Estrategia de imagen institucional .....	105
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	111
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grados de competencia .....	31
Tabla 2 Título o grado académico.....	42
Tabla 3 Años de trabajo .....	43
Tabla 4 Sistema de reclutamiento .....	43
Tabla 5 Perfil del docente .....	43
Tabla 6 Funciones y responsabilidades.....	44
Tabla 7 Funciones del puesto de trabajo .....	44
Tabla 8 Toma de decisiones .....	44
Tabla 9 Material didáctico .....	45
Tabla 10 Capacitación del personal .....	45
Tabla 11 Evaluaciones del trabajo .....	45
Tabla 12 Motivación en su trabajo.....	45
Tabla 13 Buen ambiente de trabajo.....	46
Tabla 14 Existe un plan estratégico .....	46
Tabla 15 Existe misión, visión, objetivos, políticas y valores .....	46
Tabla 16 Publicidad.....	47
Tabla 17 Entorno.....	47
Tabla 18 Rubro de pensión .....	47
Tabla 19 Calidad .....	48
Tabla 20 Pedagogía.....	48
Tabla 21 Relaciones interpersonales .....	48
Tabla 22 Referencias.....	49
Tabla 23 Desarrollo de los niños.....	49
Tabla 24 Matriz de selección de oportunidades.....	53
Tabla 25 Matriz de selección de amenazas .....	54
Tabla 26 Matriz de selección de fortalezas .....	55
Tabla 27 Matriz de selección de debilidades .....	56
Tabla 28 Calificación ponderación factores externos .....	58
Tabla 29 Matriz EFE.....	58
Tabla 30 Calificación ponderación factores internos.....	60
Tabla 31 Matriz EFI.....	60
Tabla 32 Matriz FODA unificado .....	62

Tabla 33 Plan acción del plan estratégico para la comunidad educativa nina pacha.....	67
Tabla 34 Diccionario de competencias cardinales .....	68
Tabla 35 Diccionario de competencias de conocimiento.....	70
Tabla 36 Análisis y descripción del puesto de director.....	72
Tabla 37 Análisis y descripción del puesto de coordinador académico.....	74
Tabla 38 Análisis y descripción del puesto de docente.....	76
Tabla 39 Análisis y descripción del puesto de psicólogo educativo .....	78
Tabla 40 Análisis y descripción del puesto de colector .....	80
Tabla 41 Análisis y descripción del puesto de secretaria.....	81
Tabla 42 Análisis y descripción del puesto de chef .....	83
Tabla 43 Análisis y descripción del puesto auxiliar de aseo y limpieza.....	84
Tabla 44 Análisis y descripción del puesto de chofer .....	86
Tabla 45 Plan de acción del manual de funciones por competencias .....	88
Tabla 46 Solicitud de empleo.....	89
Tabla 47 Formato de la entrevista.....	93
Tabla 48 Clasificación de las familias profesionales .....	95
Tabla 49 Perfil profesional – nivel operativo/asistencia .....	96
Tabla 50 Perfil profesional – nivel profesional.....	97
Tabla 51 Perfil profesional – nivel de coordinación perfil profesional tipo 4 .....	98
Tabla 52 Perfil profesional – nivel directivo perfil profesional tipo 5.....	99
Tabla 53 Evaluación del desempeño.....	100
Tabla 54 Plan de acción del manual de selección y reclutamiento .....	102
Tabla 55 Plan acción estrategia de publicidad .....	104
Tabla 56 Plan de acción estrategia de imagen institucional.....	106
Tabla 57 Presupuesto de implementación del plan de mejoramiento integral.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura general de la organización educacional.....	6
Figura 2 Modelo de las cinco fuerzas de porter .....	23
Figura 3 Modelo de fred david.....	24
Figura 4 Modelo de george steiner .....	26
Figura 5 Modelo de robbins y coulter .....	28
Figura 6 Modelo del Iceberg.....	30
Figura 7 Modelo de gestión por competencias .....	31
Figura 8 Aplicación del modelo de gestión por competencias .....	63
Figura 9 Organigrama .....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1 Modelo de encuesta dirigido a padres de familia.....	116
ANEXO No. 2 Modelo de encuesta dirigido al personal docente .....	118

## **RESUMEN**

La presente investigación está fundamentada en el modelo de gestión por competencias cuyo esquema es adecuado para la definición de misión, visión, manual de funciones, proceso de selección y reclutamiento del personal, que se implementará en la “Comunidad Educativa Nina Pacha – Luz para el Tiempo”, con el fin de mejorar el área administrativa y el desempeño de sus empleados, brindando un mejor servicio a los clientes. Además incluye un Plan de Publicidad que busca posicionar en el mercado la imagen de la Comunidad Educativa a través de redes sociales, con el fin de captar nuevos estudiantes.

La Comunidad Educativa se creó con el propósito de ofrecer una pedagogía innovadora “Waldorf” que permite conocer y observar la aplicación de algunos principios y valores con un método de enseñanza alternativo, mediante el cual, los niños desarrollan capacidades personales, intelectuales y espirituales que les ayuda a desenvolverse en la sociedad de forma más humana, equilibrada y creativa. En donde el quehacer educativo no se ve limitado por una dirección o autoridad.

En estos tres capítulos vemos reflejada la investigación y el sustento teórico partiendo desde la Educación, la Administración, hasta llegar al modelo de gestión por competencias, seguido de un análisis de la situación actual de la Comunidad Educativa y la implementación del plan de mejoramiento el cual no representaría un gasto sino una inversión, que ayudará dentro del proceso administrativo y académico.

Para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en este trabajo de grado y formuladas por las autoras.

## **ABSTRACT**

The present investigation is based on the model of competence management, whose scheme is suitable for defining: mission, vision, manual functions, process selection and recruitment of staff, to be implemented in the Learning Community “Nina Pacha-Luz para el Tiempo”, in order to improve the administrative area and performance of their employees, providing better service to customers. It also includes an Advertising Plan that seeks to position in the market the image of the educational community through social networks to attract new students.

The Learning Community was created with the purpose of offering innovative pedagogy “Waldorf”, that allows to know and observe the application of certain principles and values with an alternative method of teaching, where, children develop personal, intellectual and spiritual skills, that helps them, function in society more humane, balanced and creative. Where the educational work is not limited by a direction or authority.

In these three chapters, we see reflected research and theoretical support, starting from the Education, the Administration, to reach the model of competence management, followed by an analysis of the current situation of the educational community and the implementation of improvement plan which does not represent an expense, but an investment, that will help in the administrative and academic process.

Finally, we will present conclusions and recommendations based on this paper grade and made by the authors.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la educación en el Ecuador ha tenido cambios importantes en su estructura, teniendo como objetivo principal garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la misma, promoviendo la excelencia y el mejoramiento continuo tanto de los Centros Educativos como del personal administrativo y docente que labora en ellos. Basados en que una educación de calidad es la herramienta principal para el desarrollo de un país.

Tomando en cuenta estos antecedentes, la Comunidad Educativa Nina Pacha fue creada con el afán de formar al niño no solo en conocimientos, sino también para que afronte la realidad de su entorno con criterio y madurez, a través de la pedagogía Waldorf basada en el estudio de realidades sensibles y suprasensibles que rodean al ser humano, estudio que permite analizar y entender la compleja relación entre la vida espiritual y material.

Este proyecto busca complementar todas las bondades que brinda la Comunidad Educativa, a través de su pedagogía, diseñando un plan estratégico que permita alcanzar su óptimo funcionamiento y que le permita competir en el mercado reforzando sus fortalezas y oportunidades así como también minimizar sus debilidades y amenazas.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Definición de educación

Puede definírsela como el proceso mediante el cual los individuos aprenden normas, valores, y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en sociedad. (Astudillo, 2007)

Se dice, generalmente, que la educación es un proceso de constitución humana y de transformación integral de una persona o de un sujeto. Más específicamente, que la educación es un proceso por el cual el sujeto deviene en sujeto social. (Leliwa & Scangarello, 2011)

En resumen la educación puede definirse como el proceso de sociabilización de los individuos; es decir una persona asimila, adquiere y aprende conocimientos lo que le permite tener una conciencia cultural y conductual lo que más adelante le hará buscar mejorar su realidad, alcanzando el progreso de la sociedad.

En el caso específico de los niños, la educación busca formar su pensamiento y las formas de expresión, ayudándolos en el proceso madurativo sensorio- motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

#### 1.1.1 Importancia de la educación

La educación no sólo constituye un instrumento para que el hombre se desarrolle en sociedad, sino también como un proceso vital, complejo, dinámico y unitario que debe descubrir, desarrollar y cultivar. Estas son las características que debe tener el estudiante para formar integralmente su personalidad y de esta manera ser autosuficiente y sirva a su familia, al Estado, y la sociedad.

En un principio la educación buscaba cultivar el espíritu, las buenas costumbres y la búsqueda de la verdad; al pasar del tiempo las tradiciones religiosas tomaron fuerza

en la enseñanza. Actualmente, el sistema educativo plantea que el individuo debe ser reflexivo y crítico para tener un aprendizaje significativo.

Por otra parte el educador es una pieza clave en la enseñanza, el cual necesita tener una comprensión clara de lo que hace, ya que su misión es orientar y transmitir de forma precisa al estudiante el saber, el cual más adelante deberá poner en práctica lo aprendido.

En conclusión el desarrollo de la educación es importante porque promueve el bienestar y reduce las desigualdades sociales, permitiendo a las personas una oportunidad para alcanzar una vida libre y digna.

### 1.1.2 Introducción a la educación

#### 1.1.2.1 En el mundo

En la actualidad se sigue considerando la educación primaria como la base del aprendizaje del niño, sin tomar en cuenta que los niños y niñas comienzan este desde el momento de nacer, y es en sus primeros años de vida donde desarrollara sus habilidades cognitivas, lingüísticas, emocionales y sociales. Por lo tanto los programas de desarrollo en los primeros años del niño constituyen un paso fundamental para la mejora de las sociedades y para la obtención de la igualdad entre géneros.

En este sentido se debe buscar que tanto niñas como niños tengan las mismas oportunidades es decir que tengan un entorno adecuado para ambos sexos y garantizar una presencia equitativa de las mujeres en lo que se refiere a puestos docentes, administrativos y directivos en el ámbito educativo.

La educación más la igualdad entre géneros constituye una estrategia esencial para poner fin a la discriminación y para alcanzar la justicia en las sociedades.

### 1.1.2.2 En América Latina

Los países de América Latina se enfrentan a obstáculos que no les permite lograr los objetivos educativos establecidos, entre ellos están:

- La deuda externa imposibilita a muchos proveer una educación básica a sus ciudadanos.
- Las políticas de ajuste estructural impulsadas por organismos multilaterales han reducido la inversión pública en educación, bajando el salario de los profesores, limitando creación y dotación de escuelas y transfiriendo parte del gasto educativo a las familias.

Desde la promulgación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, la educación se reconoce como un derecho exclusivo de la persona que debe ser garantizada por el Estado, y para tener éxito debe tener acceso a otros derechos como: alimentación, salud, protección.

América Latina ha participado en los compromisos internacionales sobre la universalización y calidad de la educación básica, pese a los avances producidos, actualmente la situación no es aún satisfactoria, ya que la educación preescolar es aún minoritaria, la finalización de los estudios en el nivel básico es bajo, la educación en bachillerato presenta cifras de cobertura insuficientes, la calidad de la educación mantiene un déficit en cuanto a género, brechas socioeconómicas, y territoriales.

En América Latina son muchos los grupos que no tienen todas las oportunidades para un aprendizaje digno, entre ellos:

- Pobres, niñas y mujeres, minorías culturales y etnias, habitantes de países en guerra, niños trabajadores, habitantes de áreas urbano-marginales, rurales.
- Discapacitados físicos o psíquicos.

La educación en los primeros años del niño (inicial y básica) tiene efectos importantes en las capacidades de los mismos, esta educación no fue regulada en la

mayoría de los países de la región hasta la segunda mitad del siglo XX, y hasta la década de los noventa no se planteó en países como: Argentina, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Panamá, Venezuela. Sin embargo, aunque ha crecido la escolarización de la Educación inicial y básica, también ha crecido la población por lo que el aumento de las tasas en algunos países no ha sido tan significativo.

Pese a los esfuerzos de las organizaciones gubernamentales por ofrecer igualdad de oportunidades a todos los niños, los de los sectores pobres, áreas rurales e indígenas no tienen garantizado éste derecho, con lo cual la brecha educativa lejos de disminuir se amplía en muchos países de la región.

Sabiendo las grandes diferencias entre países, podemos decir que en América Latina la calidad de la educación adolece de un conjunto de problemas como:

- Currículos desactualizados
- Los métodos pedagógicos y textos escolares son inadecuados para conseguir los objetivos de la educación y están desvinculados de la experiencia real.
- Los centros educativos están insuficientemente dotados de materiales didácticos.
- Los profesores no son capacitados en temas de vanguardias pedagógicas
- Pocos centros educativos tienen identidad propia y un sentido claro de su misión, visión y objetivos.
- Muchos directivos no tienen el liderazgo requerido para administrar los centros educativos.
- El aprendizaje en áreas básicas, es insuficiente al igual que su evaluación.

Es por ello, que la mayoría de los países han puesto en marcha profundas reformas para mejorar la cobertura y la calidad de la educación, tanto en su extensión, estructura, así como en las mallas curriculares.

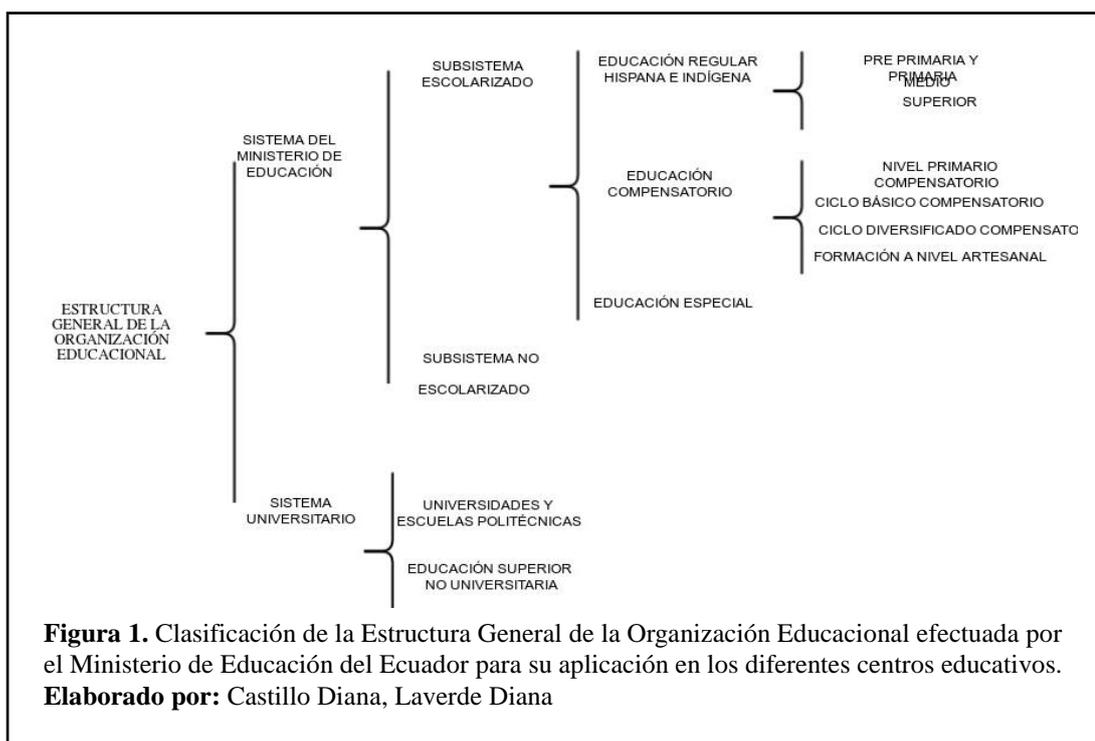
### 1.1.2.3 En Ecuador

Años atrás en nuestro país la educación se ha visto envuelta en distintos procesos: tradicionales y conductistas, los cuales no han permitido una relación directa entre educación y desarrollo social. La educación se ha dedicado a responder necesidades intelectuales y no se ha preocupado por el área emocional, creativa y espiritual lo que indica que no estarían preparados para desarrollarse al cien por ciento en la sociedad.

En el pasado las infraestructuras deficientes, el exceso de alumnos en las aulas, la falta de personal capacitado, la falta de planes curriculares adaptados a las necesidades de los estudiantes han alejado a la educación de conceptos esenciales, como: sociabilidad, tolerancia, armonía.

El proceso educativo en Ecuador ha sufrido una transformación en la actualidad donde se habla de una experiencia pedagógica que promulga el desarrollo social y humano como la base para la renovación social, además presenta a la educación como un derecho humano fundamental reconocido en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en la Convención sobre los Derechos del Niño.

### 1.1.3 Estructura general de la organización educacional



El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativo, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos. (Red Quipu)

#### 1.1.3.1 Subsistema de Educación Escolarizado.

Comprende la educación que se imparte en los establecimientos determinados en la Ley y en los reglamentos generales y especiales; y se divide en:

- Educación Regular, hispana e indígena
- Compensatoria
- Educación Especial

#### 1.1.3.1 Subsistema de educación no escolarizada.

Favorece la realización de estudios fuera de las instituciones educativas, sin el requisito previo de un determinado currículo académico, ofreciendo al hombre la capacidad de desarrollarse en cualquier momento de su vida.

#### 1.1.4 Realidad de la educación en el país.

El Ecuador vive un período de amplias realizaciones y cambios, pero lo más importante, de crecientes preocupaciones respecto de la enseñanza que se brinda. La marcha educativa padeció siempre de fallas, esto se produjo al no haber compactado la proyección educativa con la realidad socio-económica que vive el país.

Uno de los problemas que la educación quiere eliminar es el analfabetismo, el cual, si bien ha disminuido en los últimos años sigue siendo alto.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) el número de analfabetos en el país para hombres es del 5.8% y para mujeres es del 7.7%, dato indicado en el Censo de Población y Vivienda de 2010, para el Ecuador es un reto disminuir el analfabetismo. En nuestro país, la proporción más alta de analfabetos se

observa entre los mayores de 65 años y las más bajas entre los menores de 24 años. (INEC, 2012).

El Proyecto de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA), que se implementó desde 2011, intenta de manera progresiva erradicar esta situación, beneficiando a 278.742 participantes que han sido alfabetizados, entre hombres y mujeres de 15 años en adelante. Este proyecto fue creado para atender a la gente que nunca entró o se retiró del sistema educativo. (Ministerio de Educación)

Dicho proyecto de alfabetización busca sentar las bases para una educación continua, es decir que las personas completen la fase básica, intermedia y el bachillerato.

En el año 2011 se invirtieron 385 millones para la rehabilitación de 4.563 establecimientos educativos, dinero que fue utilizado para cambios de intervención integral: infraestructura, equipamiento tecnológico, pedagógico y de recreación. Esta intervención ha permitido la gratuidad completa en la educación básica es decir matrícula gratuita, desayuno escolar, textos y uniformes para escuelas rurales y urbano-marginales.

#### 1.1.5 Responsabilidad social en la educación.

La responsabilidad social en la educación no es más que una forma de hacer y ser una institución educativa, tomando en cuenta la ética que la constituye.

A la responsabilidad social educativa le antecede siempre un concepto de sociedad y de relación entre ésta y las instituciones educativas, así como, por supuesto, una concepción de la función social de la educación. Por lo tanto, lo primero que debe plantearse una institución educativa interesada en ser socialmente responsable es analizar qué impacto tienen sus actividades en: estudiantes, personal académico y no académico y en el entorno social, ambiental, cultural, político y económico. Frente a las respuestas que obtenga, deberá tomar decisiones sobre el rumbo que desea seguir.

Para la responsabilidad social es la intención de un negocio, va más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. La definición asume que un negocio respeta la Ley y

cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica. (Robbins & Coulter, 2010)

#### 1.1.6 Aspectos legales de la educación

De acuerdo a la Constitución Política de la República del Ecuador, Bajo el Título II, que habla de los "Derechos", capítulo segundo, sobre los "Derechos del Buen Vivir", en la sección Quinta, en los Artículos del 26 al 29, la Constitución de la República del Ecuador, modificada por la Asamblea Nacional Constituyente de 2008 establece los siguientes principios generales de la educación. (Asamblea Nacional, 2008 )

**Art. 26.-**La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-**La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

**Art. 28.-**La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita inclusive la educación superior.

**Art. 29.-**El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

En estos artículos podemos observar que la educación es un derecho de todas las personas, que no excluye a nadie bajo ningún concepto, señala la obligatoriedad que tiene el estado de garantizar educación a nuestro pueblo ya que la educación se convierte en una garantía para el buen vivir por lo tanto es un deber como ciudadanos aportar en este proceso.

Además nos recuerda también la importancia que tiene la educación para la construcción de una sociedad democrática, justa y solidaria y de esta manera todos los ecuatorianos tengamos una igualdad de oportunidades, que sepamos compartir nuestros conocimientos con los demás y que vivamos en un ambiente de paz.

## 1.2 Definición de pedagogía

La pedagogía es una ciencia que trata de recopilar datos sobre un hecho determinado para luego clasificarlo, estudiarlo, sistematizarlo y en base a este obtener principios que más adelante se puede socializar a través de objetos y metodologías de investigación propios.

Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza: Los conocimientos sistematizados sobre la acción educativa. En sentido estricto designa una metodología de las prácticas educativas, que estaría integrada en las ciencias de la educación, que es la disciplina científica que, junto a otras ciencias afines psicología, sociología y filosofía, se ocupa del estudio de la realidad de la educación. (Canda Moreno, 2010)

La pedagogía como disciplina en construcción está referida a un conjunto de proposiciones que se configura alrededor del concepto de formación como principio de teorías, conceptos, métodos, modelos, estrategias y cursos de acción pedagógica que pretenden entender y cualificar la enseñanza. (Flórez Ochoa, Evaluación Pedagógica y Cognición, 2006)

### 1.2.1 Definición de pedagogía tradicional

Es una pedagogía metódica y cuyos rasgos principales eran: separación del mundo y vigilancia constante e interrumpida hacía el alumno. El tipo de educación se establece a partir de la desconfianza al mundo adulto que quiere en principio separar al niño de él, para hacerle vivir de manera pedagógica y apegada a la religión en un lugar puro y esterilizado. El sistema escolar consistía a grandes rasgos en poner en entre dicho la historia, la geografía, las ciencias y la lengua romance, el lenguaje utilizado diariamente era el latín, así como inculcar la más estricta costumbre de la sumisión, asegurar la presencia interrumpida de una vigilancia y transferir al alumno a un mundo ejemplar y pacífico. (Torres, 2014)

La pedagogía tradicional estaba marcada por una influencia religiosa, además predominaba la autoridad del docente, que es el centro del proceso de enseñanza, donde no se respetaba el pensamiento, la opinión ni las ideas de los niños.

Por otra parte, se les exigía una memorización de los temas dictados, dejando de lado las experiencias vivenciales de los estudiantes y no permitiendo desarrollar ni razonar al niño.

Desde el punto de vista general se considera a la pedagogía como descriptiva y como normativa.

#### 1.2.1.1 Pedagogía descriptiva

Esta pedagogía, estudia el hecho educativo como ocurre en la realidad limitándose a señalar los elementos y factores de la educación. (Robles Sanchez, 2008)

#### 1.2.1.2 Pedagogía normativa

Como su nombre lo indica establece normas, reflexiona, teoriza orienta el hecho educativo; es eminentemente empírica y se apoya en la historia, y es eminentemente teórica y se apoya en la filosofía. (Contreras Moreno, 2004)

#### 1.2.2 Definición de pedagogía alternativa

Se entiende como un concepto que refleja alternativa frente a otros proyectos educativos formales y oficiales, en consecuencia su metodología podría responder a procesos de buscar más libertad, más participación y de involucramiento de los sectores sociales frente a sus propias problemáticas. (Van de Velde, 2013)

La Pedagogía alternativa busca dar un giro a la forma de enseñar que se venía dando anteriormente, ya que el docente viene a ser un ente pasivo el cual solo orienta y da forma a los pensamientos e ideales que el alumno se va trazando; se puede decir, que existe una participación libre y activa, tanto por los estudiantes como sus familias, que buscan a través del aprendizaje formar personas con alta calidad social cuya experiencia y diario vivir son forjados al resto de la comunidad

#### 1.2.2.1 Modelos de pedagogía alternativa

##### Modelo Montessori

Basó sus ideas en el respeto hacia los niños y en su impresionante capacidad de aprender. Los consideraba como la esperanza de la humanidad, por lo que dándoles la oportunidad de utilizar la libertad a partir de los primeros años de desarrollo, el niño llegaría a ser un adulto con capacidad de hacer frente a los problemas de la vida, incluyendo los más grandes de todos, la guerra y la paz. El material didáctico que

diseño es de gran ayuda en el período de formación preescolar. (Sánchez & Martínez, 2014)

Este modelo de enseñanza compara a los niños con esponjas ya que están dispuestos a aprender todo cuanto se les enseñe, pues ellos tienen la facilidad de observar todo a su alrededor, por lo que el maestro solo será un guía, ayudándolo a que emplee todo su esfuerzo para de esta manera generar confianza y disciplina en él.

Ésta ideado con el fin de captar la atención del niño, que lo motive a aprender, y que le permita concluir las tareas a él asignadas de manera correcta de tal forma que no pueda concluir con una tarea si no hizo bien la anterior. Cabe recalcar que cada tarea está enfocada en las necesidades de cada alumno lo que crea en él es orden, concentración, respeto por los otros y por uno mismo.

En síntesis podemos decir que lo que busca este método es la autonomía del niño, haciéndolo un ser independiente, que pueda en su etapa de adulto resolver los problemas que se presenten en su vida cotidiana.

#### Modelo Homeschooling

El homeschooling es un fenómeno educativo que defiende la educación íntegra de los niños en el hogar familiar, por parte de los padres, sin asistir a centros públicos o privados. (Enseñanza y Aprendizaje, 2012).

Este método afirma que la mejor educación que puede recibir un niño es la que recibe dentro de su casa, con la guía de sus padres, este método de enseñanza hará que el niño tenga una educación más libre y abierta sin establecer prejuicios que le permitirán juzgar al mundo sin ideas preestablecidas.

Una de las cosas que tiene clara este modelo es que la clave de la educación no es tener la formación de maestro sino la libre elección de poder transmitir el saber a otros, ya que lo ayuda a tener sentido común y reflexionar con humildad lo que estamos haciendo. En definitiva, estos padres consideran que no hay una receta

mágica sino personas concretas a las que estamos educando y que lo que vale para uno hoy no tiene que valer para otro mañana.

#### Modelo Reggio Emilia

Se trata de una filosofía educativa que se ha desarrollado conjuntamente por las personas que forman parte de la práctica, niños, padres, educadores, artistas. Está siempre abierta a la innovación y evolución, en movimiento y que permanece en desarrollo los espacios para la experimentación y la investigación. (RedSolare Colombia, 2013)

Este modelo radica en que se ha cambiado la pedagogía de hablar por la de escuchar, en donde los niños a través de expresar sus deseos pueden crear, innovar, escribir, danzar, de esta manera se puede desarrollar su conocimiento y comprender el mundo que los rodea.

Una de las estrategias utilizada para crear dicho ambiente es el de crear una organización que tenga contenidos, funciones, procedimientos motivaciones e intereses donde participen todos los miembros, padres, alumnos y docentes.

#### Modelo Kilpatrick

El método de proyectos es un modelo de instrucción en el que los estudiantes planean, implementan y evalúan situaciones o problemas que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula. (Heiblum Lulka, 2010)

Los jóvenes van avanzando en su aprendizaje a través de la realización de proyectos experimentales de investigación que ellos mismos desarrollan. Siendo necesario un método científico pero donde se mantenga la autonomía, libre elección y respeto por los procesos de desarrollo que sigue el estudiante.

#### Modelo Hermanas Agassi

Es un modelo en el cual, a través de un conjunto de conceptos, principios y objetivos esenciales se busca concebir al niño como un germen vital que aspira a su entero

desarrollo, por lo que se pretende que crezca sano, inteligente, civilizado y bueno. (Asociación Madrileña de Educadores Infantiles, 2005)

Este modelo es fundamentalmente económico, basado en los utensilios del uso diario y en donde el niño en base a su intuición realiza actividades que provienen del hogar y de la vida cotidiana rescatando así el valor educativo que cada una tiene.

Por otra parte, se busca un ambiente cálido y afectivo, similar al de sus hogares, para que con alegría, juegos, canto y ritmo corporal aprendan sobre el mundo que les rodea.

#### 1.2.2.2 Introducción a la pedagogía Waldorf

El modelo Waldorf es uno de los sistemas educativos alternativos más conocidos, esta pedagogía fue iniciada por el filósofo alemán Rudolf Steiner, la cual busca el desarrollo de cada niño en un ambiente libre y cooperativo, sin exámenes y con un fuerte apoyo en el arte y los trabajos manuales.

En este marco la Pedagogía Waldorf, se abre como un espacio que nos permite conocer y observar la aplicación de algunos principios y valores; con un currículo alternativo de educación mediante el cual los niños desarrollan capacidades personales, intelectuales y espirituales, que proporciona herramientas al individuo para estructurar su identidad y en un futuro como ciudadanos del mundo, reflexionar, construir y poner en práctica valores como la tolerancia y la participación para facilitar la convivencia en sociedades democráticas, armónicas y sostenibles.

##### 1.2.2.2.1 Aspectos básicos de la pedagogía Waldorf

- El ritmo del día

Se practica la enseñanza por periodos donde una misma asignatura se imparte por dos horas, durante varias semanas.

A continuación siguen las clases de las asignaturas que requieren una constante repetición rítmica: lenguas extranjeras, eurytmia, música. Mientras

que los trabajos manuales, talleres, experimentos se dejan para el final de la mañana o la tarde.

- Plan cíclico

Los periodos pedagógicos ofrecen grandes posibilidades para concentrar y activar el interés de los niños y para estructurar las materias formando imágenes completas y memorizables.

En estos periodos al tratar sobre una misma asignatura dos veces al año, los niños tienen tiempo para olvidar y luego al repasar resulta fácil de asimilar y entender.

- Práctica artística

En esta etapa la pintura, dibujo, modelado, recitación y obras de teatro, están relacionadas con la enseñanza de todas las asignaturas, ya que de esta manera se despierta el interés del niño siempre y cuando el maestro lo cultive de una forma viva y llena de fantasía.

Cuando los niños han trabajado a lo largo de su educación con colores, formas, música, actuación, no solo han expresado sus emociones sino que han puesto en práctica su pensamiento y voluntad.

- Palabra viva

Por muy ingeniosos que sean los recursos didácticos y los libros de texto, el maestro debe despertar el interés del niño por la materia, donde la palabra es más importante que el libro de texto.

- Eurytmia

Para la pedagogía Waldorf la eurytmia es el arte de movimiento cuyo fin es expresar el estado de ánimo y a través de ésta comunicarnos con el mundo que nos rodea.

Los ejercicios rítmicos con movimientos corporales activan la circulación, armonizan al grupo y permite un alto grado de concentración en los niños.

- **Fiesta Mensual**

Es una actividad que se realiza una vez al mes, donde los niños demuestran lo aprendido a través de poemas, canciones u obras de teatro, estas presentaciones se las hace frente a sus padres y a sus otros compañeros. Para los jóvenes de 18 la fiesta mensual constituye una retrospectiva mientras que para los pequeños es una perspectiva de lo que se espera aprender algún día.

#### 1.2.2.2.3 Principios de la pedagogía Waldorf

La pedagogía Waldorf consta de tres principios que son:

- **Aprender a hacer:** este principio es incentivado en niños y niñas a través de los padres y docentes para que no sea nula esta capacidad en el pequeño. El objetivo de este principio es desarrollar aptitudes que lo motiven a desenvolverse independientemente sacando de sí mismo la voluntad para hacerlo, evitando que caiga en el sedentarismo y facilismo.
- **Aprender a sentir:** este principio, en la pedagogía tradicional se enfocaba solamente en la enseñanza de valores, pero para la pedagogía Waldorf trasciende de este punto ya que busca que el niño controle las simpatías y antipatías lo que ira moldeando su carácter y personalidad. Al tomar en cuenta la parte anímica del niño o la niña influye en la manera de pensar y reaccionar frente a determinada situación. Esta facultad se trabaja mediante actividades: artísticas y manuales y sobre todo mediante el desarrollo de actitudes sociales, donde se busca respetar la diversidad y las diferencias de los otros como un derecho.
- **Aprender a conocer:** este principio no busca saturar de conocimientos al niño y niña volviéndolo gente docta pero sin corazón. Lo que se pretende es que conozcan, creen o busquen los instrumentos más adecuados para comprender el mundo y sus misterios; generando ideas y que las puedan comunicar y concretar de manera natural.

En síntesis estos principios están dirigidos a lograr que cada estudiante desarrolle sus propias capacidades para adaptarse a los cambios del mundo.

### 1.3 Administración.

Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. (Koontz & Weihrich, 2013)

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. (Münch, 2012)

El estudio de la administración permite que las personas trabajen conjuntamente para alcanzar determinados objetivos, utilizando de la mejor manera las herramientas y recursos que poseen y a su vez obtener los resultados que esperan.

#### 1.3.1 Importancia.

Podemos decir que la administración es aplicable a todas las áreas en la vida del hombre, fundamentada en:

1. La administración es universal
2. La administración simplifica el trabajo
3. La administración está ligada estrechamente con la productividad
4. La administración tiene un impacto no solo dentro de la empresa sino también en la sociedad.

#### 1.3.2 Proceso administrativo

Es el conjunto de etapas a través de las cuales se desarrolla la administración las que unidas forman un proceso integral y son:

#### 1.3.2.1 Planeación.

En esta etapa se define la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias de la empresa. Y dentro de esta se puede formar planes estratégicos, tácticos y operativos con resultados a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.3.2.2 Organización.

Dentro de la organización los puntos a tratar serían: las funciones del personal de la empresa, división de trabajo por departamentos, establecer niveles jerárquicos estableciendo autoridad y responsabilidad para de esta forma tener una coordinación adecuada de cada actividad.

#### 1.3.2.3 Dirección

Aquí quien juega un papel principal es el administrador ya que es el encargado de generar liderazgo, motivar y comunicarse de manera adecuada con su personal para la consecución de los objetivos planteados.

#### 1.3.2.4 Control

Dentro de esta etapa se analizará si el modelo que sigue la empresa está bien encaminado, de tal forma que se puedan detectar a tiempo los errores y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

#### 1.3.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica busca integrar a la alta gerencia con el resto de departamentos que conforman una organización con el fin de trabajar en conjunto y alcanzar las metas y objetivos que se hayan trazado ya sea en el corto, mediano y largo plazo. La planificación estratégica además permite medir si la organización está encaminada en la consecución de los objetivos o a su vez modificarlas si es necesario aún sin que se haya cumplido los plazos establecidos.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David, 2013)

#### 1.3.3.1 Importancia de la planeación estratégica

Para realizar una investigación adecuada utilizaremos las herramientas previamente establecidas las cuales nos indicaran como afectan los factores externos e internos del entorno dentro de la organización; por lo cual es necesario analizar detenidamente los elementos que constituyen la importancia de la planeación para que se aplique correctamente.

#### 1.3.3.2 Tipos de planeación estratégica

Para poder establecer una planeación estratégica eficiente debemos realizar un análisis minucioso a que área de la empresa va a estar enfocada la investigación de manera que se optimicen los recursos que serán utilizados.

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica:** se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general, generalmente es a mediano y largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. (Münch, 2010)

#### 1.3.3.3 Elementos del plan estratégico

Para realizar una correcta planeación estratégica debemos establecer de una manera adecuada los elementos de la misma, considerando los plazos de tiempo establecidos para cada una, que recursos se van a invertir.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

- **Filosofía**

Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

- **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente. (Münch, 2010)

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la razón de ser de una organización. (David, 2013)

- **Visión**

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente. (Münch, 2010)

La visión es el eje fundamental de toda organización que sirve para articular la jerarquía de sus metas. Bajo este precepto Steiner dice que la visión se la define como la declaración que determina a dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende si el resto sucede según la estrategia de la empresa. (Steiner, 2010)

- **Objetivos estratégicos**

Son los resultados específicos que se desea alcanza, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión. (Münch, 2010)

- **Políticas**

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2013)

Son los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción. (Münch, 2010)

- **Estrategias**

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. (David, 2013)

- **Programas**

En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias. (Münch, 2010)

- **Presupuestos**

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración pueden participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

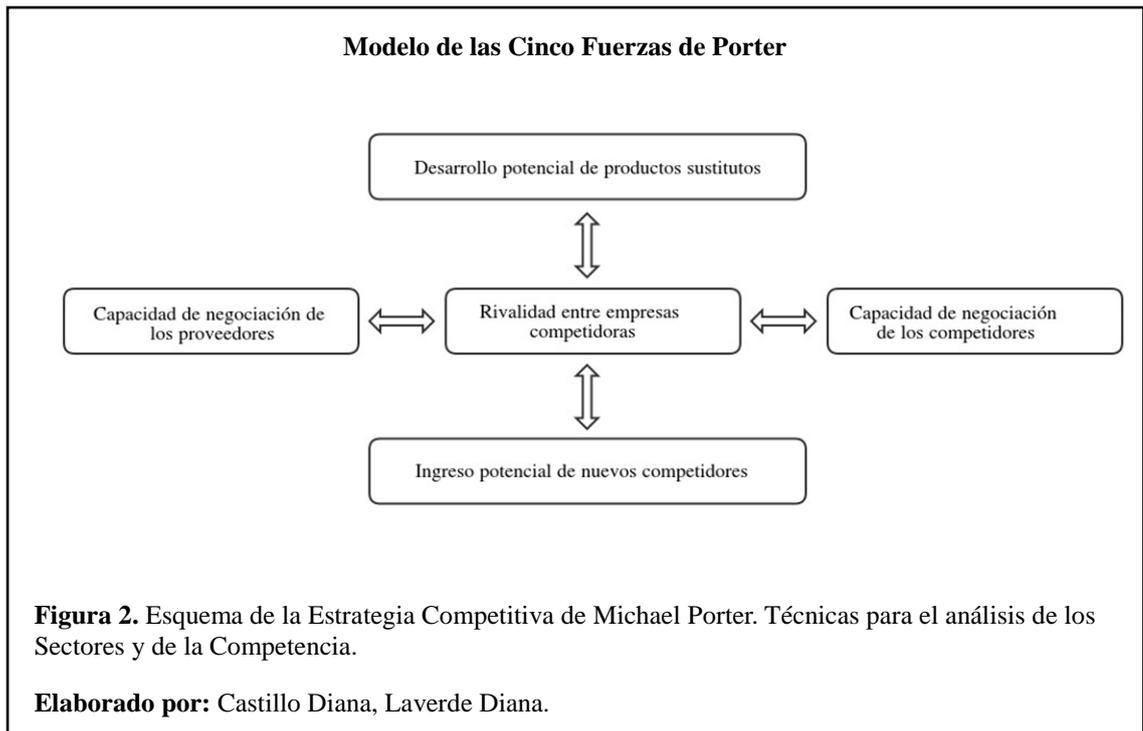
- **Valores corporativos**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que

la empresa asume como normas o principios de conductas que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. (Mejía, 2004).

### 1.3.3.5 Modelos de planificación estratégica

#### 1.3.3.5.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Este tipo de estrategias permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a sus constantes competidores. La implementación de este tipo de estrategias implica que todos los niveles de las organizaciones establezcan acuerdos, métodos de control y sistemas de incentivos, de tal forma que su capacidad interna pueda ser reforzada a fin de enfrentar satisfactoriamente los retos.

Modelo de Fred David

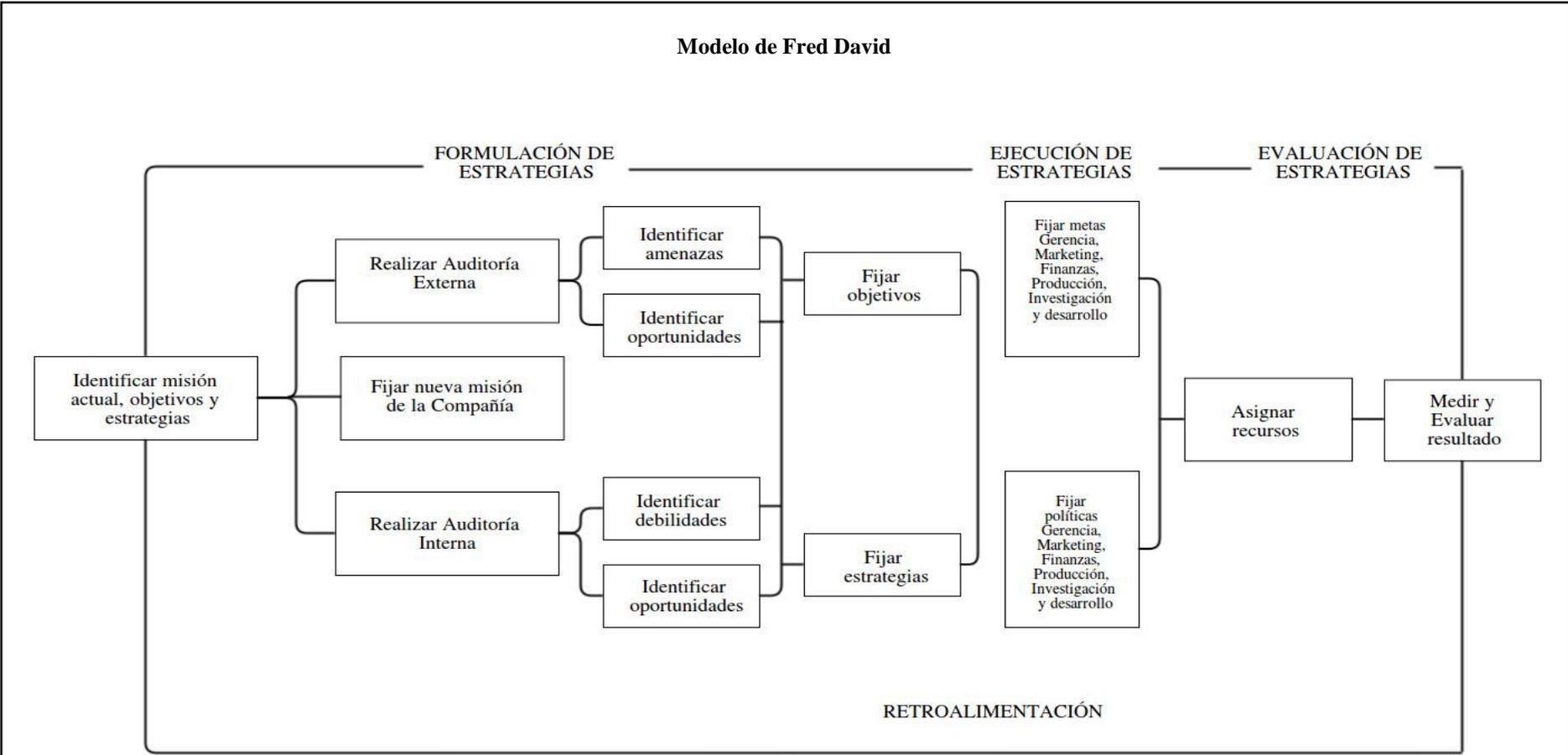


Figura 3. Modelo de formulación de estrategias de Fred David para la generación de políticas de crecimiento empresarial.

Elaborado por: Castillo Diana, Laverde Diana.

El modelo de Planificación estratégica planteado por Fred David consta de tres partes principales: Formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias.

### **Formulación de la estrategia**

Se debe conocer la misión de la empresa, sus objetivos y estrategias que ha estado utilizando hasta el momento, para luego hacer una auditoría externa que permita identificar sus oportunidades y amenazas y también una auditoría interna que permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con la información obtenida se puede fijar la nueva misión de la empresa y elaborar las matrices que conforman la etapa 1 conocida como etapa de entrada.

#### Etapa 1: etapa de entrada

Resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias, aquí podemos encontrar tres tipos de matrices:

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Matriz de perfil competitivo (MPC)
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

#### Etapa 2: etapa de conciliación

A veces se define la estrategia como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos. Esta etapa comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia:

- Matriz de fortalezas- debilidades- oportunidades- amenazas (FODA)
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna- externa (IE)
- Matriz de la gran estrategia

### Etapa 3: etapa de decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias.

- Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

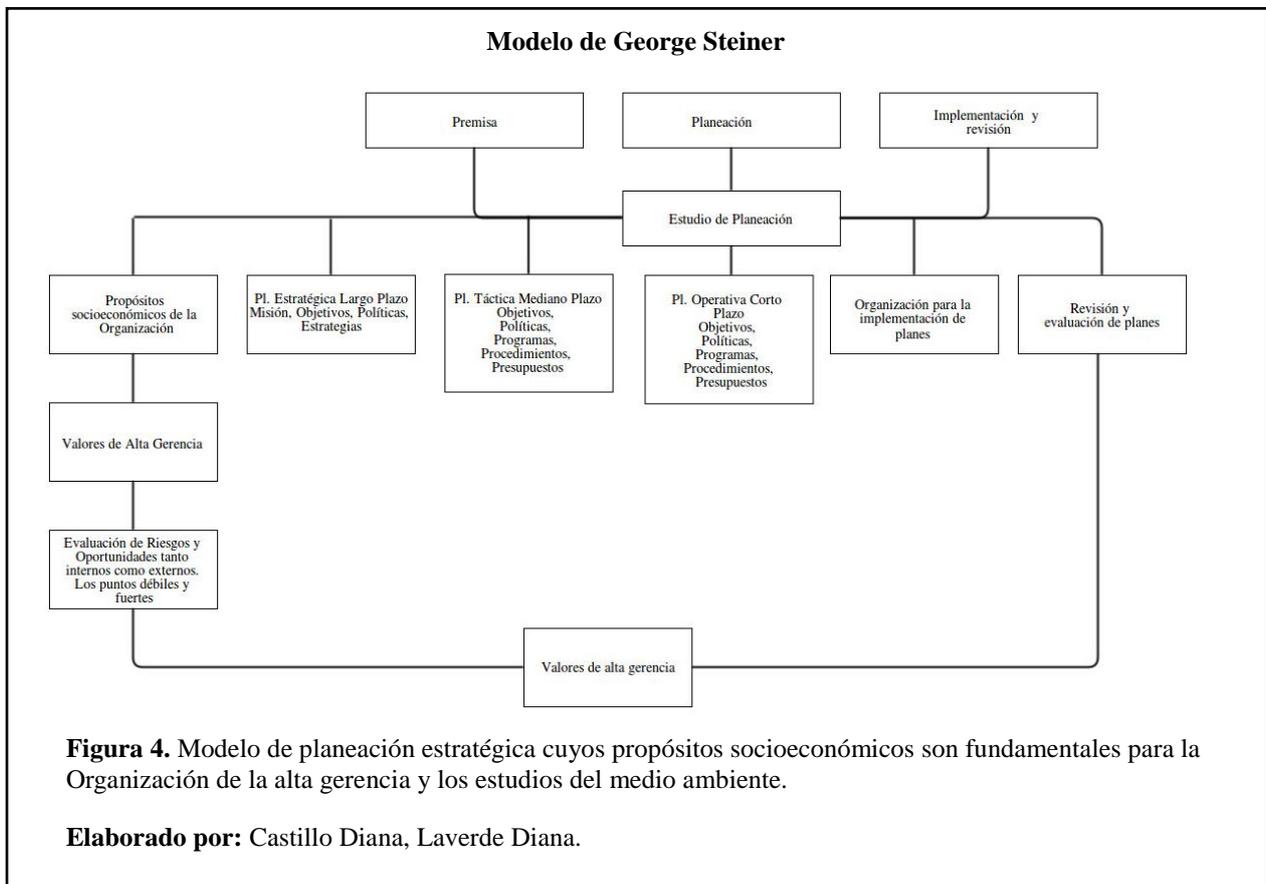
### Implementación de las estrategias

Una vez formuladas las estrategias según Fred David, estas se deberán implementar de forma adecuada para poder ver los resultados, estableciendo metas y políticas en la Gerencia y en el resto de departamentos que conforman la empresa.

### Evaluación de las estrategias

En este punto se analizará cuan eficientes fueron las estrategias implementadas, qué ajuste se deben hacer para recuperar el mercado y mejorar los resultados de la organización.

#### 1.3.3.5.3 Modelo de planificación estratégica de George Steiner



**Figura 4.** Modelo de planeación estratégica cuyos propósitos socioeconómicos son fundamentales para la Organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente.

**Elaborado por:** Castillo Diana, Laverde Diana.

El modelo de George Steiner se compone de tres aspectos fundamentales: premisa, planeación, implementación y revisión, este tipo de modelo, busca que cada una de sus partes se entrelacen, de tal manera que se lleven a cabo los objetivos trazados en un lapso de tiempo dado o se reestructuren en caso de identificar alguna falencia.

Premisa: no es más que el análisis de la situación de la empresa frente al entorno en el cual se desenvuelve. A su vez abarca temas como:

- Propósitos socioeconómicos
- Valores de la alta gerencia
- Evaluación de riesgos y oportunidades

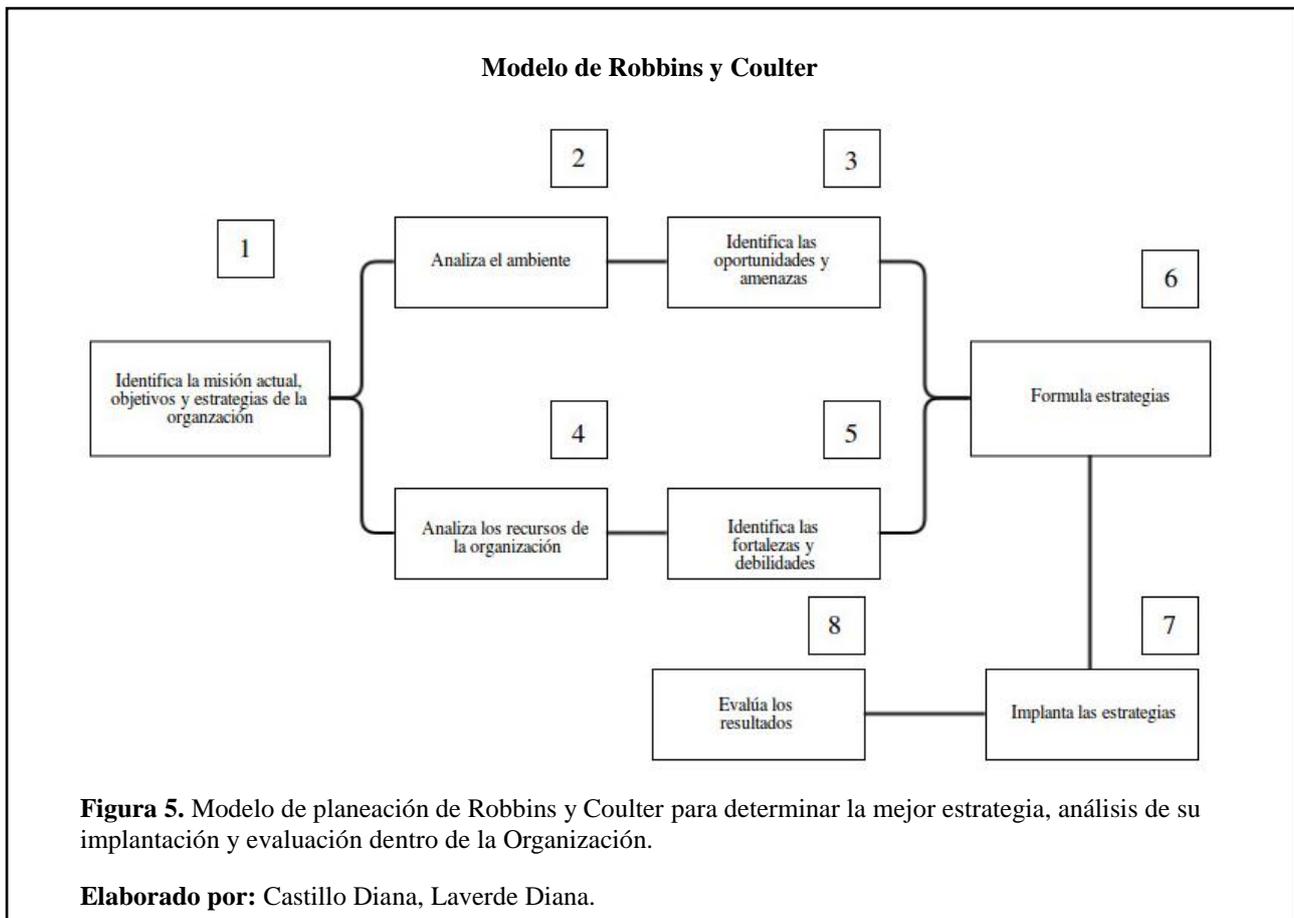
Planeación: se realiza planes con el propósito de aprovechar las oportunidades y evitar los obstáculos futuros tomando en cuenta las características negativas y positivas que tiene la empresa.

Implementación y revisión: nos da a conocer la forma en que se debe organizar la empresa involucrando a todos sus miembros con el fin de que se siga paso a paso la planeación y luego, revisarla constantemente, analizando los problemas que puedan presentarse y dándoles solución. Se enfoca en dos aspectos:

- Organización para la implementación de planes
- Revisión y evaluación

Pruebas de factibilidad: se las realizan en todas las etapas de la planeación y están relacionadas con los valores de la gerencia, capacidad del personal, flujo de dinero, retorno de la inversión y penetración en el mercado.

### 1.3.3.5.4 Modelo de planificación estratégica de Robbins y Coulter



El modelo de Robbins y Coulter especifica de forma detallada y clara cada uno de los pasos necesarios para desarrollar el plan estratégico. El cual consta de ocho pasos que involucran a la planificación estratégica, implantación y evaluación.

- Identificación de la misión, objetivos y estrategias
- Análisis del ambiente
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Análisis de los recursos de la organización
- Identificación de fortalezas y debilidades:
- Formulación de las estrategias
- Implantación de la estrategia
- Evaluación de resultados

Para que la organización tenga éxito en su plan estratégico, los rivales deben ser incapaces de imitar las capacidades y las barreras a su ventaja competitiva deben permanecer intactas. Puesto que los ambientes interno y externo son dinámicos, no basta con una descripción breve de sus activos estratégicos y de su organización. La capacidad de la organización para aprender y adaptarse es tan importante como sus activos estratégicos actuales.

#### 1.4 Modelo de gestión por competencias

La Gestión por Competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. (Giarratana, 2008).

El modelo de Gestión por competencias es importante, ya que se enfoca en analizar al personal no como un recurso que realiza las actividades de manera rutinaria, sino que lo visualiza como el eje fundamental que permite el desarrollo del negocio a través de utilizar las capacidades y habilidades que este posee y las compara con las de sus compañeros con el fin de que la organización alcance sus metas y objetivos establecidos.

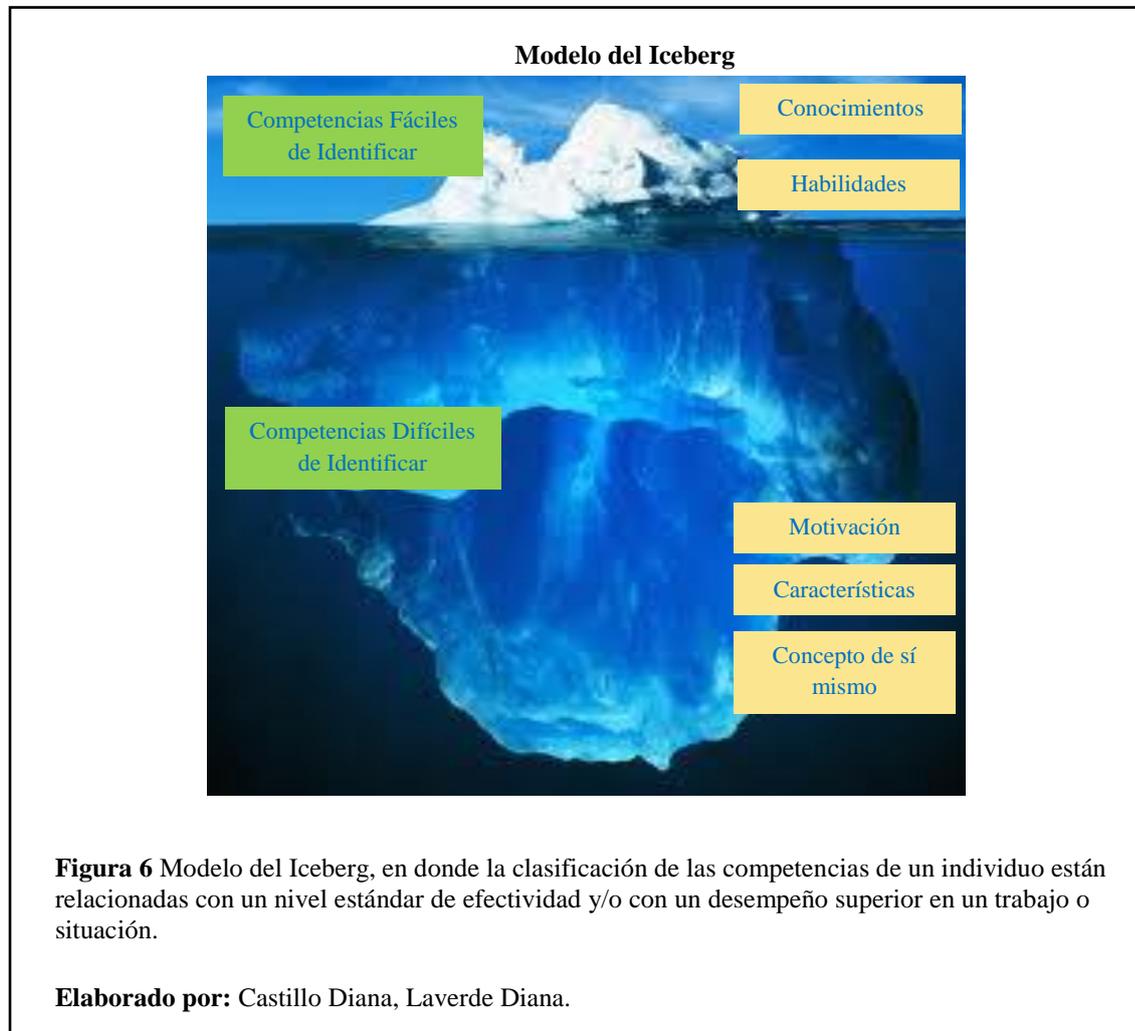
##### 1.4.1 Competencias

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con el estándar de efectividad y con un performance superior en un trabajo o situación. (Alles, 2006).

La competencia dentro de la Organización se genera al interactuar las destrezas, habilidades y aptitudes que tienen los individuos con el fin de realizar las tareas asignadas de una mejor manera optimizando recursos, tiempo. Es importante que se analicen las competencias tomando en cuenta el área y el nivel de especialidad que tenga cada individuo.

## 1.4.2 Clasificación de las competencias

Martha Alles para clasificar a las competencias toma en cuenta el modelo del iceberg.



Competencias fáciles de identificar:

- **Conocimientos:** es la información que una persona ha logrado adquirir sobre un área o tema específico.
- **Habilidades:** son las capacidades que tiene una persona para desarrollar tareas ya sean estas físicas o mentales.

Competencias difíciles de identificar:

- **Motivación:** son los intereses que tiene una persona y que le llevan a alcanzar acciones u objetivos que se haya establecido.
- **Características:** son físicas y responden a ciertas situaciones que se presenten.

- Concepto de sí mismo: son las actitudes, valores o la imagen propia de una persona.

### 1.4.3 Niveles de competencia

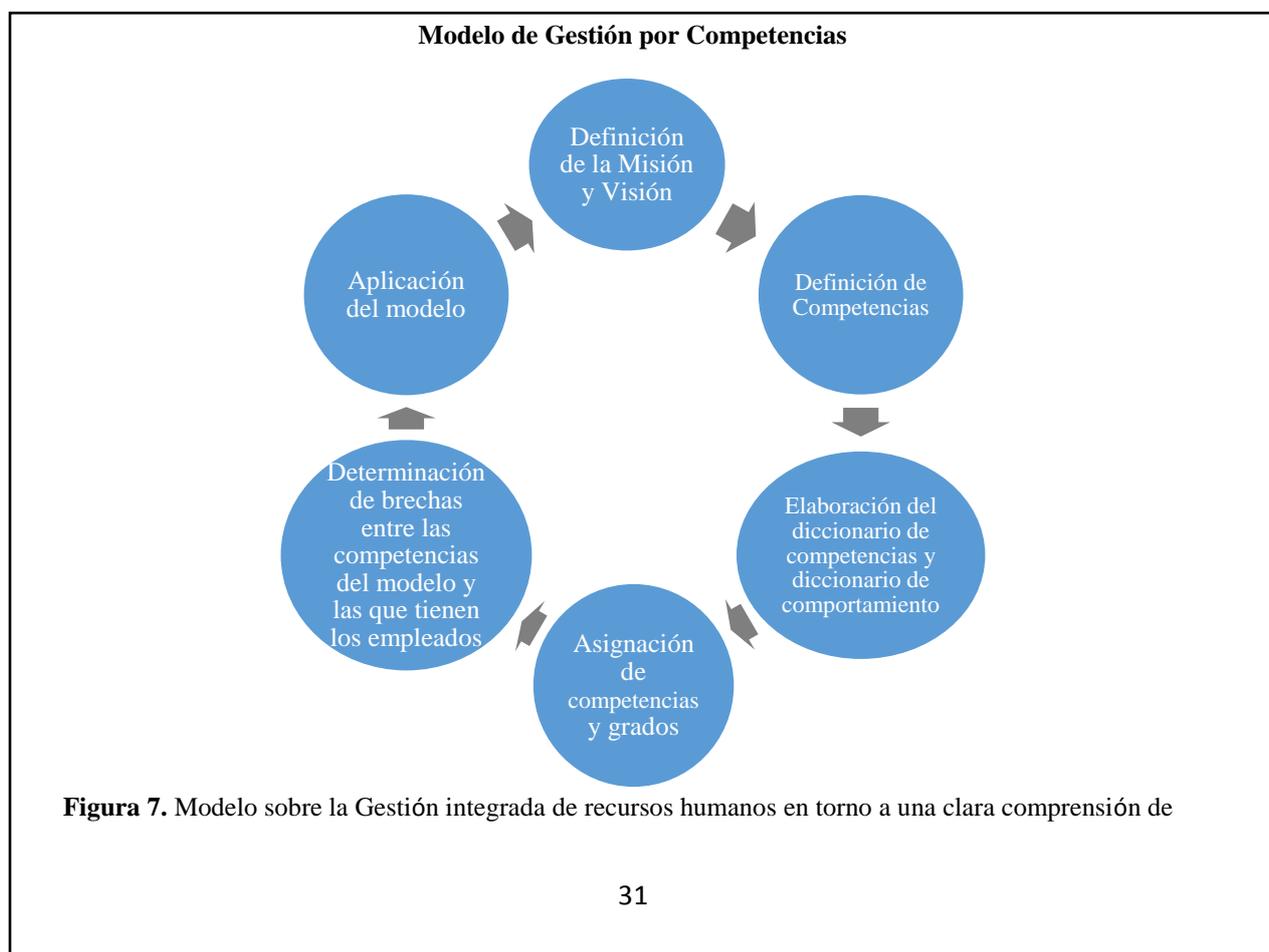
Los niveles o grados de competencia van a permitir evaluar una conducta de acuerdo a su rango, donde tenemos:

**Tabla 1.**  
**Grados de Competencia**

Grados de Competencia	
<b>Grado A:</b> Alto o desempeño mayor	<b>Grado B:</b> Bueno, por sobre el estándar
<b>Grado C:</b> Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido	<b>Grado D:</b> Insatisfactorio

**Notas:** \* El grado de competencia permite conocer si un empleado cumple con los requerimientos que exige un puesto de trabajo.

### 1.4.4 Esquema del modelo de gestión por competencias.



las competencias fundamentales que debe tener un individuo y que son requeridas por un puesto de trabajo específico.

**Elaborado por:** Castillo Diana, Laverde Diana.

#### 1.4.4.1 Definición de las competencias

Para poder aplicar el modelo de gestión por competencias hay que tomar en cuenta las competencias que existen:

- **Competencias Cardinales:** son aquellas que deberá tener todo el personal de una organización.
- **Competencias Específicas:** son aquellas que se relacionan directamente con un puesto de trabajo.

#### 1.4.4.2 Elaboración del diccionario de competencias y diccionario de comportamiento

El diccionario de competencias da a conocer las capacidades que tiene una persona mientras que el diccionario de comportamientos evalúa las competencias dentro de cada puesto de trabajo.

#### 1.4.4.3 Asignación de competencias y grados

Es importante realizar la asignación para cada uno de los puestos de trabajo ya que de esta manera se establece el perfil que debe cumplir el personal y que satisfaga las necesidades de la Organización.

#### 1.4.4.4 Determinación de brechas entre competencias del modelo con las que poseen los empleados

Se debe realizar una validación de las competencias de tal manera que se incluya las que hagan falta y se eliminen las que no generan ningún aporte a la Organización.

#### 1.4.4.5 Aplicación del modelo

Para lo cual se tomara en cuenta los siguientes pasos.

- **Análisis y descripción de los puestos:** tomando en cuenta la formación requerida, los resultados de la gestión a su cargo y los recursos humanos que maneja.

- **Selección:** consiste en elegir a una persona para desempeñar un cargo, tomando en cuenta los requerimientos de la organización y elaborando la descripción del puesto por competencias. Para la selección se debe tomar en cuenta:
  1. Necesidad de cubrir una posición
  2. Solicitud de personal
  3. Revisión del descriptivo del puesto
  4. Recolectar información del perfil
  5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
  6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
  7. Definición de las fuentes de reclutamiento
  8. Recepción de candidaturas
  9. Primera revisión de antecedentes
  10. Entrevistas 1 o 2 rondas
  11. Evaluaciones específicas y psicológicas
  12. Formación de candidaturas
  13. Confección de informes sobre finalistas
  14. Presentación de finalistas al cliente interno
  15. Selección del finalista por cliente interno
  16. Negociación
  17. Oferta por escrito
  18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
  19. Proceso de admisión
  20. Inducción el nuevo empleado.
  
- **Desarrollo de planes de sucesión:** los cuales dan a conocer las competencias y conocimientos del puesto que se va a ocupar.
- **Formación:** según Martha Alles existen tres medios de formación por competencias: autodesarrollo, Entrenamiento experto y codesarrollo que son actividades de formación diseñadas para el desarrollo de competencias conocido como “formador de formadores”.
- **Evaluación del desempeño:** a través de las cuales se puede analizar los incentivos y remuneraciones, evaluar el comportamiento del empleado en el ambiente laboral, retroalimentación de los puestos de trabajo, detectar

necesidades de capacitación y descubrir a personas claves dentro de la Organización.

- **Remuneración y beneficios:** dependiendo de las políticas de cada Organización.

### 1.5 Definición de marketing

En otras palabras, el Marketing busca satisfacer las necesidades del cliente, no solamente ofreciendo las características básicas del producto o servicio, sino, buscando darle un valor agregado que lo diferencia de la competencia.

Es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### 1.5.1 Marketing Mix

El Marketing Mix es necesario para el lanzamiento de un producto o servicio, ya que integra aspectos importantes para que se pueda abrir un nicho en el mercado y se mantenga en el mismo.

El Marketing Mix es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013)

Las variables de la mezcla del marketing son conocidas como las cuatro P y son:

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio

## **CAPÍTULO 2**

### **COMUNIDAD EDUCATIVA “NINA PACHA-LUZ PARA EL TIEMPO”**

#### 2.1 Generalidades

Actualmente en el mundo existen 1.026 escuelas con el método de enseñanza Waldorf los cuales son centros de educación alternativa. Tres de estos centros se encuentran ubicados en la Ciudad de Quito.

Nina Pacha Luz Para El Tiempo es uno de ellos, fundada en el año 2006 y reconocida por el Ministerio de Educación del Ecuador mediante Acuerdo Ministerial N° 112 y 114.

Esta institución nace como una Comunidad de aprendizajes, donde todos son aprendices y todos son enseñantes. Se la considera de aprendizaje por la vivencia y las experiencias que se generan entre las familias y docentes que tras conocer algunas nociones sobre el método Waldorf deciden impulsar un espacio educativo para sus propios hijos.

La Comunidad Educativa Nina Pacha, asume como parte constitutiva de su identidad los fundamentos y principios pedagógicos propuestos por Rudolf Steiner. Esta pedagogía es una aplicación concreta, en el campo educativo, de los conocimientos y principios de la Antroposofía que vincula la sabiduría del ser humano con su percepción espiritual, por lo que la pedagogía Waldorf es parte inherente de su ser y razón de ser, considera que el ser humano es la fuente, el lugar y la meta de todo su quehacer educativo.

#### 2.2 Antecedentes de la comunidad educativa

La comunidad educativa Nina Pacha, quiere cubrir el ámbito académico hasta décimo nivel y obtener un centro de documentación y estudios antroposóficos de la pedagogía Waldorf.

El personal docente con su capacidad profesional y su vocación busca la colaboración abierta de los padres de familia, para trabajar conjuntamente en alcanzar los objetivos propuestos.

De manera concreta, el propósito de avanzar año tras año se va consolidando, en el trabajo diferenciado que se realiza con niños y niñas, de preescolar, y educación básica cuya formación respeta, potencia y armoniza la individualidad en función de su rol y su responsabilidad social y ética.

### 2.3 Misión

Somos una iniciativa Waldorf que brindamos a niños, niñas, adolescentes y sus familias, una educación hacia la libertad, a través del conocimiento profundo de la esencia del ser humano, en un contexto histórico cultural e incluyente, para fortalecer al crecimiento individual, familiar y social.

### 2.4 Visión

La CENIP es un referente pedagógico, propositivo y formativo para la educación básica, por la rigurosidad en la aplicación de la pedagogía Waldorf y la calidad y la calidez de los maestros en el quehacer educativo de la comunidad educativa.

### 2.5 Objetivos institucionales

- Potenciar y desarrollar de manera armónica las capacidades y destrezas volitivas, artísticas y mentales - espirituales de niños, niñas y adolescentes a través de prácticas, vivencias, experiencias e interacciones con el medio, el arte, el lenguaje, las matemáticas, costumbres, tradiciones, mitos, leyendas y prácticas agrícolas, artesanales, culinarias y manufactureras; como medio que permite afirmar la identidad ecuatoriana.
- Formar personas con criterios, actitudes y capacidades suficientes para que desde su propia individualidad sean capaces de convertirse en sujetos sociales capaces de incidir, influir y participar de proyectos tendientes al cuidado, conservación y uso legítimo de la Naturaleza, la Cultura Nacional y Universal y la vida en todas sus manifestaciones.

## 2.6 Ideario

- Dignidad: Principio fundamental para la interacción pedagógica, donde ha de primar la conciencia de libertad, igualdad y fraternidad.
- Crecimiento espiritual: el crecimiento moral y espiritual será orientado por el trabajo pedagógico -hacer, sentir y pensar – en estricta inherencia a las nociones de bondad, belleza y verdad.
- Cuidado y conservación del entorno: se ha de desarrollar como un valor inherente al derecho de coexistencia social en el planeta.
- Alimentación sana y nutritiva: la alimentación como parte del proceso pedagógico, debe ser rítmica, sana, natural y tendiente a cuidar la formación adecuada de los órganos internos, especialmente de los estudiantes.
- Amor al trabajo individual y grupal: se logra mediante la acción pedagógica donde se cultiva la actitud social e individual y bajo los principios de no agresión y los grandes protegen a los pequeños.
- Libertad en el pensar: se estimula la libertad de pensamiento y al mismo tiempo la responsabilidad sobre las palabras.
- Valentía al asumir retos y desafíos cotidianos: porque es importante que niños y niñas aprendan a enfrentar y resolver problemas de la cotidianidad, que en muchas ocasiones se transforman en problemas vitales.

## 2.7 Ambiente externo

### 2.7.1 Entorno político

En el Ecuador las políticas referentes a la educación han cambiado drásticamente en los últimos años, a través del desarrollo de programas y proyectos orientados a resolver problemas estructurales del sector, en cumplimiento del plan decenal de educación 2006-2015, el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Para lograr todo esto, el gobierno ecuatoriano declaró que mejorar la calidad del servicio educativo es una prioridad estratégica nacional y entre el 2006 y 2012 triplicó la inversión en el sector.

Los esfuerzos buscan universalizar el acceso a la Educación Inicial y a la Educación General Básica, mejorar la calidad del desempeño docente, reformando los currículos, aunque la Comunidad Educativa aborda de manera distinta las asignaturas

complementándolas con actividades prácticas cumple con el pensum establecido. Podemos hablar de una inclusión promovida a través de ajuste presupuestario, donde la mayoría de seres humanos tienen el derecho a la educación de excelencia, calidad y la necesidad de seleccionar a los docentes más aptos.

#### 2.7.2 Entorno económico

En el aspecto económico podemos decir que la Comunidad Educativa Nina Pacha no cuenta con todos los recursos necesarios para emprender las mejoras que necesita en infraestructura, tecnología, salarios, entre otras, por lo que los padres de familia conjuntamente con la Comunidad buscan otras maneras de generar recursos económicos para de esta manera solventar los gastos que implica mantener a la Comunidad.

#### 2.7.3 Entorno social

La Comunidad Educativa acoge estudiantes de diferentes sectores de la ciudad, sin distinción de religión, situación económica, política y cultural.

Además, la Comunidad busca los medios para ayudar a niños que deseen ingresar a estudiar y no cuenten con los recursos necesarios, por lo que gestiona a través de los padres de familia ayuda económica para estos niños y así cubrir el rubro de su pensión.

#### 2.7.4 Entorno tecnológico

Al ser una institución cuya filosofía está basada en la pedagogía Waldorf I en la cual no existe la asignatura de computación ya que afirman que quita destrezas al ser humano y los niños pierden la capacidad de comunicarse cuando se usan estos dispositivos a temprana edad, no es estrictamente necesario crear un laboratorio de computación, pero si se debe adquirir un equipo actualizado que nos permita manejar sistémicamente la parte administrativa y operativa de la Comunidad.

### 2.7.5 Entorno ecológico

La comunidad educativa inculca al niño el cuidado del ambiente, como una práctica cotidiana donde se ve integrado totalmente en este propósito a través de actividades como, la producción de basura biodegradable, clasificación y tratamiento de desechos orgánicos, además como parte de la enseñanza los niños suelen cultivar pequeños huertos, cuyo propósito es que el niño al ver todo el proceso de formación valore esos productos. Algunos de estos sirven para su propia alimentación diaria.

## 2.8 Diseño metodológico

### 2.8.1 Fuentes primarias y secundarias

Las fuentes de información primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. (Bernal T., 2010).

Para el presente estudio, nos proporcionará información el Director de la Comunidad Educativa, personal docente, y expertos en temas de pedagogía.

Las fuentes de información secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que lo referencian (Bernal T., 2010)

Para lo cual tomaremos como fuentes de investigación manuales, folletos, revistas, libros, internet, prensa escrita, entre otros.

### 2.8.2 Tipos de investigación.

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se acomoda mejor a la investigación que va a realizarse. (Bernal T., 2010).

Es por ello que para realizar nuestro proyecto nos basaremos en dos tipos de investigación: descriptiva y explicativa.

### 2.8.2.1 Investigación descriptiva

Es aquella investigación donde se describen las características o rasgos de la situación u objeto de estudio. Su función principal es la capacidad para seleccionar características fundamentales y tener una descripción detallada de las partes.

### 2.8.2.2 Investigación explicativa

Es aquella investigación que analiza las causas y efectos de la relación entre variables; aquí el investigador se plantea como objetivo analizar el porqué de las cosas, hechos, situaciones.

### 2.8.3 Diseño del plan de muestreo

La población de la Comunidad Educativa Nina Pacha está conformada por 11 docentes de los cuales 10 ejercen las funciones académicas en los niveles de educación básica de primero a séptimo nivel, docentes encargados de materias como inglés, computación, música, y el director de la comunidad encargado del manejo del área administrativa.

Mientras que la población estudiantil está conformada por 87 alumnos correspondientes a los niveles de primero a séptimo nivel de educación básica.

De acuerdo al número de estudiantes se aplicara como universo el total de 87 personas, donde las encuestas se las realizará a los padres de familia para conocer el ambiente externo de la comunidad educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo.

#### 2.8.3.1 Muestreo

La muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables del objeto de estudio. (Bernal T., 2010).

La muestra que tomaremos en cuenta es de 11 docentes encargados de la parte académica y el director de la escuela encargado del control del área administrativa. Mientras que la muestra para el cliente externo se tomará de forma aleatoria de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas:

$N =$  Total de la población 87

$z =$  1.96 al cuadrado, si la seguridad es del 95%

$p =$  proporción esperada 5%=0.05

$q = 1 - p = 0.95$

$d =$  precisión del 5%

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 * N - 1 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{87 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * 87 - 1 + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$n = 39.94$  padres de familia.

**Nota:** Por tratarse de un universo pequeño se realizara las encuestas al total de la población, tomando como punto de partida 87 padres de familia.

#### 2.8.4 Diseño de la encuesta

Una encuesta estadística es el proceso de recolección de datos mediante la solicitud de éstos a individuos. Los datos pueden obtenerse con métodos como entrevistas personales, entrevistas telefónicas o cuestionarios por escrito. (Kazmier, 2006).

La encuesta se aplicará a tres grupos: docentes, padres de familia y director de la comunidad Nina Pacha.

Las encuestas para los padres de familia (ANEXO 1), constan de preguntas enfocadas a temas como calidad de servicio que recibe de la institución, si está conforme con la metodología implantada.

Las encuestas para los docentes (ANEXO 2) consta de 13 preguntas, orientadas a su desempeño laboral y si se encuentra motivado al realizar el mismo.

Mientras que para el Director de la Comunidad Educativa se realizará una entrevista (ANEXO 3), enfocada a conocer las falencias que tiene la comunidad y que se puede implementar para resolver de mejor manera esta situación.

#### 2.8.4.1 Análisis de los datos de la investigación.

### **RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA NINA PACHA-LUZ PARA EL TIEMPO**

#### **Pregunta No. 1**

¿Cuál es su título o grado académico?

**Tabla 2.**

**Título o grado académico**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bachiller	1	27
Licenciatura	7	64
Doctorado	3	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El número total de encuestados es 11. <sup>b</sup> El 64% del personal de la Comunidad Educativa Nina Pacha posee licenciatura, el 27% es bachiller y apenas el 9% posee un doctorado para ejercer sus actividades.

#### **Pregunta No. 2**

¿Cuánto tiempo trabaja en la Comunidad Educativa Nina Pacha?

**Tabla 3.**

**Años de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	9.5
De 1 a 2 años	2	18
De 3 a 4 años	1	9.5
De 5 a 7 años	7	63
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Nota:** <sup>a</sup> El personal activo de la Comunidad Nina Pacha es de 11. <sup>b</sup> El 63% del personal lleva trabajando un período de 5 a 7 años dentro de la Institución educativa, el 18% de 1 a 2 años, 9.5% de 3 a 4 años, y hay personal que se encuentra laborando menos de un año en el período académico que inicia.

**Pregunta No. 3**

¿Existe un sistema de reclutamiento para la selección del personal docente?

**Tabla 4.**

**Sistema de reclutamiento**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	36
No	7	64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de personal encuestado es 11. <sup>b</sup> El 64% del personal asegura que no existe un sistema de reclutamiento adecuado para la Comunidad Educativa Nina Pacha.

**Pregunta No. 4**

¿Conoce el perfil que debería tener un docente para ser parte de la Comunidad Educativa?

**Tabla 5.**

**Perfil del docente**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	27
No	8	73
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal de la Comunidad Nina Pacha es de 11. <sup>b</sup> El 73% del personal encuestado desconoce el perfil que debería tener un docente para formar parte de la Comunidad Educativa.

**Pregunta No. 5**

¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

**Tabla 6.**

**Funciones y responsabilidades**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	36
No	7	64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> El 36% del personal conoce las funciones de su puesto de trabajo, mientras que el 64% no.

**Pregunta No. 6**

¿Las actividades que desarrolla corresponden a las funciones de su puesto de trabajo?

**Tabla 7.**

**Funciones del puesto de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	91
No	10	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> Un 91% del personal si realiza las actividades y funciones para las cuales fue contratado.

**Pregunta No. 7**

¿Le permiten tomar decisiones independientes para el desarrollo de su trabajo?

**Tabla 8.**

**Toma de decisiones**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> El Personal tiene la libertad de tomar decisiones independientes en cuanto a la materia o cátedra que imparte.

**Pregunta No. 8**

¿Cuenta con el material didáctico necesario para realizar su trabajo y es oportuna la entrega del mismo?

**Tabla 9.**

**Material didáctico**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	64
No	5	36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> La Comunidad Educativa si provee del material didáctico a los docentes para realizar su trabajo, en un 64%.

**Pregunta No. 9**

¿Conoce usted si el personal administrativo y docente recibe capacitación?

**Tabla 10.**

**Capacitación del personal**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> El 100% del personal recibe capacitaciones en la Comunidad Educativa.

**Pregunta No. 10**

¿Se realiza evaluaciones del trabajo del personal docente?

**Tabla 11.**

**Evaluaciones del trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	27
No	8	73
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> Apenas el 27% del personal es evaluado por su trabajo, mientras que el 73% considera que deberían existir pruebas de desempeño.

**Pregunta No. 11**

¿Se siente motivado al realizar su trabajo?

**Tabla 12.**

**Motivación en su trabajo**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> Todo el personal se siente motivado en su puesto de trabajo.

### Pregunta No. 12

¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 13.

Buen ambiente de trabajo

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Notas: <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> El 100% del personal se siente a gusto con el ambiente de trabajo que existe en la Comunidad Educativa.

### Pregunta No. 13

¿Conoce usted si existe un plan estratégico en la Comunidad Educativa?

Tabla 14.

Existe un Plan Estratégico

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	36
No	8	64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Notas: <sup>a</sup> El personal encuestado es de 11. <sup>b</sup> El 64% del personal encuestado, desconoce si existe un plan estratégico.

## RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA NINA PACHA-LUZ PARA EL TIEMPO

### Pregunta No. 1

¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la Comunidad Educativa?

Tabla 15.

Existe misión, visión, objetivos, políticas y valores

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	55	37
No	32	63
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Notas: <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> El 63% de los padres de familia desconoce la misión, visión, objetivos, políticas y valores que posee la Comunidad Educativa.

### Pregunta No. 2

¿A través de qué medio se enteró de la existencia de la Comunidad Educativa?

**Tabla 16.**

**Publicidad**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	1	1
Radio	0	0
Televisión	0	0
Referencias	62	70
Otros	25	30
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> El 70% de padres de familia, llegó a la Comunidad Educativa por medio de referencias de otros padres de familia, instituciones sociales.

**Pregunta No. 3**

Cuenta la Comunidad Educativa con:

**Tabla 17.**

**Entorno**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas	12	14
Nueva pedagogía	72	83
Tecnología	3	3
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> El 83% de los padres de familia considera que la nueva pedagogía que imparte la Institución es lo que la diferencia de la competencia.

**Pregunta No. 4**

¿Considera que el rubro de pensión es el adecuado?

**Tabla 18.**

**Rubro de pensión**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	76	87
No	11	13
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> El 76% de los padres de familia encuestados, consideran que es adecuado el rubro de pensión que se cobra en la Comunidad Nina Pacha.

**Pregunta No. 5**

Califique la calidad de la educación y servicio impartido por la Comunidad Educativa

**Tabla 19.**

**Calidad**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	15
Muy buena	65	75
Buena	9	10
Regular	0	0
Pobre	0	0
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> Un 75% de padres de familia consideran que es muy buena la calidad y servicio que reciben de la Comunidad Educativa, el 15% la considera excelente y apenas el 10% la considera como buena.

**Pregunta No. 6**

¿Conoce usted en qué consiste la pedagogía Waldorf?

**Tabla 20.**

**Pedagogía**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	92
No	7	8
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> Un 92% de los padres de familia conocen la Pedagogía alternativa que reciben sus hijos.

**Pregunta No. 7**

¿Cree usted que la relación entre padres de familia, docentes y comunidad educativa es?

**Tabla 21.**

**Relaciones interpersonales**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	8
Muy buena	26	30
Buena	52	60
Regular	2	2
Pobre	0	0
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> Aunque el 60% de padres encuestados consideran que existe una buena relación el 2% debe ser investigado para conocer su punto de vista.

**Pregunta No. 8**

¿Recomendaría a la Comunidad Educativa con otros padres de familia?

**Tabla 22.**

**Referencias**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	74	85
No	13	15
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> EL 85% de padres de familia si recomendarían a la Comunidad Educativa a otros padres y conocidos para que estudien sus hijos.

**Pregunta No. 9**

¿Considera usted que la pedagogía Waldorf ha generado un desarrollo mental en su niño?

**Tabla 23.**

**Desarrollo de los niños**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	75
No	22	25
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**Notas:** <sup>a</sup> El total de padres de familia encuestados es 87. <sup>b</sup> A penas el 25% de los encuestados considera que sus hijos no han tenido un desarrollo mental con la Pedagogía Waldorf, a diferencia del 75% que está contento con este método alternativo.

**2.9 Análisis FODA.**

**2.9.1 Identificación de factores externos.**

Se pueden determinar un listado de oportunidades y amenazas que influyen en la Comunidad Educativa Nina Pacha.

**2.9.1.1 Identificación de oportunidades.**

Las oportunidades detectadas que podrían ser aprovechadas para mejorar la gestión de la Comunidad Educativa son:

**O1:** Instituciones dispuestas a dar apoyo a la comunidad

**O2:** Crear vínculos con otras escuelas Waldorf a nivel mundial

**O3:** Estudiantes que no quieren ingresar al sistema de educación tradicional

**O4:** Crecimiento rápido del mercado

**O5:** Usuarios en busca de escuelas con pedagogía Waldorf

**O6:** Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.

**O7:** Buenas referencias por parte de los Padres de Familia.

**O8:** Apertura de nuevos mercados.

**O9:** Competencia débil

#### 2.9.1.2 Identificación de amenazas

Las amenazas detectadas que podrían afectar la gestión de la Comunidad Educativa son:

**A1:** La documentación que el Ministerio de Educación exige no es fácil de manejar.

**A2:** No existen instituciones para capacitar a los profesionales en la pedagogía Waldorf.

**A3:** Innovación y dotación de materiales en las nuevas escuelas denominadas del milenio.

**A4:** Miedo a aplicar pedagogías alternativas.

**A5:** El gobierno no permite que se desarrolle el pensum académico de acuerdo a los requerimientos de la pedagogía Waldorf (Información dada por el Director de la Comunidad Sr. Moisés Arcos).

**A6:** Pérdida de docentes, frente a ofertas de trabajo atractivas.

**A7:** Los cambios que se están dando en el sistema educativo del Ecuador en la actualidad.

#### 2.9.2 Identificación de factores internos.

Se pueden determinar un listado de fortalezas y debilidades que influyen en la Comunidad Educativa Nina Pacha.

### 2.9.2.1 Identificación de fortalezas.

Las fortalezas con que cuenta la Comunidad Educativa son las siguientes:

**F1:** Posibilidad de acceder a donaciones.

**F2:** Los docentes cuentan con material didáctico necesario para desarrollar sus actividades académicas.

**F3:** Promueve el desarrollo personal del estudiante.

**F4:** Docentes motivados y contentos en su lugar de trabajo.

**F5:** Experiencia en la pedagogía que se imparte

**F6:** Propuesta académica de vanguardia con características diferenciadoras.

**F7:** Cuidado del medio ambiente a través de actividades de reciclaje, conservación y recuperación del mismo.

**F8:** Buen ambiente de trabajo.

**F9:** Calidad en el servicio que ofrece la Comunidad educativa.

**F10:** Padres involucrados en los programas y proyectos de la Comunidad Educativa.

**F11:** Espacio físico.

**F12:** Costo de pensión accesible.

### 2.9.2.2 Identificación de debilidades.

**D1:** Herramientas obsoletas y recursos tecnológicos escasos.

**D2:** Falta de docentes capacitados y formados en la Pedagogía Waldorf, lo que implica un gasto para la Comunidad que debe invertir en su capacitación.

**D3:** Docentes desconocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

**D4:** Remuneración de los docentes no acorde a su esfuerzo.

**D5:** No existe un sistema de reclutamiento, entrenamiento y formación del personal.

**D6:** Falta de publicidad y promoción de la comunidad educativa.

**D7:** No existe un sistema que agilite los procesos administrativos.

**D8:** Infraestructura limitada.

**D9:** Acceso a crédito limitado.

**D10:** Falta de recursos económicos.

**D11:** No existe Planificación Estratégica.

### 2.9.3 Matriz de priorización y selección de oportunidades.

Para la selección y priorización de los factores internos y externos se ha considerado la elaboración de la Matriz de Holmes en la cual se ubicarán de forma vertical y horizontal, los factores obtenidos en el estudio de la situación de la Comunidad Educativa Nina Pacha.

Para realizar la matriz de Holmes se debe:

- Se debe enlistar los factores a priorizar.
- Se debe elaborar el modelo de la matriz, colocando la abreviación de los factores de forma horizontal y vertical, añadiendo tres columnas al final donde constará la sumatoria, porcentaje y orden, que nos permitirá dar un orden de importancia para los distintos factores.
- Se debe completar la diagonal de cruce con un valor de 0,5 considerando que se compara cada valor con sí mismo.
- Se debe comparar los factores entre ellos, basando el análisis en el criterio del equipo de trabajo. Es recomendable hacer la comparación en forma horizontal.
- La calificación será: 1 = más importante, 0 = menos importante, 0,5 se utiliza cuando los factores son igualmente importantes; los valores sobre la diagonal deben ser correspondientes y complementarios.
- Se debe sumar los valores de forma horizontal, realizar el cálculo del porcentaje y de acuerdo al resultado colocar el orden de los factores.

**Tabla 24.**

**Matriz de selección de oportunidades**

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>	<b>Orden</b>
<b>O1</b>	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	0	0,5	5	12%	4
<b>O2</b>	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	1	0,5	6	15%	2
<b>O3</b>	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	5	12%	5
<b>O4</b>	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	2%	9
<b>O5</b>	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	1	1	4,5	11%	6
<b>O6</b>	1	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	6,5	16%	1
<b>O7</b>	0	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	6	15%	3
<b>O8</b>	1	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	2	5%	8
<b>O9</b>	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0,5	1	0,5	4,5	11%	7
<b>Total</b>										<b>40,5</b>	<b>100%</b>	

**Notas:** <sup>a</sup> Se asigna un nuevo orden a las oportunidades priorizadas. <sup>b</sup> Se escoge el elemento que tenga el valor más alto en porcentaje.

**Oportunidades priorizadas.**

**O1:** Crecimiento rápido del mercado.

**O2:** Apertura de nuevos mercados.

**O3:** Competencia débil.

**O4:** Usuarios en busca de escuelas con pedagogía Waldorf.

**O5:** Estudiantes que no quieren ingresar al sistema de educación tradicional.

**O6:** Instituciones dispuestas a dar apoyo a la comunidad.

Para efectuar una adecuada calificación a cada una de las oportunidades se consideró aspectos externos que puedan ser aprovechados por la Comunidad Educativa, aspectos que permitan difundir la pedagogía y de esta forma atraer nuevos clientes, aprovechando la creciente demanda que existe en la actualidad para obtener una educación fuera de los estándares tradicionales.

## 2.9.4 Matriz de priorización y selección de amenazas.

**Tabla 25**

**Matriz de selección de amenazas**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	$\Sigma$	%	Orden
<b>A1</b>	0,5	1	0,5	1	1	1	1	6	24%	1
<b>A2</b>	0	0,5	0,5	0	0	1	0	2	8%	5
<b>A3</b>	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1	3,5	14%	4
<b>A4</b>	0	1	1	0,5	0,5	1	1	5	20%	2
<b>A5</b>	0	1	1	0,5	0,5	1	1	5	20%	3
<b>A6</b>	0	0	0	0	0	0,5	1	1,5	6%	6
<b>A7</b>	0	1	0	0	0	0	0,5	1,5	6%	7
<b>Total</b>								<b>24,5</b>	<b>100%</b>	

**Notas:** <sup>a</sup> Se asigna un nuevo orden a las amenazas priorizadas. <sup>b</sup> Se escoge el elemento que tenga el valor más alto en porcentaje.

### **Amenazas priorizadas**

**A1:** Los cambios que se están dando en el sistema educativo del Ecuador en la actualidad.

**A2:** Pérdida de docentes, frente a ofertas de trabajo atractivas.

**A3:** No existen instituciones para capacitar a los profesionales en la pedagogía Waldorf.

**A4:** Innovación y dotación de materiales en las nuevas escuelas denominadas del milenio.

**A5:** El gobierno no permite que se desarrolle el pensum académico de acuerdo a los requerimientos de la pedagogía Waldorf (Información dada por el Director de la Comunidad Sr, Moisés Arcos).

**A6:** Miedo a aplicar pedagogías alternativas.

El criterio aplicado para la asignación de la calificación a cada una de las Amenazas se basa en los obstáculos que la Comunidad Educativa pueda tener, considerando aspectos sociales, políticos y tecnológicos.

## 2.9.5 Matriz de priorización y selección de fortalezas

**Tabla 26**

**Matriz de selección de fortalezas**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Σ	%	Orden
<b>F1</b>	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	9	13%	2
<b>F2</b>	0	0,5	1	0	0	1	1	0,5	0	0	0	0	4	6%	9
<b>F3</b>	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0	1	7,5	11%	3
<b>F4</b>	0	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	0	0	0,5	6	9%	5
<b>F5</b>	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3	4%	12
<b>F6</b>	0,5	0	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	3,5	5%	10
<b>F7</b>	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	5,5	8%	6
<b>F8</b>	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0	0,5	1	1	0	0	5	7%	8
<b>F9</b>	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	1	3,5	5%	11
<b>F10</b>	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	8	11%	4
<b>F11</b>	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	10	14%	1
<b>F12</b>	0	1	0	0,5	1	1	0,5	1	0	0	0,5	0	5,5	8%	7
<b>Total</b>													<b>70,5</b>	<b>100%</b>	

**Notas:** <sup>a</sup> Se asigna un nuevo orden a las fortalezas priorizadas. <sup>b</sup> Se escoge el elemento que tenga el valor más alto en porcentaje.

### **Fortalezas priorizadas**

**F1:** Experiencia en la pedagogía que se imparte.

**F2:** Calidad en el servicio que ofrece la Comunidad educativa

**F3:** Propuesta académica de vanguardia con características diferenciadoras.

**F4:** Los docentes cuentan con material didáctico necesario para desarrollar sus actividades académicas.

**F5:** Buen ambiente de trabajo

**F6:** Costo de pensión accesible

El criterio aplicado para la asignación de la calificación a cada una de las fortalezas se basa en el análisis del ambiente interno, de a entrevista y encuestas efectuadas al Director de la Comunidad Educativa, personal docente y padres de familia, acciones que ayudaron a identificar los factores que agregan mayor valor al desempeño de sus actividades.

## 2.9.6 Matriz de priorización y selección de debilidades

**Tabla 27**

**Matriz de selección de debilidades**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	Σ	%	Orden
<b>D1</b>	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5	2,5	4%	10
<b>D2</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	1	1	6	10%	5
<b>D3</b>	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	4	7%	8
<b>D4</b>	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	1	7,5	12%	4
<b>D5</b>	1	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	5	8%	7
<b>D6</b>	0	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1	4,5	7%	9
<b>D7</b>	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	1	8	13%	3
<b>D8</b>	1	0,5	1	0	0,5	1	0	0,5	0	0	1	5,5	9%	6
<b>D9</b>	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	8,5	14%	1
<b>D10</b>	1	0	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	8	13%	2
<b>D11</b>	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	2%	11
<b>Total</b>												<b>60,5</b>	<b>100%</b>	

**Notas:** <sup>a</sup> Se asigna un nuevo orden a las debilidades priorizadas. <sup>b</sup> Se escoge el elemento que tenga el valor más alto en porcentaje.

### **Debilidades priorizadas**

**D1:** No existe Planificación Estratégica.

**D2:** Herramientas obsoletas y recursos tecnológicos escasos

**D3:** Falta de publicidad y promoción de la comunidad educativa

**D4:** Docentes desconocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

**D5:** No existe un sistema de reclutamiento, entrenamiento y formación del personal

**D6:** Infraestructura limitada

El criterio aplicado para la asignación de la calificación a cada una de las Debilidades se basa en el análisis del ambiente interno, de las entrevistas y encuestas realizadas al personal docente, con esto se logró identificar factores que a pesar de constituir debilidades, no afectan en mayor medida al desempeño organizacional

#### 2.9.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para el diseño de la matriz EFE se consideraron las oportunidades y las amenazas seleccionadas, con lo cual se desecharon las opciones que representaban o tenían menor incidencia en la organización.

Para construir la matriz EFE, es necesario tomar en cuenta:

- Se utilizan las oportunidades y amenazas obtenidas de las matrices de priorización Holmes.
- Se asigna una ponderación a cada factor, siendo 0,0 no importante y 1 muy importante. Dicha ponderación indica la importancia relativa de ese factor para que tenga éxito en la organización. La suma total de las ponderaciones debe ser 1.
- Se debe asignar a cada factor externo una calificación entre 1 y 4
- Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar el peso ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor, si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual la empresa se mantiene estable.

**Tabla 28**

**Calificación ponderación factores externos**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MENOR	2
AMENAZA MAYOR	1

**Nota:** \* Valores en escala gradual para la definición de las ponderaciones.

**Tabla 29**

**Matriz EFE**

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones ponderadas</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento rápido del mercado	0,15	3	0,45
2. Apertura de nuevos mercados	0,08	3	0,24
3. Competencia débil	0,07	4	0,28
4. Usuarios en busca de escuelas con pedagogía Waldorf	0,05	4	0,20
5. Estudiantes que no quieren ingresar al sistema de educación tradicional	0,10	4	0,40
6. Instituciones dispuestas a dar apoyo a la comunidad	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
1. Los cambios que se están dando en el sistema educativo del Ecuador en la actualidad.	0,10	1	0,10
2. Pérdida de docentes, frente a ofertas de trabajo atractivas.	0,06	1	0,06
3. No existen instituciones para capacitar a los profesionales en la pedagogía Waldorf.	0,07	1	0,07

4. Innovación y dotación de materiales en las nuevas escuelas denominadas del milenio.	0,10	1	0,10
5. El gobierno no permite que se desarrolle el pensum académico de acuerdo a los requerimientos de la pedagogía Waldorf. Información dada por el Director de la Comunidad (Moisés Arcos).	0,09	2	0,18
6. Miedo a aplicar pedagogías alternativas.	0,08	2	0,16
	<b>1,00</b>		<b>2,39</b>

**Nota:** \* p = 2.39 predomina las amenazas sobre las oportunidades.

La matriz EFE nos indica que el puntaje de 2,39 está bajo el promedio, quiere decir que no aprovecha al 100% las oportunidades del entorno que nos da un valor de 1,72 y tampoco se minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas con un valor de 0,67, lo que, nos lleva a concluir que se necesitan estrategias que favorezcan el ambiente externo de la Comunidad Educativa Nina Pacha.

#### 2.9.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una organización y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ella.

La matriz EFI al igual que la matriz EFI toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Se elabora una lista de factores internos con fortalezas y debilidades obtenidas de la matriz de priorización y selección de factores, se debe enlistar las fortalezas y luego las debilidades.
- Se asigna a cada valor un peso entre 0,00 irrelevante y 1,0 muy importante, se debe asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño de la organización. Al final la sumatoria de los factores debe ser 1,00.

- Se debe asignar a cada factor una calificación de 1 a 4.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener un peso ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2,5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2,5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

**Tabla 30**

**Calificación ponderación factores internos**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

**Nota:** \* Valores en escala gradual para la definición de las ponderaciones.

**Tabla 31**

**Matriz EFI**

<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones ponderadas</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia en la pedagogía que se imparte.	0,12	4	0,48
2. Calidad en el servicio que ofrece la Comunidad Educativa	0,09	4	0,36
3. Propuesta académica de vanguardia con características diferenciadoras	0,10	4	0,4
4. Los docentes cuentan con material didáctico necesario para desarrollar sus actividades académicas.	0,05	3	0,15

5. Buen ambiente de trabajo	0,06	3	0,18
6. Costo de pensión accesible	0,08	3	0,24

<b>Debilidades</b>			
1. Misión, Visión y Objetivos no están bien definidos.	0,11	1	0,11
1. Herramientas obsoletas y recursos tecnológicos escasos	0,06	1	0,06
3. Falta de publicidad y promoción de la comunidad educativa	0,05	1	0,05
4. Docentes desconocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo	0,09	2	0,18
5. No existe un sistema de reclutamiento, entrenamiento y formación del personal	0,10	1	0,1
6. Infraestructura limitada	0,09	1	0,09
	<b>1,00</b>		<b>2,4</b>

**Nota:** \*p = 2.4 existe predominio de las oportunidades sobre las fortalezas.

La matriz EFI nos da como resultado total de la ponderación 2,40; lo que significa que las fortalezas que en este caso suman 1,81 predominan sobre las debilidades que suman 0,59, lo que quiere decir que las fortalezas están siendo aprovechadas, pero es necesario establecer planes operativos que contrarresten las debilidades

**Tabla 32**

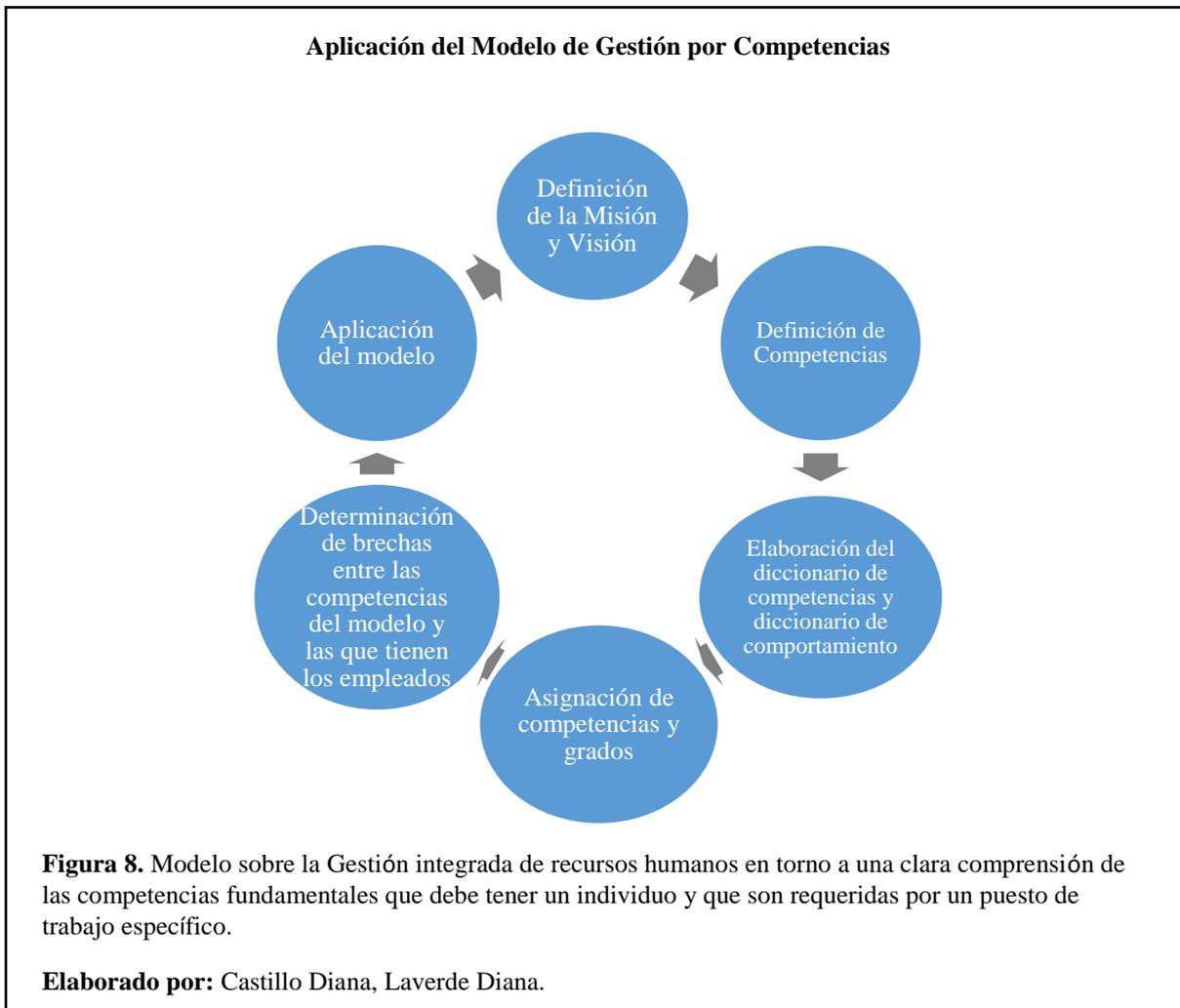
**Matriz FODA Unificado**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1: Experiencia en la pedagogía que se imparte.                      F2: Calidad en el servicio que ofrece la Comunidad educativa.                      F3: Propuesta académica de vanguardia con características diferenciadoras.                      F4: Los docentes cuentan con material didáctico necesario para desarrollar sus actividades académicas.                      F5: Buen ambiente de trabajo.                      F6: Costo de pensión accesible.</p>	<p>D1: No existe una planificación estratégica.                      D2: Herramientas obsoletas y Recursos tecnológicos escasos.                      D3: Falta de publicidad y promoción de la comunidad educativa.                      D4: Docentes desconocen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.                      D5: No existe un sistema de reclutamiento, entrenamiento y formación del personal.                      D6: Infraestructura limitada.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>O1: Crecimiento rápido del mercado                      O2: Apertura de nuevos mercados.                      O3: Competencia débil                      O4: Usuarios en busca de escuelas con pedagogía Waldorf                      O5: Estudiantes que no quieren ingresar al sistema de educación tradicional                      O6: Instituciones dispuestas a dar apoyo a la comunidad</p>	<p>FO1. Aprovechar la experiencia que la Comunidad Educativa tiene en la impartición de la pedagogía Waldorf para intercambiar este conocimiento con otras Instituciones lo que permita gestionar ayuda económica y académica, y en base a esto acreditar la imagen de la Comunidad en el mercado. (F1, O3, O6)                      FO2. Crear un espacio en redes sociales donde las instituciones educativas puedan presentar sus propuestas, métodos de enseñanza y de esta manera poder captar estudiantes que no quieren ingresar al sistema de educación tradicional. (F3, O4, O5)                      FO3. Conservar la calidad en el servicio que ofrece, mediante capacitación continua a los docentes, para poder tener una ventaja competitiva en el mercado. (F2, O1)                      FO4: Realizar casas abiertas para personas ajenas a la institución, donde se muestre el avance y desarrollo de los niños, para así concientizar que no siempre se necesita pagar un alto precio por un servicio de calidad. (F6, O2)</p>	<p>DO1. Crear un manual de funciones, procedimientos, y un plan estratégico para administrar de mejor manera la Comunidad y ser competitivos en un mercado carente de pedagogía alternativa. (D4, D1, O3)                      DO2. Gestionar el apoyo con el Municipio de Sangolqui, u otras instituciones para ampliar las tres aulas que le hace falta a la institución y adquirir sistemas tecnológicos actualizados. (O6, D6, D2)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1: Los cambios que están dando en el sistema educativo del Ecuador en la actualidad.                      A2: Pérdida de docentes, frente a ofertas de trabajo atractivas.                      A3: No existen instituciones para capacitar a los profesionales en la pedagogía Waldorf.                      A4: Innovación y dotación de materiales en las nuevas escuelas denominadas del milenio.                      A5: El gobierno no permite que se desarrolle el pensum académico de acuerdo a los requerimientos de la pedagogía Waldorf. (Información dada por el Director de la Comunidad Sr. Moisés Arcos).</p>	<p>FA1: Establecer formas de compensación para fortalecer el compromiso que el docente tiene con la institución. (F5, A2)                      FA2: Aprovechar las instalaciones de la comunidad para dictar seminarios sobre Pedagogía Waldorf y métodos de enseñanza que motive a los padres de familia a escoger escuelas con pedagogía alternativa. (F3, A6)                      FA3: Utilizar el material que envían desde Europa para impartir las clases, no bajo estructuras rígidas y obsoletas sino en forma dinámica, despertando el razonamiento en el niño y cumpliendo con el cronograma académico exigido por el Ministerio de Educación. (F4, A5)                      FA4: Realizar actividades de reciclaje en cooperación con padres, docentes y alumnos, para obtener fondos que permitan cubrir gastos y evitar un incremento en el costo de pensión. (F6, A4)</p>	<p>DA1: Establecer una comisión integrada por el Director y los docentes encargados de analizar el perfil que debe tener un docente que desee trabajar en la Comunidad Educativa. (A3, D5)                      DA2: Diseñar un plan de marketing y publicidad para dar a conocer a la Comunidad Educativa Nina Pacha en el mercado. (A6, D3)                      DA3: Delegar a la comisión de proyectos el cotizar y adquirir equipo de computación a bajo costo y crédito directo. (A1, D2)</p>

Nota: Matriz FODA Unificado (APA 2014).

## CAPITULO 3

### 3.1 Propuesta de mejoramiento integral



#### 3.1.1 Misión

Desarrollar una enseñanza alternativa, innovadora, eficiente e integral, donde los estudiantes de educación básica, guiados por profesionales capacitados en pedagogía Waldorf, experimenten procesos formativos y obtengan resultados de calidad, tanto en lo académico como en su desarrollo personal, lo cual en un futuro impactará su entorno a nivel individual, familiar y social.

### 3.1.2 Visión

En el año 2019 nos convertiremos en una Comunidad educativa, moderna, innovadora, eficiente e integral que busca la excelencia en su quehacer educativo; y ser reconocida nacional e internacionalmente por su propuesta formativa, centrada en el desarrollo del ser, mediante procesos pedagógicos que reconoce la individualidad y promueve el crecimiento del estudiante.

### 3.1.3 Objetivo general

Crear un Plan de Mejoramiento Integral para la Comunidad Educativa “NINA PACHA-LUZ PARA EL TIEMPO”, a través de una evaluación interna que permita sustentar planes de acción a mediano plazo.

### 3.1.4 Objetivos específicos

- Conservar la calidad en el servicio que ofrece, mediante capacitación continua a los docentes, para poder tener una ventaja competitiva en el mercado.
- Crear un manual de funciones y procedimientos que permita tener claro las funciones a desarrollarse en cada puesto de trabajo, en base a un perfil de cargos previamente determinado.
- Diseñar un plan de marketing y publicidad para dar a conocer a la Comunidad Educativa Nina Pacha en el mercado
- Crear un plan estratégico para administrar de mejor manera a la Comunidad Educativa y ser competitivos en un mercado carente de pedagogía alternativa.

### 3.1.5 Valores

Lealtad: alcanzar el compromiso y fidelidad frente a cualquier circunstancia por parte del personal administrativo y docente hacia la Comunidad Educativa

Comunicación: es un valor fundamental con el que se pretende que las relaciones y conexiones entre los miembros de la Comunidad Educativa sean fluidas y sincera.

Responsabilidad: la Comunidad Educativa se compromete con sus trabajadores a brindarles estabilidad y buenas condiciones laborales, además a entregar un servicio de calidad a sus estudiantes.

Honestidad: La Comunidad Educativa promueve la verdad como el medio para generar confianza y credibilidad de la misma.

Originalidad: La comunidad Educativa busca siempre innovar, crear y mejorar su metodología y sus procesos para darle un realce a su servicio.

Libertad: asegurar al personal docente y estudiantes la capacidad de expresarse con total seguridad, siempre que sus ideas y opiniones sean expresadas con respeto.

Puntualidad: Buscamos concientizar al personal docente el respeto de los tiempos de llegada y salida, entrega de sus proyectos de clase, entrega de tareas y exámenes corregidos.

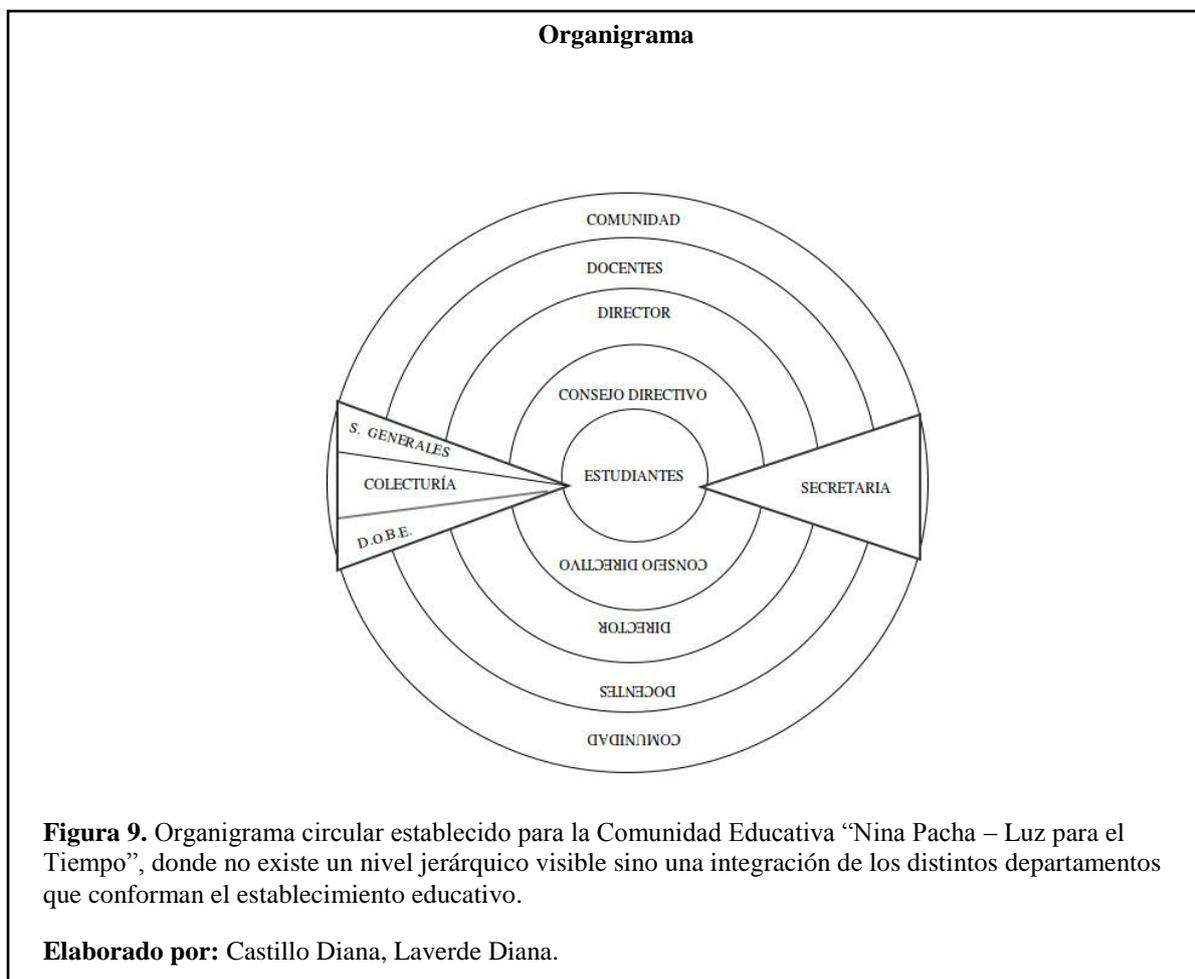
### 3.1.6 Políticas institucionales

- Cumplir con la legislación y las normativas que exige el Ministerio de Educación y Cultura.
- Realizar el Proyecto de Educación Institucional bajo los lineamientos exigidos por el Ministerio de Educación y Cultura.
- Administrar eficientemente los recursos de la Comunidad Educativa lo que nos permita alcanzar calidad en el servicio.
- Implantar procesos de mejora continua. que permita realizar y gestionar las actividades de la Comunidad Educativa y de esta forma aumentar su eficacia.
- Mantener un clima laboral agradable que ayude con la dinámica de la Comunidad Educativa.
- Dar a conocer la misión y la visión de la Comunidad Educativa al personal docente y administrativo e involucrarlo para la consecución de los mismos.
- Satisfacer los requerimientos que los padres de familia tienen de la Comunidad Educativa y su metodología de enseñanza.
- Lograr la formación integral de los estudiantes, mediante el desarrollo continuo de la pedagogía Waldorf.
- Crear procedimientos para el buen uso del material didáctico.
- Realizar un seguimiento y control a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Trabajar conjuntamente el personal docente y el psicólogo educativo para buscar los medios de incluir a los estudiantes con dificultades de aprendizaje al proceso pedagógico institucional.
- Crear espacios donde los padres de familia se involucren e integren en las actividades de la Comunidad Educativa.
- Trabajar con los niños en proyectos de reciclaje, que les permita tomar conciencia del cuidado del medio ambiente.

### 3.1.7 Organigrama

Se ha establecido un organigrama circular, ya que es un modelo que se acopla a las necesidades de la Comunidad Educativa, puesto que es dinámico y susceptible de avance y mejoramiento. Es importante, ya que en el centro se encuentran los estudiantes que son el motor principal que permiten el funcionamiento de la misma, y en base a ellos, giran el resto de involucrados que ayudan en la toma de decisiones y correctivos a aplicar.



**Tabla 33**

**Plan Acción del Plan Estratégico para la Comunidad Educativa Nina Pacha**

Meta	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo Ejecución	Recursos	Indicadores
Desarrollar un plan estratégico que sirva de dirección para alcanzar los objetivos y el curso de acción para conseguir el éxito de la Comunidad Educativa Nina Pacha.	Crear un plan estratégico para administrar de manera correcta la Comunidad Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designar al responsable para la elaboración del plan estratégico.</li> <li>▪ Establecer el tiempo que durará la investigación y el desarrollo.</li> <li>▪ Elaborar el plan estratégico</li> <li>▪ Difundirlo en todos los niveles de la Comunidad Educativa.</li> </ul>	Director y secretaria	Del 1ero. De Septiembre al 10 de Noviembre del 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Materiales</li> </ul>	<p>% de personal que conoce los componentes del plan estratégico.</p> <p>% de capacitaciones cumplidas.</p> <p>% personal capacitado</p>
Costo de Implementación: \$93.20 dólares.			<b>Resultados esperados:</b> Administrar de mejor manera la Comunidad Educativa Nina Pacha.			

**Nota:** Plan de Acción del Plan Estratégico. (APA 2014).

### 3.2 Manual de funciones por competencias

Para cumplir con los lineamientos que se determinarán en el Plan de Mejoramiento Integral de la Comunidad Educativa Nina Pacha, se ha desarrollado el Manual de Funciones por Competencias que sirve de base para orientar a los miembros de la Comunidad en cuanto a la descripción de su puesto de trabajo.

**Tabla 34**

#### Diccionario de Competencias Cardinales

Diccionario de Competencias				
Competencias Generales o Cardinales				
N°	Competencia	Significado	Grado	Descripción en grados
1	Autocontrol	Maneja su carácter evitando hostilidades y contradicciones frente a situaciones de estrés.	A	Capacidad para manejar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos y controlar las diferencias de opinión para que sean llevadas con respeto.
			B	Busca mantener un ambiente de trabajo armónico, supervisando el carácter y reacciones del equipo de trabajo.
			C	Maneja adecuadamente sus cambios de temperamento frente a situaciones de estrés. Tiene respeto y control de su grupo de trabajo.
			D	Trabaja con respeto y control con sus empleados frente a situaciones de estrés.
2	Orientación a resultados	El trabajo busca alcanzar las metas y objetivos establecidos por la Comunidad Educativa.	A	Trabaja con su equipo de personas aportando ideas para alcanzar las metas y objetivos establecidos.
			B	Dirige al grupo por diferentes metodologías para alcanzar los objetivos.
			C	Colabora con el grupo para alcanzar las metas y objetivos planteados.
			D	Demuestra responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.
3	Trabajo en Equipo	Capacidad de relacionarse con un grupo de personas para cumplir las tareas asignadas.	A	Anima a su equipo de trabajo a conseguir objetivos en forma conjunta. Busca cumplir con los desafíos planificados y realiza unos nuevos. Es parte fundamental del grupo, no se aísla.
			B	Propone desafíos y motiva al grupo a alcanzarlos. Trabaja con ellos y no en forma individual
			C	Trabaja como parte integrante del equipo, los informa de los planes y cambios existentes y contribuye con el esfuerzo del equipo para alcanzar objetivos fijados.
			D	Contribuye con el equipo para cumplir con los objetivos y tareas asignadas.
			A	Diseña procedimientos y establece prioridades para cumplir con los estándares establecidos por la Comunidad Educativa

4	Flexibilidad	Adaptación a los cambios internos de la Comunidad Educativa.	B	Colabora con las prioridades establecidas por la Comunidad Educativa, se muestra accesible a los cambios y ofrece mejoras.
			C	Predisposición a los cambios que se puedan presentar para cumplir con las funciones y responsabilidades.
			D	Buena predisposición para realizar las funciones ante cambios inesperados.
5	Iniciativa	El individuo trabaja en forma proactiva y soluciona problemas pequeños.	A	Busca solución a los problemas que se presenten sin necesidad de consultar los directivos. Sugiere mejoras aun sin que se hayan presentado problemas.
			B	Aporta con soluciones a los problemas de su equipo de trabajo, consulta con los directivos posibles problemas a futuro.
			C	Capaz de resolver problemas pequeños que se presenten a diario. Puede sugerir mejoras aunque no existan problemas.
			D	Puede resolver problemas que se presenten diariamente.
6	Integridad	Actúa de forma integral y honesta, expresando ideas y pensamientos de forma natural.	A	Su trabajo se basa en valores por lo que no dudaría en cortar con un servicio, un empleado que obre de manera incorrecta. Controla que el trabajo sea siempre ético.
			B	Cumple con responsabilidades y funciones que no vayan en contra de su ética. Sugiere a los directivos cambios para detectar acciones deshonestas y aplicar los correctivos necesarios.
			C	Direcciona a sus compañeros a trabajar en forma ética y que no se dejen llevar por el entorno.
			D	Demuestra un buen comportamiento moral ante los compañeros de trabajo.
7	Perseverancia	Actitud de lucha continua para alcanzar los objetivos, cuando existen dificultades en el camino se mantiene constante hasta cumplir con las tareas asignadas.	A	Se mantiene motivado y dinámico frente a obstáculos que se presentan en sus responsabilidades.
			B	Brinda sugerencias para alcanzar los objetivos establecidos sin decaer frente a los obstáculos.
			C	Busca opciones para sobrellevar situaciones difíciles que se presenten sin decaer.
			D	Ejecuta su trabajo de manera perseverante hasta cumplirlo.
8	Solidaridad	Su trabajo y esfuerzo aporta para que los compañeros mejoren su calidad de vida.	A	Diseña procesos complejos para lograr resultados. Lleva a su equipo de trabajo al éxito.
			B	Estimula al equipo de trabajo a cumplir con las tareas asignadas. Apoya a los demás en las necesidades que tengan.
			C	Colabora con su equipo y con el entorno para mejorar su posición emocional, económica y profesional.
			D	Es solidario con sus compañeros de trabajo ayudándolos en forma diaria.
			A	Exige transparencia en el actuar y proceder de sus empleados. Realizara seguimientos para el cumplimiento de la normativa

9	Transparencia	Actúa de la misma manera en presencia y ausencia de las personas, su proceder no es falso.		interna.
			B	Será ejemplo de buen proceder ante su equipo de trabajo. Sugiere mejoras en el proceder del personal.
			C	Refleja ejemplo de buen proceder ante su equipo de trabajo.
			D	Es transparente en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

**Nota:** Diccionario de Competencias Cardinales (APA 2014).

**Tabla 35**

**Diccionario de competencias de conocimiento**

Diccionario de Competencias				
Competencias de Conocimiento				
N°	Competencia	Significado	Grado	Descripción en grados
1	Adaptabilidad al cambio	Capacidad de manejarse frente a situaciones imprevistas dentro de la Comunidad Educativa y el entorno	A	Predisposición al cambio tanto de su entorno, como con personas. Mantiene su rol de líder frente a estos cambios y continua de forma eficiente con sus responsabilidades.
			B	Se adapta fácilmente a situaciones imprevistas y da sugerencias que ayuden a sobrellevar las mismas.
			C	Cumple con sus responsabilidades pese a los cambios que se puedan presentar.
			D	Aporta sus conocimientos, experiencia y denota predisposición al cambio
2	Aprendizaje continuo	Actualiza continuamente sus conocimientos y aporta sus ideas para cumplimiento de su trabajo	A	Aprende por cuenta propia. Mejora los procesos y esquemas de su trabajo.
			B	Tiene facilidad de aprender y pone en práctica sus conocimientos.
			C	Aprende nuevos conceptos y métodos de su trabajo y los mejora continuamente.
			D	Demuestra el deseo de superarse y busca la forma de aprender nuevas cosas.
3	Habilidad analítica	Capacidad de análisis, y facilidad para desarrollar planes de clase, informes para presentarlos al Director.	A	Investiga en todos los medios posibles y se apoya en las fuentes de información existentes para mejorar los métodos de enseñanza.
			B	Su experiencia le facilita comprender de manera precisa cualquier situación.
			C	Analiza la situación, todos los beneficios y riesgos, antes de tomar una decisión.
			D	Observa y estudia su entorno y mira las dificultades que se presentan en el cumplimiento de sus funciones y sugiere soluciones para las mismas.
			A	Es una persona activa, diligente, llena de energía para realizar las tareas encomendadas.

4	Dinamismo	Ante situaciones cambiantes de trabajo mantiene su nivel en el trabajo.	B	Se adapta al entorno, a las situaciones, condiciones y dificultades y las sabe manejar a su favor.
			C	Capacidad para hacer o emprender actividades con interés y rapidez.
			D	Siempre está presto para seguir aprendiendo.
5	Empatía	Tener la capacidad de comprender y atender a sus compañeros y poder trabajar en equipo.	A	Sabe escuchar y no emite criterios ni juicios.
			B	Es la capacidad de sentir, imaginar o experimentar las emociones o estados de ánimo de otra persona, no sólo defiende su punto de vista o su situación.
			C	Interpreta de manera correcta los pensamientos, deseos, sentimientos y preocupaciones de sus compañeros y estudiantes aún sin que los expresen verbalmente o se expresen parcialmente.
			D	Son capaces de captar una gran cantidad de información de su entorno y de las personas.
6	Comunicación	Capacidad para fomentar el dialogo y buscar el momento adecuado para expresar sus ideas y si es necesario ayudar a resolver cualquier conflicto dentro de la Comunidad Educativa.	A	Facilidad de establecer conexión con su entorno para expresar sus ideas, información entre otros.
			B	Debe convertir la información en algo fácil de entender y que llegue a cada uno de los receptores el mensaje que desea dar.
			C	Tiene la responsabilidad de hacer que la comunicación sea efectiva para él como para la persona que recibe el mensaje.
			D	Debe despertar en la persona que recibe el mensaje el interés y el deseo de recibirlo.
7	Tolerancia a la presión	Tener la capacidad de responder de manera eficiente y eficaz en situaciones de alta presión.	A	Su desempeño es alto aún en situaciones de presión.
			B	Responde eficaz y eficientemente en su puesto de trabajo y en el tiempo esperado.
			C	Alcanza los objetivos esperados aun en situaciones inesperadas.
			D	Se sabe manejar con sus compañeros y estudiantes pese a estar bajo presión.
8	Dirección de equipo de trabajo	Capacidad de desarrollar al equipo de trabajo, para la consecución de los objetivos.	A	Conoce a cada miembro de su equipo, su potencial y sus necesidades
			B	Participa en la relación interna del equipo.
			C	Posee habilidad para explicar a sus delegados las actividades asignadas para ejecutarlas evitando errores.
			D	Desarrollo el mejor potencial de su equipo de trabajo.
9	Capacidad de planificación y organización	Capacidad de organización de los requerimientos de la Comunidad Educativa para lograr cumplir los objetivos establecidos.	A	Tiene la capacidad de fijar metas y prioridades de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea.
			B	Desarrolla un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
			C	Estudian previamente los objetivos y acciones y sus actos son sustentados no basados en meras intuiciones.

			D	Tiene claro las metas y objetivos de su área y de su puesto
10	Compromiso con la institución	Se identifica plenamente con los objetivos de la Comunidad Educativa, observa y propone mejoras competitivas para ubicarla entre las mejores	A	Participa activamente en el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.
			B	Presenta total convencimiento de pertenencia e identidad con la Comunidad Educativa.
			C	Trabaja en el mejoramiento de la Comunidad Educativa.
			D	Conoce a fondo el servicio que ofrece la Comunidad Educativa.
11	Liderazgo	Capacidad de la persona para direccionar a un equipo establecido para conducirlos con convicción al cumplimiento y logro de los objetivos y metas fijadas.	A	Responsable de fijar estrategias y metodologías para dirigir a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos y metas establecidas por la Comunidad Educativa.
			B	Es reconocido por su equipo de trabajo como un verdadero líder.
			C	Aporta su conocimiento y su experiencia a favor del equipo de trabajo.
			D	Influencia a las personas de su entorno.
12	Uso de tecnología	Maneja de manera natural y fluida el uso del software utilizados dentro de la Comunidad Educativa y optimiza el uso de esta herramienta para agilizar el trabajo.	A	Está capacitado para utilizar las herramientas tecnológicas de manera eficaz.
			B	Entiende y usa la tecnología apropiada para mejorar la calidad y efectividad de sus responsabilidades.
			C	Conoce que la tecnología ayuda en el crecimiento social y económico.
			D	Es un proceso combinado de pensamiento y acción con la final de crear soluciones útiles.
13	Pro actividad	Su nivel de desempeño cumple con lo establecido en el menor tiempo. Su eficiencia y eficacia son perceptibles en los resultados alcanzados	A	Los resultados obtenidos son de calidad.
			B	Sus logros y trabajo es resultado de la disciplina y dedicación en cada una de sus funciones.
			C	Posee la capacidad de cumplir con su trabajo, evitando errores.
			D	Hace que su trabajo se logre en los tiempos establecidos.

**Nota:** Diccionario de competencias de conocimiento (APA 2014).

**Tabla 36**

**Análisis y descripción del puesto de director**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo:	Director
Nivel al que pertenece:	Directivo Docente

Cargo del jefe directo:	Ninguno
Número de plazas:	1
<b>Perfil del Cargo</b>	
Estudios:	Título de Cuarto Nivel
Especialidad:	Ciencias de la Educación
Experiencia:	3 a 4 años en cargos afines
Asignación salarial:	1200 USD
<b>Objetivo General del Cargo</b>	
Liderar y ser responsable de la construcción, implementación y renovación del Proyecto Educativo Institucional. Sus funciones están encaminadas a fijar horizontes, acompañar los procesos administrativos y pedagógicos que integran el Proyecto Educativo Institucional.	
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>	
Pedagógica y administrativa al interior de la comunidad educativa y su proyección	
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración y sociabilización del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>▪ Documentar y socializar con la Comunidad Educativa el seguimiento a los procesos de gestión.</li> <li>▪ Mantener vigentes los certificados y reconocimientos de funcionamiento.</li> <li>▪ Seguimiento y reporte de procesos de evaluación de desempeño del personal.</li> <li>▪ Capacidad de gestión de calidad</li> <li>▪ Capacidad comunicativa o de diálogo</li> <li>▪ Capacidad de resolución de conflictos</li> </ul>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocar y presidir las reuniones de la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Elaborar junto a la Coordinación Académica el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo de la Institución</li> <li>▪ Velar por la puntual cancelación de los sueldos al personal de la Comunidad Educativa</li> <li>▪ Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento del plan curricular y el logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo de la Institución.</li> <li>▪ Revisar y fomentar la constante actualización de los métodos de enseñanza.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de las funciones de los docentes y personal administrativo.</li> <li>▪ Promover el mejoramiento continuo del servicio y su calidad.</li> <li>▪ Procurar excelentes canales de comunicación entre los diferentes niveles de la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Trabajar constantemente con el personal de la Comunidad Educativa para mantener buenas relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Ejercer las funciones disciplinarias o de convivencia que le atribuya la Ley y los Reglamentos internos de la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Promover actividades de beneficio social que involucren a la Comunidad Educativa con su entorno.</li> <li>▪ Cancelar el contrato de trabajo y recibir la renuncia de los miembros de la Comunidad Educativa cuando las circunstancias lo ameriten.</li> <li>▪ Recibir y firmar las incapacidades médicas de docentes, personal administrativo y concederles los permisos pertinentes para ausentarse de la Comunidad Educativa, según el Código de Trabajo vigente.</li> <li>▪ Revisar la asignación académica de los Docentes de acuerdo a su especialización.</li> <li>▪ Recibir y analizar los informes presentados por los Docentes de las distintas asignaturas.</li> <li>▪ Revisar y firmar certificados, informes, documentos y comunicados oficiales.</li> <li>▪ Asistir a las reuniones de la Asociación de Padres de familia, para informarse y orientar los proyectos y actividades en beneficio de la Comunidad Educativa.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> El cargo exige esfuerzo en habilidades cognitivas superiores.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> El cargo requiere una adecuada agudeza visual y auditiva.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> El cargo exige resistencia para el trabajo intenso en jornadas extendidas.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> El cargo exige alta capacidad para controlar emociones, adaptarse y ser flexible.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> Accesible, cómodo, limpio, adecuado.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrés</li> <li>▪ Alteraciones en el estado de ánimo</li> <li>▪ Enfermedades sensoriales</li> <li>▪ Alteraciones psicósomáticas</li> </ul>				
<b>Competencias para el Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol	x			
Orientación a resultados	x			
Trabajo en equipo	x			
Flexibilidad	x			
Iniciativa	x			
Integridad	x			
Perseverancia	x			
Solidaridad	x			
Transparencia	x			
<b>Competencias de Conocimiento</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio	x			
Aprendizaje continuo	x			
Habilidad analítica	x			
Dinamismo	x			
Empatía	x			
Comunicación	x			
Tolerancia a la presión	x			
Dirección de equipo de trabajo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
Compromiso con la institución	x			
Liderazgo	x			
Uso de tecnología	x			
Proactividad	x			

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Director (APA 2014).

**Tabla 37**

**Análisis y descripción del puesto de Coordinador Académico**

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b></p>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo:	Coordinador/a Académico
Nivel al que pertenece:	Académico
Cargo del jefe directo:	Director
Número de plazas:	1
<b>Perfil del Cargo</b>	

Estudios:	Licenciado en Ciencias de la Educación			
Especialidad:	Educación			
Experiencia:	1 a 2 años en cargos afines			
Asignación salarial:	500 USD			
<b>Objetivo General del Cargo</b>				
Velar por la implementación de las propuestas pedagógicas de la Comunidad Educativa Nina Pacha, a través de la participación en la planificación curricular y buscando acciones innovadoras que permitan mejorar la calidad en el servicio.				
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>				
Comprende la actividad académica y pedagógica de la Comunidad Educativa.				
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con los acuerdos establecidos para el correcto funcionamiento de la Coordinación Académica.</li> <li>▪ Cocimiento sobre el Proyecto educativo institucional, sistema de evaluación y manual de convivencia.</li> <li>▪ Aplicación del modelo pedagógico Waldorf en el área que representa.</li> <li>▪ Liderazgo académico en el área que desempeña.</li> <li>▪ Entrega oportuna de informes sobre las reuniones de área al personal docente.</li> </ul>				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar de las reuniones de la Comunidad Educativa siempre que sea requerido por el Director.</li> <li>▪ Buscar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>▪ Comunicar su experiencia académica para alcanzar mejoras.</li> <li>▪ Desarrollar trabajo en conjunto con docentes, padres de familia y estudiantes para alcanzar el desarrollo del proceso educativo.</li> <li>▪ Elaborar el horario de clases de los distintos paralelos y presentarlos al Director para la aprobación.</li> <li>▪ Hacer seguimiento a niños con dificultades en el aprendizaje y trabajar con el docente en alternativas de solución.</li> <li>▪ Asistir periódicamente a las aulas de clase para evaluar el desempeño del docente.</li> <li>▪ Recibir informes mensuales de los docentes sobre el proceso académico.</li> <li>▪ Tener en cuenta personas idóneas para sustituir a un docente en caso de ausencia.</li> <li>▪ Motivar el buen desempeño de las comisiones de alimentación, logística y proyectos que colaboran con la Comunidad Educativa.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> requiere capacidad para analizar la información tomando en cuenta puntos de vista distintos, sacar deducciones y plantear propuestas de mejora, tener concentración y capacidad de escucha.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> requiere de habilidades sensoriales.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> se requiere un moderado nivel de esfuerzo físico con desgaste en la voz.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> requiere un control de las emociones y desarrollo de la personalidad.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> oficina cómoda, amplia, limpia, con buena iluminación y aireación.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
Caídas, agresiones, infartos, desplazamiento de un lugar a otro, riesgo laboral normal.				
<b>Competencias para el Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol	x			
Orientación a resultados	x			

Trabajo en equipo	x			
Flexibilidad	x			
Iniciativa	x			
Integridad	x			
Perseverancia	x			
Solidaridad	x			
Transparencia	x			
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio	x			
Aprendizaje continuo	x			
Habilidad analítica	x			
Dinamismo	x			
Empatía	x			
Comunicación	x			
Tolerancia a la presión	x			
Dirección de equipo de trabajo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
Compromiso con la institución	x			
Liderazgo	x			
Uso de tecnología	x			
Proactividad	x			

**Nota:** Análisis y Descripción del puesto de Coordinador Académico (APA 2014).

**Tabla 38**

**Análisis y descripción del puesto de Docente**

		<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>			
Nombre del Cargo:	Docente		
Nivel al que pertenece:	Académico		
Cargo del jefe directo:	Director		
Número de plazas:	1		
<b>Perfil del Cargo</b>			
Estudios:	Licenciado en Ciencias de la Educación		
Especialidad:	Educación		
Experiencia:	1 a 2 años en cargos afines		
Asignación salarial:	750 USD		
<b>Objetivo General del Cargo</b>			
<p>. Enseñar y formar a los estudiantes bajo los principios que orienta el Proyecto Educativo Institucional, el modelo pedagógico, el plan curricular y los Manuales que tenga la Comunidad Educativa. Participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.</p>			
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>			
<p>Toda la gestión académica y de proyección comunitaria con los estudiantes y padres de familia</p>			
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>			
<p>▪ Capacitación y actualización en el área donde desempeña su función o corresponda a su formación</p>			

profesional <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoevaluación del cumplimiento de sus funciones</li> <li>▪ Seguimiento y acompañamiento intrapersonal e interpersonal al desempeño de sus funciones</li> <li>▪ Grado de promoción de sus estudiantes</li> <li>▪ Satisfacción de los estudiantes y los padres de familia con su desempeño académico pedagógico acorde al Proyecto Educativo Institucional.</li> </ul>				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con el horario estipulado en su contrato de trabajo</li> <li>▪ Ser puntual en la hora de ingreso y salida, inicio de las clases, entrega de calificaciones, trabajos entre otros.</li> <li>▪ Solicitar permiso al Director para ausentarse de las instalaciones por causa justificada. Y asignar un responsable que cumpla con su trabajo previo acuerdo con el Coordinador Académico</li> <li>▪ Crear un ambiente agradable y de bienestar en la Comunidad Educativa</li> <li>▪ Colaborar y comprometerse en las diferentes actividades, apoyando el trabajo del Coordinador Académico</li> <li>▪ Participar activamente en la preparación, realización y evaluación del Proyecto Educativo de la Institución</li> <li>▪ Realizar un seguimiento permanente de los procesos de cada una de sus estudiantes</li> <li>▪ Usar de manera adecuada el material didáctico entregado por la Comunidad Educativa</li> <li>▪ Solicitar con anterioridad el material didáctico que va a utilizar en sus clases</li> <li>▪ Preparar el material didáctico antes de ir a clase</li> <li>▪ Crear conciencia del uso adecuado y mantenimiento de equipos, materiales y dependencias de la Comunidad</li> <li>▪ Establecer una comunicación oportuna con la Coordinación Académica</li> <li>▪ Identificar oportunamente las dificultades académicas de los estudiantes y dialogar con el Coordinador Académico para buscar soluciones oportunas</li> <li>▪ Citar y atender cordialmente a los Padres de Familia según el horario establecido, a lo largo del año</li> <li>▪ Participar en las actividades extra-escolares: reuniones, talleres y programas de la Comunidad</li> <li>▪ Avisar oportunamente al Director en caso de enfermedad y enviarle la respectiva incapacidad</li> <li>▪ Colaborar con el control de atrasos y asistencia a clases</li> <li>▪ Entregar durante el tiempo de clase y personalmente a los estudiantes, los trabajos, informes y evaluaciones debidamente revisados, en el tiempo establecido.</li> <li>▪ Entregar a Coordinación Académica las descripciones de su plan de trabajo por cada asignatura</li> <li>▪ Solicitar autorización al Director para organizar y ejecutar salidas pedagógicas o de campo con los estudiantes.</li> <li>▪ Estar disponible para reemplazar a algún Docente cuando el Coordinador Académico lo solicite.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> Ser una persona equilibrada, justa y racional que reconozca los cambios en el desarrollo humano y sepa afrontar y orientar, los comportamientos inadecuados e inmaduros de los estudiantes</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> Desarrollo de sus habilidades sensoriales a nivel normal</li> <li>▪ <b>Físico:</b> El cargo demanda excelente estado físico</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> El cargo exige una persona capaz de autoestimarse y estimar su profesión para ejecutar responsablemente y con acierto, la función social que le corresponde desarrollar con los estudiantes.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> Aula cómoda, aireada, limpia e iluminada.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
<p>El cargo genera riesgos a nivel emocional por la tensión que generan las relaciones con las personas. Otros riesgos se relacionan con la afectación de la voz, la pérdida auditiva y el estrés.</p>				
<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol			x	
Orientación a resultados			x	
Trabajo en equipo			x	

Flexibilidad			X	
Iniciativa			X	
Integridad			X	
Perseverancia			X	
Solidaridad			X	
Transparencia			X	
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio			X	
Aprendizaje continuo			X	
Habilidad analítica			X	
Dinamismo			X	
Empatía		X		
Comunicación		X		
Tolerancia a la presión			X	
Dirección de equipo de trabajo			X	
Capacidad de planificación y organización			X	
Compromiso con la institución				
Liderazgo			X	
Uso de tecnología			X	
Proactividad			X	

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Docente (APA 2014).

**Tabla 39**

**Análisis y descripción del puesto de Psicólogo Educativo**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo:	Psicólogo Educativo
Nivel al que pertenece:	Apoyo Académico y Bienestar Estudiantil
Cargo del jefe directo:	Director
Número de plazas:	1
<b>Perfil del Cargo</b>	
Estudios:	Psicología Educativa
Especialidad:	Psicología
Experiencia:	2 a 3 años en cargos afines
Asignación salarial:	850 USD
<b>Objetivo General del Cargo</b>	
.. Es la instancia encargada de identificar y potenciar habilidades, destrezas, intereses y talentos en los estudiantes; asesorar en la solución de conflictos y problemas individuales y grupales; acompañar los procesos en la vida académica, social y comunitaria y fomentar el desarrollo de valores.	
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>	
Orientar al personal docente y padres de familia en la identificación y tratamiento de problemas de comportamiento, adaptación y aprendizaje de los estudiantes; propicia la toma de decisiones conscientes y responsables, creando así un ambiente que estimule el rendimiento escolar y la realización personal.	
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>	

Planificar, organizar, dirigir y supervisar el proceso de orientación que se desarrolla en la Comunidad				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer acompañamiento al proceso formativo de los estudiantes</li> <li>▪ Realizar entrevistas y valoraciones psicológicas a padres de familia y estudiantes en el proceso de admisión o en los procesos de seguimiento académico</li> <li>▪ Llevar registros y controles necesarios de las actividades de convivencia de los estudiantes</li> <li>▪ Ser conciliador entre el personal docente y estudiantes, entre los estudiantes, entre estudiantes y padres de familia.</li> <li>▪ Explicar a los estudiantes cómo debe manejarse la convivencia fuera y dentro de la comunidad</li> <li>▪ Hacer socialización y retroalimentación a docentes, estudiantes y personal de la comunidad sobre los principales problemas de convivencia o de afectación del desempeño académico</li> <li>▪ Aportar sugerencias para el mejoramiento y seguimiento de los procesos, procedimientos manuales y controles del sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> capacidades de trabajo en grupo, excelentes niveles de manejo del conflicto, alta autoestima.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> Visual -Auditivo-táctiles</li> <li>▪ <b>Físico:</b> el cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> Es una persona idónea, de alto equilibrio mental y fortalezas, dinamizadora de los procesos de formación para una convivencia justa. Debe tener iniciativa, creatividad e ingenio. Estar disponible para facilitar el desarrollo de procesos pedagógicos, formativos y psicológicos que beneficien el crecimiento de los estudiantes.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> su oficina debe tener privacidad y con un ambiente agradable.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.				
<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol			x	
Orientación a resultados			x	
Trabajo en equipo		x		
Flexibilidad		x		
Iniciativa		x		
Integridad		x		
Perseverancia			x	
Solidaridad			x	
Transparencia			x	
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio			x	
Aprendizaje continuo			x	
Habilidad analítica		x		
Dinamismo			x	
Empatía			x	
Comunicación		x		
Tolerancia a la presión			x	
Dirección de equipo de trabajo		x		
Capacidad de planificación y organización			x	
Compromiso con la institución			x	
Liderazgo			x	
Uso de tecnología			x	
Proactividad			x	

			X	
--	--	--	---	--

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Psicólogo Educativo (APA 2014).

**Tabla 40**

**Análisis y descripción del puesto de Colector**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo: Nivel al que pertenece: Cargo del jefe directo: Número de plazas:	Colector/a Académico Director 1
<b>Perfil del Cargo</b>	
Estudios: Especialidad: Experiencia: Asignación salarial:	Licenciado en Contabilidad Contabilidad y Auditoría 2 años en cargos afines 460 USD
<b>Objetivo General del Cargo</b>	
Participar en la planificación y ejecución del presupuesto, llevando el registro de las operaciones para poder emitir informes a los entes correspondientes y a los miembros de la Comunidad Educativa Nina Pacha.	
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>	
Comprende el área administrativa-contable.	
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de conocimientos contables y normativa vigente.</li> <li>▪ Organización del archivo.</li> <li>▪ Elaboración y actualización de informes contables.</li> <li>▪ Seguimiento al presupuesto establecido.</li> </ul>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajar con el Director en la elaboración del presupuesto.</li> <li>▪ Participar en las reuniones a las que sea convocado.</li> <li>▪ Manejar y controlar los ingresos y egresos de la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Manejar la chequera y llevar libro banco actualizado para un correcto control.</li> <li>▪ Enviar mensualmente un informe de cuentas y presupuesto a la autoridad competente que lo requiera.</li> <li>▪ Cancelar las cuentas de obligaciones adquiridas con los cheques respectivos y los documentos de soporte exigidos por Ley.</li> <li>▪ Hacer las retenciones que sean requeridas por las autoridades competentes y enviarlas oportunamente.</li> <li>▪ Emitir comprobantes de pago, retenciones y certificados del personal cuando sean solicitados.</li> <li>▪ Control periódico del pago de pensiones y matrículas.</li> <li>▪ Ingresar bienes materiales, equipos y de consumo al inventario de la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso de los muebles, equipos y materiales confiados a su cargo.</li> </ul>	

Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> requiere esfuerzo mental y concentración para el manejo de los informes contables.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> requiere de habilidades sensoriales como visión y audición.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> esfuerzo esporádico que no compromete la salud de la persona ni eficiencia del servicio.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> requiere un control de las emociones para dar una adecuada atención al público.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> oficina cómoda, amplia, limpia, con buena iluminación y aireación.</li> </ul>				
Competencias del Cargo				
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Autocontrol			X	
Orientación a resultados			X	
Trabajo en equipo			X	
Flexibilidad			X	
Iniciativa			X	
Integridad			X	
Perseverancia			X	
Solidaridad			X	
Transparencia			X	
Competencias de Conocimientos	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio			X	
Aprendizaje continuo			X	
Habilidad analítica		X		
Dinamismo			X	
Empatía			X	
Comunicación		X		
Tolerancia a la presión			X	
Dirección de equipo de trabajo		X	X	
Capacidad de planificación y organización				
Compromiso con la institución				
Liderazgo			X	
Uso de tecnología			X	
Proactividad		X		
			X	

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Colector (APA 2014).

**Tabla 41**

**Análisis y descripción del puesto de Secretaria**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>
Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo:	Secretaria
Nivel al que pertenece:	Administrativo
Cargo del jefe directo:	Director
Número de plazas:	1
Perfil del Cargo	
Estudios:	Secretariado
Especialidad:	Secretaria
Experiencia:	1 a 2 años en cargos afines
Asignación salarial:	450 USD
Objetivo General del Cargo	

Velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles de tipo académico y de archivo tanto a nivel interno como externo				
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>				
Administrar la documentación de todo el personal y el archivo de la Comunidad Educativa				
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Uso de la tecnología para actualizar los libros y documentos de la Comunidad Educativa</li> </ul>				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajar con eficiencia, eficacia y ética en las actividades de oficina, según las disposiciones y distribución del trabajo asignado</li> <li>▪ Planificar, dirigir y controlar las actividades de la Secretaría de acuerdo a sus requerimientos y normas establecidas en las Leyes y reglamentos vigentes</li> <li>▪ Desarrollar su labor de forma adecuada y de acuerdo a las técnicas modernas, para así proporcionar un servicio óptimo</li> <li>▪ Recibir, revisar, clasificar, distribuir y controlar documentos, datos y elementos y/o correspondencia seleccionada con los asuntos asignados y de conformidad con las normas y procedimientos establecidos</li> <li>▪ Manejar los sistemas de información correspondientes a la Comunidad Educativa y dar apoyo en el momento que se requiera</li> <li>▪ Organizar y mantener actualizada la normatividad existente relacionada con las actividades que desarrolla</li> <li>▪ Atender de una forma cordial al personal que solicita sus servicios; transmitir y recibir mensajes telefónicos y por Internet en forma rápida y oportuna</li> <li>▪ Ejecutar labores de archivo, correspondencia, digitación, actualización de la información y otros similares, de acuerdo con las instrucciones del Jefe Inmediato</li> <li>▪ Atender de manera eficiente y oportuna las solicitudes que le hagan sus superiores inmediatos cuando sean tareas relacionadas con su actividad.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> el cargo requiere concentración, memoria</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> el cargo exige habilidades sensoriales visuales y auditivas</li> <li>▪ <b>Físico:</b> el cargo exige capacidad para permanecer en una posición por largos períodos de tiempo</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> el cargo exige control emocional, don de gentes, capacidad para darse a otro</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> Bien iluminado, cómodo, aseado y organizado</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
Puede verse afectada la columna por una incorrecta posición, inflamación del túnel carpiano por la digitación excesiva de documentos; afectación visual por la exposición a la luz artificial y la pantalla del computador				
<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol			x	
Orientación a resultados			x	
Trabajo en equipo			x	
Flexibilidad			x	
Iniciativa			x	
Integridad			x	
Perseverancia			x	
Solidaridad			x	

Transparencia			x	
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio			x	
Aprendizaje continuo			x	
Habilidad analítica			x	
Dinamismo			x	
Empatía			x	
Comunicación			x	
Tolerancia a la presión			x	
Dirección de equipo de trabajo			x	
Capacidad de planificación y organización			x	
Compromiso con la institución				
Liderazgo			x	
Uso de tecnología			x	
Proactividad			x	

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Secretaria (APA 2014).

**Tabla 42**

**Análisis y descripción del puesto de Chef**

		<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>			
Nombre del Cargo:	Chef		
Nivel al que pertenece:	Servicios Generales		
Cargo del jefe directo:	Director		
Número de plazas:	1		
<b>Perfil del Cargo</b>			
Estudios:	Bachillerato		
Especialidad:	Gastronomía		
Experiencia:	1 año en cargos afines		
Asignación salarial:	455 USD		
<b>Objetivo General del Cargo</b>			
Realizar la preparación y distribución de los alimentos y mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.			
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>			
Comprende el preparar los refrigerios y almuerzos en la Comunidad Educativa Nina Pacha.			
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir el horario establecido.</li> <li>▪ Cumplir con el cronograma de menús establecido.</li> <li>▪ Mantener limpios los espacios donde se manipula la comida.</li> <li>▪ Revisar periódicamente la caducidad de los productos.</li> </ul>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar y elaborar los alimentos conforme al cronograma mensual de menús establecido por el Director y los padres de familia.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar control de los materiales de aseo, vajillas y cubiertos que estén en correcto estado y reportar al Director los excedentes o faltantes de los mismos.</li> <li>▪ Cocer, hornear, freír, condimentar, aderezar y sazonar los alimentos.</li> <li>▪ Verificar que los alimentos y utensilios de cocina estén higiénicos.</li> <li>▪ Programar y calcular los ingredientes que se utilizarán en la preparación de los alimentos.</li> <li>▪ Mantener los alimentos en lugares higiénicos y refrigerados.</li> <li>▪ Reportar desperfectos del equipo y de las instalaciones de la cocina.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> requiere capacidad para recordar la forma de procesar, manipular y cocinar los alimentos.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> requiere de habilidades sensoriales como visión, olfato y tacto.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> esfuerzo al estar todo el tiempo en actividad, desplazándose y de pie, causándole cansancio muscular.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> requiere un control de las emociones buen genio, amabilidad y gusto por lo que hace.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> cocina amplia, en buen estado y con utensilios necesarios.</li> </ul>				
<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol				X
Orientación a resultados				x
Trabajo en equipo				x
Flexibilidad				x
Iniciativa				x
Integridad				x
Perseverancia				x
Solidaridad				x
Transparencia				x
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio				X
Aprendizaje continuo				x
Habilidad analítica				x
Dinamismo				x
Empatía				x
Comunicación				x
Tolerancia a la presión				x
Dirección de equipo de trabajo				x
Capacidad de planificación y organización				x
Compromiso con la institución				x
Liderazgo				x
Uso de tecnología				x
Proactividad				x

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de chef (APA 2014).

**Tabla 43**

**Análisis y descripción del puesto de auxiliar de aseo y limpieza**

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b></p>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Aseo y Limpieza
Nivel al que pertenece:	Servicios Generales
Cargo del jefe directo:	Director

Número de plazas:	1			
<b>Perfil del Cargo</b>				
Estudios:	Bachillerato			
Especialidad:	Sin definir			
Experiencia:	1 año en cargos afines			
Asignación salarial:	455 USD			
<b>Objetivo General del Cargo</b>				
Mantener el orden y la limpieza de las instalaciones en la Comunidad Educativa Nina Pacha.				
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>				
Comprende la limpieza de todas las instalaciones de la Comunidad Educativa.				
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir el horario establecido.</li> <li>▪ Cumplir con las tareas de aseo según la organización diaria acordada.</li> <li>▪ Mantener limpios los espacios de la institución según el horario establecido.</li> <li>▪ Velar por el buen uso y mantenimiento de los espacios y recursos asignados.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> </ul>				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asear los espacios de la Comunidad Educativa designados por el Director.</li> <li>▪ Supervisar los servicios higiénicos, escaleras y sectores sensibles durante las festividades que se celebren en la Comunidad Educativa.</li> <li>▪ Informar al Director sobre cualquier daño, desperfecto detectado en las instalaciones.</li> <li>▪ Recoger todos los objetos encontrados luego de la jornada escolar y entregarlos en Secretaria.</li> <li>▪ Abrir puertas al inicio y al final de la jornada escolar.</li> <li>▪ Cumplir con el horario de aseo establecido.</li> <li>▪ Sacar diariamente la basura.</li> </ul>				
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> requiere capacidad para recordar los horarios y lugares donde se realizará el aseo.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> requiere de habilidades sensoriales como visión, olfato y tacto.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> esfuerzo al estar todo el tiempo en actividad, desplazándose y de pie, causándole cansancio muscular.</li> <li>▪ <b>Emocional:</b> requiere un control de las emociones buen genio, amabilidad y gusto por lo que hace.</li> <li>▪ <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> espacios con los materiales necesarios para poder realizar el aseo, con iluminación y aireados.</li> </ul>				
<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol				X
Orientación a resultados				x
Trabajo en equipo				x
Flexibilidad				x
Iniciativa				x
Integridad				x
Perseverancia				x
Solidaridad				x
Transparencia				x
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio				x
Aprendizaje continuo				x
Habilidad analítica				x

Dinamismo				X
Empatía				X
Comunicación				X
Tolerancia a la presión				X
Dirección de equipo de trabajo				X
Capacidad de planificación y organización				X
Compromiso con la institución				X
Liderazgo				X
Uso de tecnología				X
Proactividad				X

**Nota:** Análisis y descripción del puesto de Auxiliar de aseo y limpieza (APA 2014).

**Tabla 44**

**Análisis y descripción del puesto de Chofer**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</b>
<b>Descripción del Cargo</b>	
Nombre del Cargo: Nivel al que pertenece: Cargo del jefe directo: Número de plazas:	Chofer Administrativo-asistencial Director 1
<b>Perfil del Cargo</b>	
Estudios: Especialidad: Experiencia: Asignación salarial:	Bachillerato Mecánica 1 año en cargos afines 465 USD
<b>Objetivo General del Cargo</b>	
Brindar el servicio de transporte a los estudiantes de la Comunidad Educativa Nina Pacha.	
<b>Dimensión del Puesto de Trabajo</b>	
Comprende el servicio de movilidad que se requiera en la Comunidad Educativa.	
<b>Criterios de Desempeño Básicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir el horario establecido.</li> <li>▪ Cumplir con el recorrido de los estudiantes según la organización diaria acordada.</li> <li>▪ Mantener limpio el espacio donde se transporta a los estudiantes.</li> <li>▪ Revisar periódicamente el correcto funcionamiento del vehículo.</li> <li>▪ Permisos actualizados.</li> </ul>	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informar sobre los gastos y necesidades que están bajo su responsabilidad para ser revisados y aprobados por el Director.</li> <li>▪ Cuidar de las herramientas (gata, llave de rueda, palancas) que están bajo su cargo.</li> <li>▪ Control diario, semanal y mensual del vehículo.</li> <li>▪ Control de niveles de agua, aceite, frenos, presión de aire de llantas.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del Cargo-Nivel de Esfuerzo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mental:</b> requiere capacidad para recordar las rutas de recorrido y conocer vías alternas en caso de alguna situación fuera de su alcance.</li> <li>▪ <b>Sensorial:</b> requiere de habilidades sensoriales como visión, audición, olfato y tacto.</li> <li>▪ <b>Físico:</b> el cargo exige que el empleado esté sentado mientras realiza la actividad que tiene a su cargo causándole cansancio muscular por la posición en la que se encuentra.</li> </ul>	

- **Emocional:** requiere un control de las emociones buen genio, amabilidad y gusto por lo que hace.
- **Condiciones del lugar de trabajo:** automóvil en buen estado con permisos actualizados, limpio y con los medios de seguridad exigidos por la Agencia de Tránsito para la movilización de estudiantes.

<b>Competencias del Cargo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autocontrol				X
Orientación a resultados				X
Trabajo en equipo				X
Flexibilidad				X
Iniciativa				X
Integridad				X
Perseverancia				X
Solidaridad				X
Transparencia				X
<b>Competencias de Conocimientos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Adaptabilidad al cambio				X
Aprendizaje continuo				X
Habilidad analítica				X
Dinamismo				X
Empatía				X
Comunicación				X
Tolerancia a la presión				X
Dirección de equipo de trabajo				X
Capacidad de planificación y organización				X
Compromiso con la institución				X
Liderazgo				X
Uso de tecnología				X
Proactividad				X

**Nota:** Análisis y Descripción del puesto de Chofer (APA 2014).

**Tabla 45**

**Plan de acción del manual de funciones por competencias**

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUCIÓN	RECURSOS	INDICADORES
<p>Crear un Manual de Funciones por Competencias para la Comunidad Educativa Nina Pacha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar una ficha de trabajo en donde se especifique la diferencia entre función y responsabilidad.</li> <li>▪ Determinar las funciones y responsabilidades de cada área de la comunidad, ayudando al proceso eficaz de selección y contratación de personal nuevo, identificando el perfil adecuado para cada cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinar responsables para el levantamiento de la información tanto interna como externa para la elaboración del manual de funciones.</li> <li>▪ Realizar un cronograma de actividades, para Establecer tiempos máximos y mínimos para cada responsable.</li> </ul>	<p>Director</p>	<p>Del 1 al 5 de Septiembre del 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Materiales</li> </ul>	<p>Índice de satisfacción de los empleados que han sido formados.</p> <p>Nivel de satisfacción laboral.</p> <p>Nivel de cualificaciones profesionales.</p>
<p><b>Costo de Implementación:</b>\$91.80 dólares</p>			<p><b>Resultados Esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de cada empleado para con la comunidad educativa y sus responsabilidades.</li> <li>▪ Personal con espíritu de crecimiento, competitividad y servicio de calidad.</li> <li>▪ Eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades.</li> </ul>			

**Nota:** Plan de acción del Manual de Funciones por Competencias (APA 2014).



Departamento:		
<b>Descripción del Cargo a Ocupar</b>		
Reporta a:	Supervisa a:	
Nivel del cargo:	Misión del cargo:	
Horario de trabajo:		
Es posible cubrir el puesto con personal con capacidades especiales:		
SÍ ( ) NO ( )	Qué tipo de capacidades especiales:	
Posee transporte propio:	Disponibilidad para viajar:	
SÍ ( ) NO ( )	SÍ ( ) NO ( )	
<b>Experiencia</b>		
Escuelas o Instituciones similares	SÍ ( ) NO ( )	Tiempo:
Cargos similares:	SÍ ( ) NO ( )	Tiempo:
Áreas o Departamentos similares	SÍ ( ) NO ( )	Tiempo:
<b>Datos específicos:</b>		
Nivel de estudios		
Bachillerato ( ) Licenciatura ( ) Posgrado ( ) Maestría ( )		
Cursos de capacitaciones:		
Conocimientos adicionales:		
Idiomas:		
<b>Competencias requeridas para el puesto:</b>		
Nombre de la competencia:		
Nivel de relevancia:		
Firma del Solicitante	Visto Bueno de Coordinador Académico	Autorización del Director
Fecha de envío	Fecha de recepción	Fecha de autorización

**Nota:** Formato de Solicitud de empleo (APA 2014).

- 3. Revisión de la descripción del puesto:** se va a llevar a cabo tomando en cuenta los requerimientos establecidos en el manual de funciones por competencias, el cual puede incluir la creación de un nuevo puesto cuando la situación lo amerite.

4. **Recolección de información sobre el perfil requerido:** se define el perfil que debe tener el candidato que va a ocupar el puesto y se busca la información del mismo.
5. **Análisis sobre eventuales candidatos internos:** si existe una vacante dentro de la Comunidad Educativa Nina Pacha se tomará en cuenta a los empleados que estén interesados en ser promovidos ya que tienen conocimientos sobre la forma de ocupar el cargo, para lo cual, deben tener un período mínimo de un año laborando en la Comunidad y debe comunicar la decisión al Director.
6. **Decisión sobre realizar búsqueda interna o no:** esta decisión la tomará el Director de la Comunidad Educativa junto con el Coordinador Académico, los cuales anunciarán en la cartelera de la institución la vacante que existe y de igual forma a través del correo electrónico interno.
7. **Definición de las fuentes de reclutamiento:** la Comunidad Educativa hará uso de las fuentes de reclutamiento interno en el caso de que exista una promoción de un empleado, y del reclutamiento externo a través de anuncios en revistas o periódicos, contacto con universidades y el uso de redes sociales que nos permiten tener a mano en forma rápida y económica la información de los aspirantes para el puesto.
8. **Recepción de candidaturas:** se recolectará las carpetas de los candidatos que desean ocupar un cargo, tomando en cuenta el perfil que deben cumplir para poder realizar las tareas encomendadas.
9. **Primera revisión de antecedentes:** El Director de la Comunidad Educativa Nina Pacha será el responsable de revisar las hojas de vida de los candidatos a ocupar el puesto de trabajo, descartando a aquellos que no se ajusten al perfil requerido.

**10. Evaluaciones específicas y psicológicas:** El Director debe conjuntamente con el Coordinador académico y el Psicólogo Educativo, desarrollar un banco de preguntas que servirán de base para la elaboración de las evaluaciones.

Los candidatos deben acudir a realizar las evaluaciones en las instalaciones de la Comunidad Educativa, portando su cédula de identidad y/o pasaporte y una copia del mismo para que se quede como documento de respaldo.

Las evaluaciones deberán incluir aspectos básicos tomando en cuenta los requerimientos del puesto y la calificación será de 100 puntos equivalentes al 50% del puntaje total.

Las pruebas psicológicas serán calificadas sobre 30 puntos equivalente al 15% del puntaje total de la evaluación.

**11. Entrevistas:** para la Comunidad Educativa Nina Pacha se propone un modelo de entrevista, que facilite el análisis y conocimiento de la persona que postula al puesto de trabajo.

**Tabla 47**

**Formato de la entrevista**

		<b>FORMATO GUÍA DE LA ENTREVISTA</b>					
Datos Generales Postulante: _____ Fecha: _____ Puesto: _____ Hora de inicio de entrevista: _____ Área o Departamento: _____ Hora de finalización de entrevista: _____ Entrevistador: _____ Duración de la entrevista: _____							
Áreas	VARIABLES A EVALUAR	Puntuación					Puntaje
Imagen personal	Asiste con puntualidad	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Presentación personal	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
Formación	Se ajusta el nivel académico al perfil del cargo	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Las capacitaciones realizadas se ajustan a su formación	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
Historia Profesional	Las instituciones en las que trabajó están relacionadas con nuestro método de enseñanza	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Las funciones realizadas en otros trabajos están relacionadas con las del perfil del cargo	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Son razonables los motivos de cambio de los trabajos anteriores	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Manifiesta insatisfacción laboral con sus otros empleos	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	¿La relación con los compañeros de trabajo fue?	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
Habilidades detectadas en la entrevista	Capacidad de escucha	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Expresión	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Actitud durante la entrevista	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
	Seguridad y confianza	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100	
		<b>Puntaje Total del promedio:</b>					
Necesidades de capacitación detectadas: Notas del entrevistador: Firma del entrevistador:							

**Nota:** Formato Guía de la Entrevista (APA 2014).

- 12. Formación de candidaturas:** en este paso se debe escoger a los mejores candidatos con el fin de ir elaborando el informe sobre los finalistas.
- 13. Confección de informes sobre finalistas:** una vez realizadas las evaluaciones psicológicas y específicas, y llenada la hoja de entrevista, la secretaría debe elaborar el informe sobre los finalistas donde se denote la información de cada uno de ellos.
- 14. Presentación de finalistas al cliente interno:** se debe indicar al Director de la Comunidad los informes de los finalistas, que deben tener información sobre: hojas de vida, resultados de las evaluaciones psicológicas y específicas y el informe de la entrevista donde se marquen las competencias cardinales que debe poseer.
- 15. Selección del finalista por el cliente interno:** El Director de la Comunidad Educativa conjuntamente con el Coordinador Académico seleccionarán al candidato más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos por el cargo.
- 16. Negociación:** una vez que se haya seleccionado el candidato se le debe dar a conocer las funciones y responsabilidades que va a realizar, horario de trabajo en que prestará sus servicios y la remuneración que va a percibir.  
Si la persona seleccionada no estuviera de acuerdo con algunos de los puntos mencionados anteriormente, será la persona que ocupó el segundo puesto en las calificaciones durante el proceso de selección la más oponible para ser contratada.
- 17. Oferta por escrito:** una vez concluido el proceso de selección, se debe acordar con el candidato la fecha en que se realizará la firma del contrato donde constarán las normativas exigidas por la Comunidad Educativa, el cual debe ser firmado por duplicado por el Director y el contratado.

**18. Comunicación a postulantes fuera del proceso:** una vez seleccionado el candidato se debe publicar en los medios de reclutamiento donde se dio a conocer la vacante que el proceso de selección ha terminado.

**19. Proceso de Admisión:** se realiza tomando en cuenta los requerimientos establecidos por la Comunidad Educativa.

**20. Inducción:** el Director de la Comunidad Educativa debe dar a conocer al nuevo empleado las políticas, acciones y procesos que se realizan, para lo cual dispone de un período de dos semanas para enseñarle todo lo pertinente a la Institución.

### 3.4 Desarrollo de planes de sucesión

Se lo realizara tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Desarrollar al máximo las competencias establecidas para los cargos a través de una continua formación que le permita la sucesión de puestos.
  2. Buscar el desarrollo del equipo de trabajo a través de logros profesionales.
  3. El Director de la Comunidad Educativa debe realizar las acciones necesarias para que los planes no se estanquen sino se desarrollen adecuadamente.
  4. Dar a conocer al personal que existe la posibilidad de ascenso dependiendo de su desempeño durante el tiempo que laboren en la Comunidad Educativa.
- Identificación de puestos tipo por familias profesionales:

**Tabla 48**

**Clasificación de las familias profesionales**

<b>FAMILIA PROFESIONAL</b>	<b>PUESTO</b>
Directivo	Director
Coordinación	Coordinador Académico
Profesional	Psicólogo Educativo
Profesional	Colector/a
Asistencia	Secretaria

Profesional	Docente
Operativo	Chef
Operativo	Chofer
Operativo	Auxiliar aseo y limpieza

**Nota:** Clasificación de las Familias profesionales (APA 2014).

### Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo

De acuerdo a las competencias y funciones de cada una de las familias se han desarrollado los siguientes perfiles profesionales de los puestos tipo.

**Tabla 49**

#### Perfil Profesional – Nivel Operativo/Asistencia

<b>PERFIL PROFESIONAL - NIVEL OPERATIVO / ASISTENCIA</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
INSTITUCIÓN	Comunidad Educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo, Asistencia
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
<b>MISIÓN DEL NIVEL OPERATIVO</b>	
Garantizar el trabajo operativo dentro de la Comunidad Educativa, bajo la supervisión y coordinación de su jefe inmediato. Será responsable de la ejecución de las actividades relacionadas de forma directa con alimentación, mantenimiento y logística.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Bachilleres	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	
Experiencia en Puestos Similares	
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
Adaptabilidad al cambio	D
Aprendizaje continuo	D
Habilidad analítica	D
Dinamismo	D
Empatía	D
Comunicación	D
Tolerancia a la presión	D
Dirección de equipo de trabajo	D
Capacidad de planificación y organización	D
Compromiso con la institución	D
Liderazgo	D

Uso de tecnología	D
Proactividad	D

**Nota:** Perfil profesional Nivel operativo/asistencia (APA 2014).

**Tabla 50**

**Perfil Profesional – Nivel Profesional**

<b>PERFIL PROFESIONAL - NIVEL PROFESIONAL</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	Comunidad Educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo
<b>NIVEL OCUPACIONAL</b>	Profesional
<b>ASIGNACIÓN SALARIAL</b>	Acorde al grado
<b>MISIÓN DEL NIVEL PROFESIONAL</b>	
Trabajar en el desarrollo de las estrategias, planes de trabajo, generando de forma permanente un trabajo de calidad que permita el surgimiento de la Comunidad Educativa. Todo esto a través del seguimiento de la planeación estratégica.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Profesionales con título de tercer nivel.	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia en Puestos Similares	X
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
Autocontrol	B
Orientación a resultados	B
Trabajo en equipo	A
Flexibilidad	A
Iniciativa	B
Integridad	A
Perseverancia	A
Solidaridad	A
Transparencia	B

**Nota:** Perfil Profesional – Nivel Profesional (APA 2014).

**Tabla 51**

**Perfil Profesional – Nivel de Coordinación**

<b>PERFIL PROFESIONAL TIPO 4- NIVEL DE COORDINACIÓN</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	Comunidad Educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo Pueblo
<b>NIVEL OCUPACIONAL</b>	Coordinación
<b>ASIGNACIÓN SALARIAL</b>	Acorde al grado
<b>MISIÓN DEL NIVEL DE COORDINACIÓN</b>	
Garantizar óptimos resultados en la ejecución de las actividades planificadas dentro de la Comunidad Educativa, analizando las diferentes unidades de trabajo y las actividades que en cada una se realizan.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Licenciado en Ciencias de la Educación.	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia en posiciones similares	X
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
Adaptabilidad al cambio	A
Aprendizaje continuo	A
Habilidad analítica	B
Dinamismo	A
Empatía	A
Comunicación	A
Tolerancia a la presión	A
Dirección de equipo de trabajo	A
Capacidad de planificación y organización	A
Compromiso con la institución	B
Liderazgo	A

**Nota:** Perfil Profesional – Nivel de Coordinación (APA 2014).

**Tabla 52**

**Perfil Profesional – Nivel Directivo**

<b>PERFIL PROFESIONAL - NIVEL DIRECTIVO</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	Comunidad Educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo
<b>NIVEL OCUPACIONAL</b>	Directivo
<b>ASIGNACIÓN SALARIAL</b>	Acorde al grado
<b>MISIÓN DEL NIVEL DIRECTIVO</b>	
Liderar y ser responsable de la construcción, implementación y renovación de los proyectos de la Comunidad Educativa, además debe encaminar a la Comunidad Educativa hacia los objetivos propuestos tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Profesionales con título de cuarto nivel.	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
Experiencia en Puestos Similares	X
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
Adaptabilidad al cambio	A
Aprendizaje continuo	A
Habilidad analítica	A
Dinamismo	A
Empatía	B
Comunicación	A
Tolerancia a la presión	B
Dirección de equipo de trabajo	B
Capacidad de planificación y organización	A
Compromiso con la institución	A
Liderazgo	A
Uso de tecnología	A
Proactividad	A

**Nota:** Perfil Profesional – Nivel Directivo (APA 2014).

### 3.5 Capacitación

La capacitación que reciben los docentes de la Comunidad Educativa Nina Pacha Luz para el Tiempo se la realiza cada tres meses con profesionales expertos en Pedagogía Waldorf, mediante seminarios, foros, cursos dentro de la institución, lo que se busca es perfeccionar

al docente en su puesto de trabajo en función de las necesidades que tiene la Comunidad Educativa para la consecución de las metas definidas.

Además dentro de la capacitación se sociabilizará a los trabajadores los planes, procesos y cambios que se realizaran dentro de la Comunidad Educativa, además de dar a conocer las funciones que tiene que desempeñar cada trabajador de acuerdo a su cargo, con la finalidad de que se integre en el menor tiempo posible para que no se retrasen los procesos.

### 3.6 Evaluación del desempeño

En la Comunidad Educativa Nina Pacha, se realiza evaluaciones al personal dos o tres veces en el año lectivo, a través de esta evaluación, se puede conocer las falencias que se hayan presentado a la vez que impulsa al docente para que mejore sus métodos de enseñanza y aprendizaje, permite evaluar cómo se relacionan entre sí y contribuye para que se logren los objetivos y progreso de la Comunidad Educativa.

Para la evaluación del desempeño se tomarán en cuenta factores como: relaciones interpersonales, asistencia y puntualidad, superación y supervisión, calidad en el servicio, presentación personal.

Se debe crear una comisión encargada de realizar la evaluación del desempeño la cual estará integrada por el Director de la Comunidad Educativa y el apoyo del coordinador Académico considerado como el gestor del talento humano.

**Tabla 53**

#### **Evaluación del desempeño**

	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>
Datos del Evaluado Fecha de Evaluación: Nombres y Apellidos: Cargo que ocupa:	
Instrucciones Lea detenidamente cada uno de los factores a ser calificados en esta evaluación.	

FACTORES	PUNTAJE		
	Supera Expectativas	Cumple Expectativas	Necesita Mejoras
1. Presentación personal: es acorde con la función que desempeña.			
2. Motivación: es una persona motiva y tiene disposición para aceptar retos y responsabilidades.			
3. Iniciativa: demuestra disposición al actuar de manera proactiva, buscando oportunidades y solucionando problemas.			
4. Innovación: es creativo y hace aportes novedosos a su trabajo.			
5. Flexibilidad: tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente.			
6. Cumplimiento: es puntual en sus horarios y en sus labores.			
7. Organización. Tiene al día su trabajo y se preocupa por ser eficiente en el manejo de documentos.			
8. Conocimiento del trabajo: habilidad para aplicar los conocimientos teóricos-prácticos en el desempeño del cargo			
9. Discreción: maneja en forma confidencial la información.			
10. Responsabilidad y dedicación a la tarea: hace bien su trabajo siendo responsable y comprometido.			
11. Solución de problemas: maneja desacuerdos y busca las soluciones.			
12. Trabajo en equipo: se comunica, coopera con el grupo de trabajo.			
13. Trabajo a presión: se maneja con control y confianza ante situaciones de altos niveles de presión.			
14. Conciencia de costos: cuida de los bienes, uso, control y protección de los recursos.			
15. Habilidad para aprender y atender: capacidad de seguir y cumplir instrucciones.			
16. Cumplimiento de normas: acata normas y procedimientos que rigen el comportamiento dentro del marco de la Comunidad Educativa.			
Notificación: Acepta Evaluación ( ) Apelará Evaluación: ( )			
Firma de la Comisión Evaluadora		Firma del Docente	

**Nota:** Evaluación del Desempeño (APA 2014).

**Tabla 54**

**Plan de acción del manual de selección y reclutamiento**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Crear un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Comunidad Educativa Nina Pacha	Establecer los lineamientos necesarios para una contratación efectiva del personal, conseguir eficiencia y eficacia en sus procesos y además de pro actividad en labores y responsabilidades ya encomendadas.	Destinar un responsable para el proceso de reclutamiento y selección.  Servir como herramienta técnica a la Dirección y a Coordinación Académica en el desarrollo de las funciones para la planificación, reclutamiento y selección de personal	Director  Coordinador Académico	Del 1 al 5 de Septiembre del 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Tecnológico</li> <li>▪ Materiales</li> </ul>	<p>Nivel de selección de personal capacitado.</p> <p>Nivel de calidad de los procedimientos de promoción y movilidad.</p> <p>% cumplimiento de la legislación y reglamentación laboral.</p> <p>% de personas que han recibido formación en el año.</p>
<b>Costo de Implementación: :\$571.90</b>			<b>Resultados Esperados:</b> Obtener personal altamente capacitado y calificado.			

**Nota:** Plan de acción del Manual de Selección y Reclutamiento (APA 2014).

### 3.7 Marketing

En este punto se tomará en cuenta las acciones que se ejecutaran para dar a conocer el servicio que ofrece la Comunidad Educativa Nina Pacha. Acciones que permitirán la consecución de las estrategias.

#### 3.7.1 Estrategia de publicidad

Las estrategias que utilizaremos en relación al servicio que ofrece la Comunidad Educativa, son las siguientes:

- Dar a conocer el servicio que ofrece la Comunidad Educativa, en este caso difundir la pedagogía de vanguardia que ofrece.
- Brindar servicios adicionales que representen un valor agregado al servicio.
- Participación en ferias y exposiciones lo que nos permitirá potenciar la ubicación de la empresa, estableciendo lugares y puntos para dar a conocer el servicio e incrementar su cuota de mercado.

**Tabla 55**

**Plan acción estrategia de publicidad**

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución	Recursos	Indicadores
<p>Incrementar la demanda del servicio</p> <p>Dar valor agregado al servicio que brinda a la sociedad</p> <p>Potenciar la ubicación de la Comunidad Educativa</p>	<p>Pautar en radio para publicitar a la Comunidad Educativa</p> <p>Crear un perfil empresarial en Facebook y gestionar contenido de interés para nuestros clientes y potenciales clientes.</p> <p>Realizar charlas, proyectar videos, talleres, que faciliten a los padres conocer de manera práctica y sencilla los beneficios de la pedagogía Waldorf.</p> <p>Participación en ferias y exposiciones</p> <p>Inscribir a la Comunidad Educativa en las Ferias Inclusivas organizadas por CONQUITO y el Municipio de Quito, donde habrá stands en los que se ofrecerá el servicio.</p>	<p>Director</p>	<p>Del 1 de Septiembre del 2014 al 30 de Junio del 2015</p>	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Materiales</p>	<p>Número de alumnos nuevos</p> <p>Tasa de satisfacción al cliente</p>
<p><b>Costo de Implementación:</b> \$511.00</p>			<p><b>Resultados esperados:</b>                      Posicionamiento en el mercado                      Incrementar la demanda                      Potencializar la ubicación de la Comunidad Educativa</p>		

**Nota:** Plan de acción Estrategia de publicidad (APA 2014).

### 3.7.2 Estrategia de imagen institucional

Las estrategias son las siguientes:

- Reestructuración del sitio web donde se hallará información más relevante y clara de la Comunidad Educativa, principalmente enfocándonos en la metodología de enseñanza que se utiliza, ayudándonos de testimonios de padres de familia y de los resultados que han visto en sus niños, los cuales estarán disponibles en video dentro del sitio web.
  
- Utilizar las redes sociales como medio de promoción a través de la creación de un perfil empresarial en Facebook, donde se encuentren noticias actualizadas de la Comunidad Educativa y además se pueda proyectar en imágenes el trabajo que se realiza con los niños, los diferentes eventos que se realizan en la comunidad y sobre todo que se pueda interactuar con nuestros potenciales clientes, aprovechando las bondades que nos presenta esta red social.

**Tabla 56**

**Plan de acción estrategia de imagen institucional**

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución	Recursos	Indicadores
<p>Reestructuración del sitio web</p> <p>Utilizar las redes sociales como medio de promoción a través de la creación de un perfil empresarial en Facebook, y en Twitter.</p>	<p>Contratar un diseñador que cree el diseño de la página web.</p> <p>Poseer un diseño web con los requerimientos mínimos de accesibilidad</p> <p>Contratar el dominio a utilizar para la página web</p> <p>Optimizar la estructura del contenido para mejorar la posición en que aparece la página en determinada búsqueda</p> <p>Creación de un Página en Facebook y Twitter.</p>	<p>Director</p>	<p>Del 1 de Septiembre de 2014 al 01 de septiembre de 2015</p>	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Materiales</p>	<p>Número de visitas a la página web</p> <p>Número de clientes captados por tecnología</p>
<p>Costo de Implementación: \$ 1907,50</p>			<p><b>Resultados esperados:</b> Fortalecer la imagen de la Comunidad Educativa Posicionarla en el mercado</p>		

**Nota:** Plan de Acción Estrategia de Imagen Institucional (APA 2014).

## Presupuesto de Implementación del Plan de Mejoramiento Integral

El presupuesto corresponde a la implementación del plan de mejoramiento integral con sus cuatro actividades como son: la elaboración del plan estratégico, manual de funciones y competencias, manual de selección y plan de marketing y publicidad, con sus respectivos valores necesarios para poderlos poner en marcha dentro de la Comunidad Educativa Nina Pacha.

**Tabla 57**

### Presupuesto de Implementación del Plan de Mejoramiento Integral

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Plan Estratégico	Papel Bond	2 resmas	5.00	10.00
	Esferos	3	0.40	1.20
	Movilización	3	5.00	15.00
	Alimentación	3	2.50	7.50
	Cartucho Impresora	2	14.00	28.00
	Anillado	21	1.50	31.50
Manual de Funciones	Papel Bond	1 resma	5.00	5.00
	Cuaderno escolar	3	1.20	3.60
	Esferos	3	0.40	1.20
	Movilización	3	5.00	15.00
	Alimentación	3	2.50	7.50
	Cartucho Impresora	2	14.00	28.00
	Anillado	21	1.50	31.50
Manual de Reclutamiento	Papel Bond	1 resma	5.00	5.00
	Agenda	1	3.50	3.50
	Esferos	1	0.40	0.40
	Carpeta archivador	3	5.00	15.00
	Cartucho Impresora	2	14.00	28.00
	Capacitador	1	100.00	100.00
	Computador	1	420.00	420.00

Plan de Marketing y Publicidad	Hojas Volantes	1000	0.03	30.00
	Taller/capacitaciones		200.00	200.00
	Creación pág. Web	1	150.00	150.00
	Honorarios Diseñador Grafico	1	100,00	100,00
	Pago de dominio	anual	31.00	31.00
	Stands	3	120.00	360.00
	Afiches	1000	70.00	70.00
	Volantes	1000	65.00	65.00
	Posters para stand	5	8.50	8.50
	Carpetas de presentación	500	450.00	450.00
	Tarjetas de presentación	1000	110.00	110.00
			<b>Total:</b>	<b>2365.40</b>

**Nota:** Presupuesto (APA 2014).

## CONCLUSIONES

- Una vez analizada la situación real de la Comunidad Educativa Nina Pacha se pudo determinar las estrategias adecuadas para solucionar los inconvenientes por los que estaba atravesando, proponiendo soluciones que le permitan darse a conocer en el mercado y captar más clientes, a la vez, que mejora el ambiente laboral de sus empleados.
- Para elaborar el plan estratégico fue necesario transformar las debilidades de la Comunidad Educativa en estrategias puntuales que le permitan alcanzar los objetivos planteados utilizando adecuadamente los recursos que posee y aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Existe colaboración por parte del personal que integra la Comunidad Educativa, el cual, está dispuesto a mejorar los procesos que necesiten un cambio y a someterse a las evaluaciones y capacitaciones que sean necesarias en busca de un desarrollo que les permita seguir compitiendo en el mercado.
- Con la planificación estratégica, pudimos conocer cómo percibía el cliente externo a la Comunidad Educativa, e identificar así los principios y valores que debe tener para satisfacer los requerimientos de los usuarios, definiendo adecuadamente la misión, visión y objetivos donde se involucre a todos los miembros en uno solo.
- Al ser el Talento Humano un eje importante dentro del funcionamiento de la Comunidad Educativa, surgió la necesidad de elaborar un Manual de Funciones por Competencias lo cual permitirá definir, clasificar y facilitar el proceso de contratación del personal requerido para los diferentes departamentos que existen en la Institución.

- Se ha establecido la creación de un Manual de Selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño lo que va a permitir cubrir la vacante de un puesto de trabajo en forma eficiente.
  
- Al emplear el modelo de gestión por competencias, se puede escoger al personal más idóneo y capacitado para un puesto de trabajo, analizando su perfil profesional y generando un desarrollo para la Comunidad Educativa.
  
- Todas las personas tienen competencias, unas más desarrolladas que otras, es por ello, que surge la necesidad de explotarlas al máximo para que haya un crecimiento tanto individual como grupal dentro de la Institución.

## RECOMENDACIONES

- Para que exista una mejora y desarrollo de los procesos dentro de la Comunidad Educativa Nina Pacha se recomienda poner en marcha el plan estratégico.
- Se deben realizar evaluaciones periódicas al cliente externo para poder conocer como están percibiendo el servicio que se ofrece y conocer las nuevas necesidades o requerimientos que deben ser satisfechos.
- Se recomienda buscar formas de incentivar al personal interno, utilizando charlas de concientización, capacitaciones.
- Es necesario que se invierta en renovación de equipos de computación para mantener actualizado el sistema de control sobre las actividades diarias que realizan los docentes dentro de la Comunidad Educativa.
- Se debe mantener al personal informado sobre las diferentes actividades que se realizan en la Institución, ya sea a través de reuniones bimensuales, trimestrales o la elaboración de boletines informativos.
- Se debe analizar continuamente cómo se comporta la competencia y el mercado para poder aplicar las correcciones pertinentes y combatir a las amenazas que se presenten.
- Se recomienda aplicar el Manual de funciones por competencias descrito en la tesis, con el fin de resolver los problemas de selección y contratación del personal.
- Es importante que se realicen capacitaciones y evaluaciones del desempeño continuamente, ya que de esto va a depender, el que exista un correcto funcionamiento y aplicación del Manual.

- El modelo de Gestión por Competencias se debe aplicar en la Comunidad Educativa con el fin de que sea más sencillo el proceso de asignación de personal a un puesto de trabajo específico.

## LISTA DE REFERENCIAS

(s.f.).

- Adserá, A. (16 de Mayo de 2009). *Pedagogía Waldorf*. Obtenido de <http://www.encyclopediasalud.com/categorias/aprendizaje-y-formacion/articulos/pedagogia-waldorf>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alumnos filosofía de la Educación. (12 de Diciembre de 2011). *Una Pedagogía alternativa*. Obtenido de <http://pedagogialatertativa.blogspot.com/2011/12/que-es-la-pedagogia-alternativa.html>
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008 ). Constitución de la República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi , Manabí, Ecuador.
- Asociación Madrileña de Educadores Infantiles. (2005). *Modelos Pedagógicos de la Educación de la Primera Infancia*. Obtenido de [http://www.waece.org/web\\_nuevo\\_concepto/5.htm](http://www.waece.org/web_nuevo_concepto/5.htm)
- Astudillo, J. (2007). *Educación ¿Para qué?* Quito: Movimiento Ciudadano Contrato Social por la Educación en el Ecuador.
- Canda Moreno, F. (2010). *Diccionario de Pedagogía y Psicología*. Madrid: Cultural S.A.
- Contreras Moreno, J. (08 de Diciembre de 2004). *Aporte de fundamentos de la andragogía*. Obtenido de <http://boards4.melodysoft.com/FAUNIISA/actividad-individual-27.html>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson.
- Eizaguirre, M. (s.f.). *Diccionario de Acción Humanitaria*. Obtenido de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/83>
- Enseñanza y Aprendizaje*. (s.f.). Obtenido de <http://educacion.comohacerpara.com/n7499/que-es-el-homeschooling.html>
- Flórez Ochoa, R. (2005). *Pedagogía del Conocimiento*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Flórez Ochoa, R. (2006). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Fundación Logosófica. (2012). *Sistema Logosófico de Educación*. Obtenido de <http://www.logosophy.info/es/educational.php>
- Fundación Logosófica. (s.f.). *Pedagogía y Didáctica*. Obtenido de <http://www.logosofia.org.ar/autor/pedagogia.php>
- Gandolfo, J. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Aguilar.

- Giarratana, M. (04 de 11 de 2008). *Modelo de gestión por competencias de los RRHH*.  
Obtenido de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
- Heiblum Lulka, A. (07 de Mayo de 2010). *Seminario de Alternativas Educativas Actuales*.  
Obtenido de <http://www.slideshare.net/gualis91/metodologa-de-proyectos-segn-william-kilpatrick>
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (Septiembre de 2012). *Nivel de Escolaridad de los Ecuatorianos*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Pearson.
- Leliwa, S., & Scangarello, I. (2011). *Psicología y Educación*. Córdoba: Bujas.
- Luzuriaga, L. (2001). *Diccionario de la Pedagogía*. España: Losada.
- Mejía, C. (2004). *Planning Documentos*. Obtenido de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Proyecto EBJA: Alfabetización*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/proyecto-ebja-alfabetizacion/>
- Münc, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Münc, L. (2010). *Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Münc, L. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Red Quipu. (s.f.). *Estructura del sistema educativo*. Obtenido de [www.oei.es/quipu/ecuador/ecu04.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/ecu04.pdf)
- RedSolare Colombia. (s.f.). *Escuelas Municipales de Reggio Emilia*. Obtenido de <http://www.redsolarecolombia.org/reggio1.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robles Sanchez, M. (03 de Marzo de 2008). *Temas de Educación*. Obtenido de <http://temasdeeducacin.blogspot.com/2008/03/divisiones-de-la-pedagoga.html>
- Sánchez, E., & Martínez, S. (s.f.). *Aula Ría*. Obtenido de [http://www.uhu.es/cine.educacion/figurapedagogia/0\\_montessori.htm](http://www.uhu.es/cine.educacion/figurapedagogia/0_montessori.htm)
- Steiner, G. (2010). *Planificación de la alta dirección*. Madrid: Siruela Ediciones.

Torres, S. (s.f.). *Seminario de Pedagogía Comparada*. Obtenido de <http://pa.moragarcia.over-blog.com/article-concepto-de-pedagogia-y-pedagogia-tradicional-62042071.html>

Unicef. (s.f.). *Educación básica e igualdad entre los géneros*. Obtenido de [http://www.unicef.org/spanish/education/index\\_bigpicture.html](http://www.unicef.org/spanish/education/index_bigpicture.html)

Van de Velde, H. (06 de Agosto de 2013). *Aprendizajes basados en Actitudes Cooperativas*. Obtenido de <http://pedagogialaternalia.blogspot.com/2011/12/que-es-la-pedagogia-alternativa.html>

Vera Ruiz, A. (06 de Octubre de 2013). *Metodología Reggio Emilia*. Obtenido de <http://pedagogialaternalia.blogspot.com/2011/12/que-es-la-pedagogia-alternativa.html>

## ANEXOS

### ANEXO No. 1 Modelo de Encuesta dirigido a Padres de Familia

#### FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA NINA PACHA- LUZ PARA EL TIEMPO

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta la cual tiene fines académicos. Su opinión es de gran importancia para poder llevar a cabo la investigación y realizar con éxito el Plan de Mejoramiento Integral de la Comunidad Educativa.

Por favor conteste con toda sinceridad las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta que usted creyere conveniente, en otras especifíquelas.

#### CONTESTE

- 1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la Comunidad Educativa?**

Si ( )  
No ( )

- 2. ¿A través de qué medio se enteró de la existencia de la Comunidad Educativa?**

Prensa ( )  
Radio ( )  
Televisión ( )  
Referencias ( )  
Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 3. Cuenta la Comunidad Educativa con:**

Herramientas ( )  
Nueva pedagogía ( )  
Tecnología ( )

- 4. ¿Considera que el rubro de pensión es el adecuado?**

Si ( )  
No ( )

- 5. Califique la calidad de la educación y servicio impartido por la Comunidad Educativa**

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Pobre ( )

**6. ¿Conoce usted en qué consiste la pedagogía Waldorf?**

- Si ( )
- No ( )

**7. Cree usted que la relación entre padres de familia, docentes y comunidad educativa es?**

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Pobre ( )

**8. ¿Recomendaría a la Comunidad Educativa con otros padres de familia?**

- Si ( )
- No ( )

**9. ¿Considera Usted que la Pedagogía Waldorf ha generado un desarrollo mental en su niño?**

- Si ( )
- No ( )

## **ANEXO No. 2 Modelo de Encuesta dirigido al Personal Docente**

### **FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA NINA PACHA- LUZ PARA EL TIEMPO**

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta la cual tiene fines académicos. Su opinión es de gran importancia para poder llevar a cabo la investigación y realizar con éxito el Plan de Mejoramiento Integral de la Comunidad Educativa.

Estimado colaborador (a), conteste con toda sinceridad las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta que usted creyere conveniente, en otras especifíquelas.

#### **CONTESTE**

##### **1. ¿Cuál es su título o grado académico?**

- Título de Bachiller ( )  
Licenciatura ( )  
Máster ( )  
PHD ( )

##### **2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Comunidad Educativa Nina Pacha?**

- Menos de un año ( )  
De 1 a 2 años ( )  
De 3 a 4 años ( )  
De 5 a 7 años ( )

##### **3. ¿Existe un sistema de reclutamiento para la selección del personal docente?**

- Si ( )  
No ( )

##### **4. ¿Conoce el perfil que debería tener un docente para ser parte de la Comunidad Educativa?**

- Si ( )  
No ( )

##### **5. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?**

- Si ( )  
No ( )

**6. ¿Las actividades que desarrolla corresponden a las funciones de su puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Le permiten tomar decisiones independientes para el desarrollo de su trabajo?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿Cuenta con el material didáctico necesario para realizar su trabajo y es oportuna la entrega del mismo?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Conoce usted si el personal administrativo y docente recibe capacitación?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Se realiza evaluaciones del trabajo del personal docente?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?**

Si ( )

No ( )

**12. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**13. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico en la Comunidad Educativa?**

Si ( )

No ( )