



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO A TRAVÉS DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DOCENTE BASADO EN COMPETENCIAS COMO PROPUESTA PARA EL CECYTEM

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Negocios Internacionales

Presenta:

Eréndira Mercado Lobato

Dirigido por:

M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta

SINODALES

M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta
Presidente

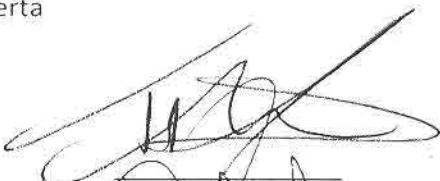
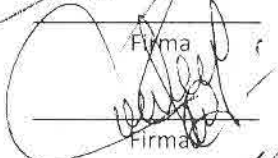



Dr. Jorge Ramos Martínez
Secretario

Dr. Juan José Méndez Palacios
Vocal

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero
Suplente

M.A. Alejandro Jáuregui Sánchez
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma

Firma

Firma

Firma
RUBRICA

Firma
Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación
y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre, 2012
México

Resumen

En el proceso de selección de instituciones de educación se lleva a cabo el reclutamiento de un aspirante a ocupar una plaza docente y se concluye cuando se da la contratación del docente competente para cubrir dicha plaza, el presente trabajo, muestra la necesidad de identificar y contratar al personal docente, que no solo cubran el perfil profesional de la materia correspondiente, sino que además posean las habilidades pedagógicas formativas, para poder transmitir y compartir los conocimientos en una aula de clases, además de tener en su haber competitivo un desarrollo no docente de acuerdo a su formación teórica y en todo lo anterior y con base en la teoría fundamentada se analizaran la necesidades de los informadores (Docentes , personal administrativo y de servicios) que trabajan en la docencia bajo el modelo de educación basado en competencias en el Colegio de estudios científicos Y tecnológicos del estado de Michoacán (CECyTEM) , en el caso del presente se realizara una recaudación de datos en el subsistema en el Estado de Michoacán. Con el interés de conocer de manera preliminar las opiniones de los informantes definidos en el método de la teoría surgida la cual será base de la presente investigación.

Palabras claves.- reclutamiento, selección, contratación competencias.

Summary

In the process of selection of education institutions is carried out to recruit a candidate to occupy a teaching position and concludes give the hiring of competent teachers to fill the plaza, this study shows the need to identify and recruit staff teaching, which not only meet the professional profile of the relevant subject, but also possess the pedagogic skills training in order to transmit and share knowledge in a classroom, in addition to be competitive in its development according to non-teaching their theoretical training and all of the above and based on grounded theory discusses the need to inform you (faculty, staff and services that work in teaching under the model of competency-based education in CECyTEM in the case this is conduct a data collection subsystem in the state of Michoacán. in the interest of a preliminary hear the views of informants identified in the method of the theory emerged which will be based on this investigation. .

Keywords .- recruitment, selection, hiring skills.

Dedicatorias

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este día por no abandonarme y demostrarme que soy uno de sus hijos preferidos, haberme regresado mi salud para lograr mis objetivos y brindarme una nueva oportunidad de vida y permitirme seguirme formando profesionalmente.

A mi esposo, Jonás:

Por haberme apoyado en todo momento y enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mi, por su amor, paciencia, comprensión y motivación constante y ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre, sin su apoyo hubiese sido imposible lograr y terminar mis estudios.

A mis hijos, Dea Ximena, Rebeca Izabella y Jonas Abdiel:

Razón de mi ser y sentido en la vida, ojala pueda servirles de ejemplo para su superación, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía, por todas las veces que no pudieron tener a una mamá de tiempo completo y los incito a mantener una visión de éxito en sus vidas mediante el estudio y superación continua.

Agradecimientos

A mis distinguidos Asesores y Maestros:

Modelos de valor y sabiduría, por su desinteresada y generosa labor de transmisión del saber, su inagotable entusiasmo y sus acertados consejos y sugerencias.

A mis amigos y compañeros de trabajo:

Un reconocimiento especial, sin su ayuda incondicional y desinteresada no hubiera podido llevar a cabo mis aspiraciones.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Cuadros	viii
Índice de figuras	ix
I.INTODUCCION	1
Justificación	2
Objetivo general	6
Objetivos específicos , Hipótesis	6
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
III. REVISION DE LA LITERATURA	10
Profesionalizar la función docente	15
Perfil de competencias del personal docente	16
Algunos antecedentes	18
Antecedentes del concepto	19
¿Qué es una competencia?	22
Tipos de competencias	28
Las competencias universales	30
Desarrollo de competencias	32
¿Qué propone el modelo de gestión por competencias?	32

Modelo de gestión por competencias de orientación conductual	33
Nuevas competencias	38
Estrategias para la formación del perfil	44
Capacitación	47
La formación y la mejora docente	47
Formación de formadores	49
Aplicación de estándares de calidad	50
Evaluación externa y acreditación de las instituciones	51
IV ENFOQUE DE LOS DIFERENTES TEMAS Y CONCEPTOS	52
El dominio de la disciplina	52
Características personales	52
Competencias docentes	53
Competencias Tecnológicas	54
El proceso de selección docente en el CECyTEM se realiza en cuatro etapas	55
Competencias para la evaluación de desempeño docentes y directivos docentes	58
Competencias funcionales para la evaluación de directores	66
Competencias para la evaluación de coordinadores	66
Competencias para la evaluación de docentes	71

V. METODOLOGIA	81
Medición y análisis	83
Análisis estadístico	
VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
Conclusiones y recomendaciones	98
LITERATURA CITADA	100
APENDICES	102

Índice de Cuadros

Cuadro		Página
4.1	Matriz de competencias y niveles.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
5.1	¿Cree Ud. Que el Colegio cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?	84
5.2	¿Contó Usted con la colaboración de algún empleado del Colegio, para su ingreso a la Institución?	86
5.3	¿Durante el proceso de selección le fue aplicada una entrevista estructurada?	88
5.4	¿Durante el proceso de selección le fue aplicada algún tipo de prueba psicotécnica o de conocimiento?	89
5.5	¿Durante el proceso de selección, se le solicitó la entrega de documentos personales y soportes de currículo vitae?	90
5.6	¿Sus documentos y referencias personales fueron verificados por la Oficina de Recursos Humanos?	91
5.7	¿Realizó Usted la firma del contrato de trabajo al momento de ingresar formalmente a la Institución?	92
5.8	¿Durante la charla de inducción o entrevista laboral le fue suministrada toda la información con respecto a los beneficios y normativas organizativas e internas de la institución?	93
5.9	¿Durante el proceso de contratación le fue entregado el material informativo para el nuevo empleado? Misión, visión, valores del colegio	94
5.10	¿Durante el proceso de contratación, pudo constatar si existe un seguimiento o evaluación de la Institución?	95
5.11	¿Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente las funciones, responsabilidades y nivel de formación requerido para el cargo a ocupar?	96
5.12	¿Se enteró usted de la solicitud de personal por parte de la institución a través de?	97

CAPITULO I

Introducción

Durante los últimos años, la reflexión teórica sobre la función social de la Educación ha llevado a generar diferentes líneas de investigación en torno a la interacción que existe entre la educación y los factores históricos, culturales, sociales, comunicativos y cognitivos en que se enmarca el proceso educativo, Actualmente estamos viviendo un auténtico cambio de época, es sumamente importante estar al tanto del nuevo contexto internacional y nacional que se está definiendo.

Los jóvenes egresados del sistema educativo van a trabajar en un mundo caracterizado por profundos cambios científicos, tecnológicos y económicos.

Así mismo se está delineando un nuevo modelo de industria, todo ha llevado a la flexibilización y globalización de intercambios.

Las instituciones de educación han iniciado cambios enfocados a nuevas iniciativas y proyectos encaminados a reformar estructuras académicas y administrativas

Especialmente en nuestro Estado, Michoacán, en el año de 1991, nace el Colegio de Estudios Científicos Y Tecnológicos del Estado de Michoacán, (CECYTEM), como una opción educativa de calidad en lo que a educación media superior se refiere, con un modelo educativo denominado rumbo a la excelencia.

Es por eso que el CECYTEM se preocupa por adoptar este modelo de educación basado en competencias para formar alumnos con espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época, a la que nos hemos referido,

exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, en la que se promueva un liderazgo de acuerdo con la nueva sociedad: de demanda de información tecnológica y del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer las necesidades de la época, de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una reorganización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias, que no sólo respondan a la institución educativa, sino que, al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma sociedad.

Justificación

No existe un estudio en el colegio de estudios científicos y tecnológicos referente al reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal docente bajo el contexto de educación basada en competencias y partiendo siempre de los intereses, necesidades y de las características específicas de los docentes y directivos , mismos que son la parte medular de las escuelas de nuestro subsistema en el Estado que nos exige que el personal docente esta titulado para dar una mejor atención a los alumnos y preparación debido a que ellos son o el producto final como escuela entregamos al exterior.

En base a esto la presente tesis abordara la problemática latente que existe cuando los docentes no están titulados por lo que implementaremos un proceso de reclutamiento, selección y contratación y desarrollo de docentes en el contexto del modelo de educación Basada en Competencias en el subsistema de educación media superior de México bajo un enfoque integral que le permita a dicho subsistema lograr una captación y desarrollo de docentes idóneos para impartir asignaturas diseñadas en este modelo educativo y de ésta manera cumplir con el modelo adoptado y así proponerlo.

Cabe mencionar que las hipótesis se obtienen como resultado del método elegido, el cual nos sirve como base, con el objeto de recopilar suficiente información a través de entrevistas que nos permitan conocer a profundidad la

situación real de los docentes y con ello tener no solo un fundamento teórico sólido sino además un cúmulo de experiencias emanadas de los actores y del interactuar constante con las operaciones de recolección y análisis de información que soportarán el presente trabajo.

Se espera que como resultado de este tipo de investigación cualitativa y tomando como base la teoría fundamentada se genere lo que se llama teoría que se produce a través de una metodología interpretativa local, que parte de contextos reales del quehacer diario y se valida en el hecho de que una vez que muchos actores están de acuerdo con el dato, se va construyendo un rompecabezas real, el objetivo de lo anterior es comparar la teoría con un contexto real de los docentes y administrativos en su actuar diario que se deriva de los procedimientos que actualmente el CECyTEM opera.

El encuadre teórico está basado en la realidad del CECyTEM y su entorno social, político y educativo, es decir, en una realidad en particular donde la información vertida y sus múltiples vertientes no pueden considerarse como variables según la metodología de la teoría fundamentada cuya importancia radica en la observación para la comprensión de fenómenos.

Los incidentes deberán ser observados y etiquetados para ser comparados con el contenido de categorías ya formadas, lo que permite el afinamiento de sus propiedades o la creación de nuevas categorías:

Valor social

1.-Las competencias se plasman en el Plan Nacional de Educación 2001-2006 y 2007-2012, con este enfoque en la educación la presente investigación pretende implementar, de manera efectiva un proceso de certificación y desarrollo en los docentes en las habilidades posibles para enfrentarse y apropiarse del saber, de forma útil y práctica, convirtiendo así dicho conocimiento en la herramienta con la que habrán de salir adelante en su vida, también se pretende el

desarrollo de la sensibilidad humana y artística que le permita al educando concientizarse y lograr una formación en valores.

2.-Las competencias son amplias y flexibles y se propone en esta investigación la incorporación a la competencia docente las experiencias sociales, familiares, escolares y laborales que no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos del docente e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única Gallart (2000).

3.- La certificación de competencias laborales que entraña una ventaja para el docente al reconocerle competencias adquiridas durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías Cejas (2002).

Valor económico

1.- La propuesta para la utilización de nuevos mecanismos para ampliar y fortalecer el vínculo entre la formación docente y el trabajo que requiere una discusión conceptual y una práctica de nuevos modelos más participativos y coherentes con los nuevos procesos de producción de servicios.

2.-Desde el punto de vista laboral, es importante proponer la cuestión de las competencias del docentes para dar respuesta a las nuevas demandas del mundo de la producción desde una perspectiva más integral y amplia en la participación activa de los docentes en los procesos productivos, administrativos, o cualquier otro proceso que no solo le competa al docente por formación académica sino que además pueda desarrollar en función a sus habilidades y capacidades y con ello poder certificarse en la competencia o competencias que pretenda lograr en los alumnos en el salón de clases.

3.- En lo organizacional, el hecho de que un docente sepa lo que se espera de él, lo hace más eficiente y motivado que aquel a quien se le determina una asignatura bajo el modelo Educación Basada en Competencias y no se le desarrolla en dicho contexto ni en las funciones de la organización. Los planes de certificación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos a la institución.

4.- La propuesta de certificación, es totalmente aprovechable por los docentes. Se espera que en un proceso formativo se desarrollen competencias de base y competencias específicas aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes roles.

Valor metodológico

1.- El presente trabajo basa su metodología en la Teoría Fundamentada para conocer las experiencias vividas en el proceso de selección de personal bajo el modelo de Educación Basada en Competencias para el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán, que promueva la búsqueda de alternativas para dar respuestas específicas a las necesidades de reclutamiento y selección de personal de las instituciones con el modelo Educación Basada en Competencias.

2.- La base para proponer nuevas formas de entrevista, capacitación y remuneración a partir de hechos y sucesos de las circunstancias reales, como lo acota la Teoría Fundamentada. El foco de atención ha pasado así de las calificaciones a las competencias, es decir, al conjunto de saberes puestos en

juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo (Gallart, 2000).

3.- Recopilación de información del proceso de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de docentes de manera sistemática, preliminar para generar una teoría inductiva respecto a esta actividad con base a los pasos metodológicos de la teoría fundamentada.

Objetivo General:

Plantear un piloto de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo docente bajo el modelo Educación Basada en Competencias para el subsistema del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán.

Objetivos específicos:

Efectuar un análisis que permita conocer las debilidades en el proceso de reclutamiento y selección de docentes para la aplicación segura del modelo Educación Basada Competencia en el salón de clases, Identificar los factores que intervienen en la transición de un modelo educativo tradicional al modelo educación basada en competencia en la actividad docente. Examinar que de factores tienen mayor importancia en la transición al modelo educación basada en competencia. Plantear la implementación del modelo de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo efectivo, en el contexto del modelo educación basada en competencia a los candidatos a docentes que desean ingresar al subsistema del Colegio de estudios científicos y tecnológicos en el Estado de Michoacán.

Hipótesis

H₀: Es relevante para el quehacer educativo el plantear un piloto de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo docente bajo el modelo de educación basada en competencias.

H₁: Es irrelevante lo mencionado en la H₀.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De diferentes formas se ha buscado resolver la brecha que existe entre los intereses de las Instituciones de Educación Superior y los de los sectores público y privado.

En países del primer mundo donde casi se tiene resuelto este problema, la cantidad de profesionistas con posgrados que trabaja en la empresa es mayor a la que se encuentra trabajando en los centros de investigación o universidades o de Educación Media Superior. Cuando existe un acercamiento entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas, las personas encargadas tienen el mismo perfil, es decir, un investigador de una empresa busca con su equipo de trabajo a una universidad (o viceversa) para plantear el problema, ya que el lenguaje es el mismo y no existe esa brecha.

Cuando un docente (de tiempo completo, de medio tiempo o de asignatura dentro de una Instituciones de Educación Media Superior) no tiene proyectos de vinculación y carece de experiencia profesional en el sector productivo, carece de una visión para aplicar los conocimientos teóricos en problemas de la vida real y genera pocas expectativas en sus alumnos sobre lo que pueden hacer en el campo laboral.

A esto se suma que muchos de los ejemplos que se usan en clase son de libros completamente teóricos, o son tan sencillos y abstractos que la generalización a problemas cotidianos es casi imposible. Esta dinámica se repite año con año y el docente no acumula experiencia laboral en el sector productivo, solamente se ha dedicado a impartir cátedras lo que no lo prepara para esa posible vinculación empresa-universidad.

Sin embargo, como se menciona , a nivel medio superior ;el experto en el dominio de la materia, no es una persona que haya realizado un proceso de formación para la docencia, Tedesco, (2002) acota su condición de profesional deviene del hecho de que el desempeño de su actividad requiere el dominio de competencias racionales y técnicas que son exclusivas de su oficio y que se aprenden en tiempos y espacios determinados , es una persona que durante su experiencia profesional ha desarrollado un cúmulo de conocimientos y habilidades que le permiten colocarse como experto en la materia y que esta experiencia práctica y profesional es la base de la formación de nuestros jóvenes estudiantes .

Por lo que nuestros procesos de selección docente, tienen que transitar de los modelos de selección tradicional, en algunos casos, centrados en un examen de selección, hacia modelos de selección docente que consideren todas las competencias, capacidades y habilidades del buen profesor Nieto (1982).

Generalmente cuando tratamos temas de selección docente, el análisis se centra en las características deseables que debe tener todo profesor. Corresponde al profesor guiar el proceso educativo con responsabilidad, profesionalismo y elementos didácticos organizativos adecuados para que sus alumnos logren las competencias mínimas que el currículo establece.

Su principal función es la de impulsar el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de habilidades y valores. Siendo el profesor quien dirige el aprendizaje en el aula Fernández (2001), es importante que conozca las características de sus alumnos, para lograr que todos alcancen esos aprendizajes.

Definir las características de un buen profesor es muy complejo, para esto influyen aspectos como la edad, la formación, la experiencia, su personalidad, actitudes, conocimientos, dominio de métodos de enseñanza etc. definen la forma de actuar de cada uno de los profesores.

El docente requiere contar con un perfil de “cuatro dimensiones necesarias para cumplir con el desarrollo de las competencias establecidas en los perfiles profesionales, las cuales son: dominio de su disciplina, características personales, competencias docentes y competencias tecnológicas (SEP, 2005).

Es por esto que se decidió llevar a cabo esta investigación para ver si los docentes del CECYTEM que están laborando, cuentan con dichas dimensiones o si bien en su caso carecen de ellas y para lo cual es necesario llevar a cabo un mejor proceso de reclutamiento, selección y contratación con el fin de mejorar la plantilla docente con la que cuenta la institución y cerrar así con un proceso enseñanza- aprendizaje que potencie al máximo a los alumnos.

CAPITULO III

REVISION DE LA LITERATURA

La planeación de Recursos Humanos según Hellriegel (2002) advierte predecir las necesidades de los recursos humanos de una organización, así como establecer los pasos a seguir para satisfacerlas además consiste en establecer objetivos y acciones necesarias para asegurar las disposiciones de las necesidades organizacionales. El mismo autor considera los siguientes pasos para una planeación efectiva.

La sociedad del futuro se perfila con un alto nivel de requerimientos para la población en su conjunto, considerándose el conocimiento como el principal factor de desarrollo.

También se piensa en él como un elemento sustancial, asegurador del ejercicio de la democracia, que planteará el complejo orden social.

Compartimos la preocupación por mejorar la calidad de la educación con equidad para responder oportunamente a las exigencias de nuestra sociedad en el umbral del Siglo XXI.

Aquellos jóvenes adolescentes que queden al margen de una educación de calidad serán marginados de la sociedad.

Al mismo tiempo, una comunidad integrada, democrática, con un desarrollo económico y tecnológico importante, requiere que todos los habitantes compartan los valores, códigos, conocimientos y competencias para acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades que se les brinda.

En esta década en todos los ámbitos educativos se ha discutido qué se entiende por calidad de la educación con igualdad de oportunidades. Este concepto puede ocultar discriminaciones si no se toman en cuenta los diferentes

puntos de partida del proceso de aprendizaje ya que los estudiantes presentan diferentes saberes previos al llegar a la escuela.

Afirma Carlos Cullen (1992), el verdadero punto de partida de todo aprendizaje es lo que ya saben, pero es necesario conocer ese marco previo para poder desencadenar procesos educativos que promuevan una verdadera igualdad.

Para afirmar que se ha logrado la igualdad de oportunidades en el punto de llegada, las personas debieran tener las mismas posibilidades de poder desempeñarse con eficacia en todas las dimensiones de la vida.

El autor también sostiene que durante el proceso educativo, para asegurar la igualdad de oportunidades, hay que tener en cuenta tres elementos: la información, el lenguaje y el poder.

La información refiere, no sólo a la adquisición de conocimientos, sino fundamentalmente a la capacidad de ubicar la información y procesarla.

El lenguaje, refiere a la habilidad para manejarse en distintos contextos, tipos de discurso y situaciones comunicacionales. La posibilidad de poseer información y usar adecuadamente el lenguaje permite desarrollar las propias potencialidades, intervenir y concertar con los demás, lo que implica manejar poder.

Ahora bien, la necesidad de poner el acento en la calidad y equidad educativa como marca Daniel Filmus (1995) evidencia, por una parte, el deterioro que atraviesa el sistema educativo en las últimas décadas y por otra, que no toda la población ha alcanzado ciertas competencias, conocimientos y valores que la educación promete.

Para explicar esta segmentación, es necesario tomar en consideración el contexto socio - económico a nivel mundial que impregna los sistemas educativos.

Por lo tanto si bien la educación contribuye a garantizar la equidad, no hay que dejar de tener en cuenta el aporte que debe hacer el Estado desde otras esferas de su responsabilidad: esto es, salud, trabajo, entre otras. Como señala Tedesco (1998) la relación entre Equidad y Educación no es unidireccional ni estática, y sería pertinente preguntarse ¿cuánta equidad (desde lo social) es necesaria para que haya una educación con calidad?

Cada escuela por sí sola no puede generar estrategias para garantizar la calidad y neutralizar todas las diferencias.

Por ello hay que enmarcarlas en un conjunto de políticas sociales y educativas que tiendan a compensar estructuralmente las diferencias de origen.

Es necesario detectar los factores problemáticos que existen al interior de cada institución y la necesidad de ampliar y legitimar los grados de autonomía, para que el personal docente no sea el único responsable de los resultados.

Cada país de acuerdo con sus recursos y circunstancias particulares adoptará las medidas, en el orden y con la intensidad que su realidad posibilite, para implementar un proceso de alta complejidad que demanda resignificar los espacios institucionales, incentivar a los actores para que las prácticas cotidianas cambien y maximizar el nivel de eficiencia del trabajo pedagógico ya que las condiciones materiales y de trabajo de las escuelas, las tecnologías disponibles, la calificación y el nivel socio cultural de los docentes, las condiciones socio educativas de las familias, el capital cultural de los alumnos, son muy diferentes.

Sabemos que el proceso pedagógico es un proceso social y que como tal debe ser visualizado en el contexto de la función social asignada a la educación en un momento histórico determinado, en el que está definido el perfil de ciudadano y el proyecto de país al que se aspira. Desde esta perspectiva, hay que reconocer que la comunidad también efectúa demandas de elevar la calidad y acceder a los conocimientos necesarios para una participación social plena.

El avance de la tecnología de la información propicia un cambio en el paradigma de la producción y divulgación del conocimiento; y en esto, el sistema educativo y las instituciones, que tienen el compromiso de asegurar el acceso al mismo

Mejorar la educación es una responsabilidad que concierne a todos. Hay que convocar a los principales interesados: los padres, los profesores, los estudiantes, los empresarios, los partidos políticos, las iglesias, los medios de comunicación, los sindicatos, las asociaciones profesionales.

Para mejorar la calidad de la educación es necesario producir significativas transformaciones en el sistema educativo, profesionalizar la acción de las instituciones educativas y la función del docente.

Un sistema educativo de mejor calidad con igualdad de oportunidades, es considerado uno de los pilares que permite alcanzar un desarrollo integral para la sociedad.

En el sistema educativo será necesario diseñar y ejercer la conducción estratégica de las políticas de desarrollo educativo con una visión prospectiva capaz de producir las adecuaciones que demanda el entorno cambiante y de reorientar los procesos y las acciones.

Los cambios en el sistema formal repercuten y afectan profundamente en la vida institucional, por lo que se torna necesario que la escuela se convierta en un espacio de democratización y participación que promueva:

- El desarrollo de capacidades pedagógicas focalizando los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos, el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.
- Un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración del proyecto educativo en función de las demandas sociales y del sistema educativo.

- Un estilo de gestión institucional diferenciada y flexible en su organización que contemple las desigualdades que se producen durante los años de escolaridad.
- Ejercer un desempeño institucional eficiente que rinda cuenta a la comunidad de los resultados del aprendizaje.
- Las relaciones institucionales, el trabajo en equipo, la práctica cotidiana de valores democráticos, la continua negociación de conflictos.
- Desarrollar capacidades para la articulación orgánica con las instancias intermedias o regionales y centrales del sistema educativo a través de redes.

En este marco de profesionalización de las instituciones, la Comisión Internacional sobre Educación, Equidad y Competitividad Económica en América Latina (1996) recomendó “otorgar a las escuelas y estados mayor control sobre la educación, responsabilidad por los resultados institucionales y por el rendimiento escolar de sus alumnos, participación de los padres y los estados en la administración, confiriéndoles la autoridad de requerir a las escuelas que asuman su responsabilidad por el rendimiento escolar de sus alumnos”.

Para viabilizar esta serie de recomendaciones, una condición decisiva en las escuelas es la autonomía de gestión, construida y ejercida tanto en aspectos pedagógicos como administrativos y de vinculaciones con la localidad. Una institución es autónoma cuando:

- Elabora su propio currículum educativo;
- Define los tiempos de aprendizaje y el uso de los espacios educativos;
- Selecciona y produce los materiales necesarios para que cada alumno tenga la oportunidad de adquirir los conocimientos, valores y competencias básicas;
- Evalúa los resultados de los alumnos y de la institución;
- Administra sus recursos humanos y financieros;

- Desarrolla programas compensatorios institucionales con financiamiento;
- Estimula y acrecienta la participación de la comunidad, define ampliar las relaciones con otras instituciones.

Tedesco (1998) afirma que La autonomía institucional exige como condición necesaria para su realización un nivel de profesionalismo significativamente más alto y distinto que el actual, por parte del personal docente en todas sus categorías.

Si las instituciones no establecen los grados reales de autonomía, ésta termina siendo un instrumento que genera desintegración y fragmentación en la competencia por subsistir. La autonomía no es algo que nos es otorgado, sino lo que vamos construyendo en lo cotidiano.

Para profesionalizar la acción de la escuela y aprovechar mejor su nueva autonomía hay que crear las condiciones institucionales, materiales y los incentivos necesarios para:

- Desarrollar una nueva modalidad de gestión y afirmar la función estratégica del equipo directivo;
- Fortalecer los nuevos roles de los docentes;
- Garantizar una adecuada infraestructura y equipamiento de las escuelas.

Profesionalizar la función docente

El docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en las escuelas y llegan al aula por medio del docente.

En el ejercicio del rol profesional, intervienen factores concomitantes tales como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía

en la toma de decisiones, la preparación científica y pedagógica y el entrenamiento en los mismos procesos de aprendizaje que pondrá en práctica, centrada en la reflexión y la investigación sobre su ejercicio profesional.

En la profesionalización inciden la formación inicial, la capacitación, las condiciones de trabajo, esto es la continuidad laboral, acceder a una carrera profesional acorde con los logros pedagógicos de los proyectos educativos del establecimiento, las remuneraciones, la infraestructura escolar y el equipamiento didáctico.

Es importante que la sociedad cuente con maestros y profesores eficaces y eficientes para poner en práctica distintos y adecuados recursos y en las ocasiones oportunas, con el fin de acceder a mejores logros educativos. Aquí, no hay que confundir “modernidad” con mera introducción de cambios y “transformación” con el empleo de un lenguaje que sólo modifica terminologías para significar lo mismo, sin aportar beneficios de conocimientos ni de aplicación.

La profesionalización de la enseñanza en las escuelas supone el desarrollo de acciones vinculadas con la enseñabilidad y educatividad, con el proceso de enseñar y aprender con mayor autonomía en las aulas y responsabilidad por los aprendizajes alcanzados.

Con la puesta en marcha de este conjunto de estrategias se favorecerá que el docente sea revalorizado en su función profesional y social como protagonista de las transformaciones educativas.

Perfil de competencias del personal docente

Todas las sociedades, en todas las épocas, han elaborado imágenes y valores sobre la persona del maestro y su labor pedagógica, la sociedad del futuro exigirá al docente enfrentarse con situaciones difíciles y complejas: diversificación cultural escolar, grupos extremadamente diversos, multiplicación de diferentes

lugares de conocimiento y de saber, acceso a puestos en forma provisoria, rápidas y permanente evolución cultural y social especialmente en los jóvenes en quienes existe la sensación que no hay futuro y una suerte de pérdida del sentido del saber o el aprender.

Comprender el sentido y las dificultades estructurales en la propuesta de los procesos de selección de personal por competencias de los docentes hay que determinar cuáles son las exigencias que esta transformación exige, ya que una profesión es una combinación estructural de conocimientos acreditados mediante títulos, autonomía en el desempeño, prestigio académico. Los docentes viven la transformación asociada a la idea de pérdida y a sentimientos de inseguridad e incertidumbre acerca del futuro.

Por otra parte, el mundo informativo y telemático que rodea a la escuela y a sus docentes obliga a crear “un puente de significados sobre la vía de información” como señala Namó de Mello (1998) para que los alumnos no sean atropellados por la cantidad y variedad de informaciones que por ella circulan.

Esto es, que la escuela deberá formar a los alumnos para seleccionar datos, organizar el conocimiento y apoderarse de él para poder utilizarlo éticamente en su vida cotidiana tanto personal como social.

Y la institución educativa deberá concebir su tarea incorporando la actividad transdisciplinaria para responder a las exigencias del conocimiento científico contemporáneo.

Ahora bien, será la tecnología de la información el elemento capaz de lograr que la educación sea algo más que una simple transmisión de conocimientos, Namó de Mello (1994) sostiene que ante esta posibilidad habrá que enfrentar dos tipos de desafíos:

- Practicar formas de gestión que fortalezcan el ejercicio de la iniciativa creadora de la escuela, incluyendo la gestión de la información y re significar
- Los instrumentos del trabajo pedagógico: currículo, contenidos de enseñanza, métodos y perfiles de los profesores.

Algunos antecedentes

Antes de abordar el tema, es necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse

como un "gasto" que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir. Contrastando con la concepción anterior, tenemos la visión estratégica la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la gestión por competencias cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

Antecedentes del concepto:

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues será éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo" esta más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables)

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Critica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el termino "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral:

Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales.

En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En Las Mesas Sectoriales participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido

que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.

¿Qué es una competencia?

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

Según el Diccionario de la Real Academia, “competencia”, en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”; a su vez, aptitud significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”; por su parte, idoneidad significa “adecuado y apropiado para una cosa”.

Adicionalmente, competente, en su primera acepción, significa “bastante, debido, proporcionado, oportuno y adecuado; y en su tercera acepción, “buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte”.

Definiciones de competencias laborales. La categoría de competencia laboral fue acuñada, originalmente, por la Psicología, y luego, utilizada por la Administración de Recursos Humanos. Posteriormente, fue retomada por otras derivaciones, como la Administración Universitaria y los diversos modelos de certificación de competencia laboral.

Muchos son los enfoques y aproximaciones que se han formulado en torno al concepto “competencia laboral”.

En los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias que se ponen en juego para el exitoso desempeño laboral. La razón

nace en las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo.

Desde varios ángulos, según sea el actor interesado, se ha iniciado el análisis de la competencia laboral. Desde la óptica de las instituciones de formación, con el ánimo de mejorar la calidad y pertinencia de sus currículos y programas formativos.

Desde la perspectiva de los Ministerios del Trabajo, con la intención de mejorar la calidad de los sistemas de formación y dotar de transparencia del mercado laboral.

También de modo creciente los sindicatos se han aproximado al enfoque de la competencia entendiendo y practicando en muchos casos, que la formación está siendo parte de la negociación colectiva.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Gao (1996) plantea que se trata de “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede

clasificarse de forma lógica y fiable.” Guion, citado en Spencer y Spencer (1993) las define como: “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse a pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”

Woodruffe (1993) las plantea como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Finalmente, Bayatzis (1993), con ocasión de un trabajo realizado, señala que son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.

Richard Boyatzis (1999) por su parte define las Competencias cómo: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”

“competencia se refiere a ciertos aspectos del conocimiento y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” Mertens (1996).

Otra definición propuesta por Le Boterf (1998) dice que una competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos internos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente dentro de los que se encuentra el sistema sociocultural en que este inserta la organización, los sistemas políticos a los que esté sujeta, la cultura organizacional, las relaciones organizacionales, documentos, informaciones entre otros, que son movilizados para lograr un desempeño”.

Rodrigo Richard (2002) quien integra la Fundación Chile, por su parte expone “es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos, incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos. Desde una perspectiva laboral, ante la pregunta ¿Qué son las competencias?

Chile Capacita (2006) responde: “son una característica subyacente en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese "no se qué", o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas: diferenciadoras y de umbral, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las

Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral; es decir, no están solamente asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En síntesis, la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad, y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y óptimo en diferentes lugares de trabajo.

Las aptitudes pueden desarrollarse por medio de:

- La asistencia a una escuela o a un centro de capacitación.
- Por métodos autodidactas.
- Por la experiencia que se obtiene al realizar un trabajo.
- Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito.
- Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y alcanzar buenos resultados. Asimismo, esta persona puede mostrar, en cualquier momento,

sus conocimientos y habilidades, los que le permite desempeñar eficazmente su trabajo. La manera de validar su competencia laboral, es solicitando su valuación y certificación.

- El certificado garantiza que se tiene la capacidad y las habilidades indispensables para la actividad que se realiza.

Para ser evaluada una persona debe:

- Mostrar que sabe hacer su trabajo en el lugar donde lo realiza o en otro similar.
- Expresar sus conocimientos verbalmente.
- Demostrar que tuvo un aprendizaje previo para la actividad que realiza.

Probablemente, una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que las construcciones psicológicas tradicionales. De hecho, las Competencias combinan algo que lo que las construcciones psicológicas tradicionales tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación) lo cognoscitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión y memoria auditiva).

Aparte de esto, las posiciones tradicionales asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, y que existen fuera del contexto en que se pone de manifiesto; mientras que las competencias están claramente contextualizadas; es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Lo anterior, establece una diferencia: Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales que, en lo posible, garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales, con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es la que hace que la persona "competente" realice en forma exitosa un trabajo o una actividad, debido a la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas particulares. Si falla alguno de esos aspectos, que se requiere para lograr algo, ya no se es "competente". Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o bien, que a pesar de saber cómo, esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo.

Tipos de competencias:

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con el **SABER**: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber **HACER**: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el **SER**: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como:

Primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

El número de Competencias "existentes" puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

El Diccionario de Competencias de Hay McBer Spencer y Spencer (1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones).

Igualmente, algunas competencias son agrupadas de formas distintas, por ejemplo:

Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano - Spencer y Spencer - o en Gerencia - Barnhart. Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto.

Específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes, y que

ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Para analizar con más profundidad lo que son las Competencias, es recomendable utilizar un Diccionario de Competencias, entre los que destacan los mencionados supra en este apartado. Es importante advertir que no basta una lista con nombres de competencias, es necesario contar con detalles que amplíen la definición de éstas.

Las competencias universales.

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de cuáles son las competencias que una persona domina y en cuáles debe hacer énfasis. Se han seleccionado en razón de que podrían resultar útiles para los puestos de Dirección de Unidades Académicas en una Universidad como la de Costa Rica.

Las dieciséis competencias referenciales según Mccauley (1989)

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás, cuando es necesario.

3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y precisa.
5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas.
11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional, de manera armoniosa.

14. Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes, y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

15. Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.

16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

Desarrollo de competencias:

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

¿Qué propone el modelo de gestión por competencias?

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y

procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” Richard (2006).

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

Modelo de gestión por competencias de orientación conductual

Existe una amplia gama de orientaciones relacionadas con el modelo de gestión por competencias, de los que la suscrita ha decidido destacar la orientación conductista.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo que va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber como se espera que se hagan las cosas o en definitiva que se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite “identifican comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Martha Alles, 2004).

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados. Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente esta organización. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

¿Qué competencias básicas tiene que tener un profesor para poder conducir procesos de enseñanza - aprendizaje de calidad en el siglo XXI?

Distintos organismos, especialistas y políticos se han pronunciado al respecto.

La CEPAL, al proponer una estrategia para la transformación productiva con equidad de nuestra región, aduce que el eje lo constituye la relación Educación – Conocimiento.

- Asegurar el acceso universal a los códigos culturales de la modernidad; esto es, formar competencias para participar en la vida pública, para desenvolverse productivamente en la vida moderna y en la construcción de las bases de la educación permanente.
- Impulsar la innovación mediante la adopción de medidas para establecer relaciones entre la enseñanza, la ciencia y la tecnología, y para incentivar la innovación en las prácticas de trabajo.

El entonces Ministro de Cultura y Educación de la Argentina, Ing. Jorge Rodríguez, en su discurso de apertura de la Asamblea del Consejo Federal en la que se aprobaron los Contenidos Básicos Comunes para la Educación General

Básica (1994), afirma que los contenidos de los diseños curriculares contribuyen a la formación de competencias académicas, ya que a través de ellos, los niños y jóvenes aprenden a “ser persona y sujeto social, saber respetar y valorar el orden constitucional y la vida democrática, saber defender los derechos humanos y conservar el medio ambiente, saber razonar y actuar moralmente”.

Los contenidos curriculares promueven el desarrollo de valores y actitudes que constituyen el campo del Saber, el Saber Hacer y Saber Ser.

1. Reclutamiento de los docentes: atraer a la docencia a los jóvenes competentes.

2. Formación inicial: mejorar la articulación de la formación inicial con las exigencias de una actividad profesional innovadora.

3. Formación en servicio: derecho pero también obligación de todo el personal educativo.

4. Participación de los docentes y otros agentes en el proceso de transformación de la educación: autonomía y responsabilidad.

5. Los docentes y otros actores sociales asociados en el proceso educativo: la educación, responsabilidad de todos.

6. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al servicio del mejoramiento de la calidad de la educación para todos.

7. La promoción del profesionalismo como estrategia para mejorar la situación y las condiciones de trabajo de los docentes.

8. Solidaridad con los docentes que trabajan en situaciones difíciles.

9. Cooperación regional e internacional: un instrumento para promover la movilidad y la competencia de los docentes.

Acuerdo número 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes impartan educación media superior en la modalidad escolarizada.

Este nuevo enfoque supone que “los docentes actuarán como guía, como modelos como puntos de referencia en el proceso de aprendizaje. El actor central del proceso es el alumno apoyado por un guía experto y un medio ambiente estimulante que sólo el docente y la escuela pueden ofrecer” Tedesco (1998).

El educador ya no es el único poseedor de los conocimientos y el responsable exclusivo de su transmisión y generación sino que debe asumir la función de dinamizador de la incorporación de contenidos por lo que sería conveniente manejar un horizonte de conocimientos mucho más amplio que el correspondiente a su área disciplinar.

Cristina Davini (1998) señala que la perspectiva formadora que sólo rescata el “aprender a enseñar en el aula” desconoce las dimensiones sociocultural y ético política. Incorporar estas dimensiones significa participar de la construcción de un proyecto pedagógico alternativo y transformador compartido.

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en su Eje 3 “Igualdad de Oportunidades”, Objetivo 13 “Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema de enseñanza media superior, brindando una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias”, Estrategia 13.1 señala que “...se asegurará que los profesores tengan las competencias didácticas, pedagógicas y de contenido de sus asignaturas que requieren para un desempeño pedagógico adecuado”;

Que en congruencia con lo anterior el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, en su Objetivo 1 “Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”, numerales 1.8 y 1.10

Señalan como estrategias el “definir un perfil deseable del docente”, así como el “instaurar mecanismos y lineamientos sistemáticos con base en criterios claros para la certificación de competencias docentes que contribuyan a conformar una planta académica de calidad”;

Que en el México de hoy ya no es suficiente que los docentes de la Educación Media Superior (EMS) centren su acción pedagógica en facilitar la adquisición de conocimientos de las asignaturas que imparten.

Es indispensable que los maestros trasciendan los propósitos exclusivamente disciplinares y apoyen de manera integral la formación de los jóvenes; Que en consecuencia, es necesaria una comprensión de la función del docente que vaya más allá de las prácticas tradicionales de enseñanza en el salón de clases, para adoptar un enfoque centrado en el aprendizaje en diversos ambientes, sobre todo ante la Reforma Integral de la Educación Media Superior emprendida para el establecimiento del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad;

Que el trabajo de los docentes, a partir de un enfoque basado en competencias, permitirá que los estudiantes adquieran las competencias que son parte del Marco Curricular Común que da sustento al SNB, eje en torno al cual se lleva a cabo la Reforma Integral de la EMS; Que para definir el Perfil del Docente del SNB, la Secretaría de Educación Pública estimó indispensable invitar a las autoridades educativas locales y a las instituciones representadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), a aportar sus experiencias y propuestas, bajo la premisa de que dicho perfil está constituido por un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el docente pone en juego para generar ambientes de aprendizaje en los que los estudiantes desplieguen las **competencias genéricas**; Que desde el punto de vista de su contenido, las competencias docentes deben tener las características siguientes:

- Son fundamentales para los docentes de la Educación Media Superior, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato y el enfoque en competencias a partir del cual se construye.
- Están referidas al contexto de trabajo de los docentes del tipo educativo, independientemente del subsistema en el que laboren, las asignaturas que tengan a su cargo y las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.
- Son transversales a las prácticas de enseñanza y aprendizaje de los distintos campos disciplinares.
- Son trascendentales para el desarrollo profesional y formación continua de los docentes como formadores de personas integrales.
- Son un parámetro que contribuye a la formación docente y a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje en la EMS. En este sentido, las competencias no reflejan la situación actual de la docencia en el tipo educativo, ni se refieren simplemente al deber ser; se trata de competencias que pueden y deben ser desarrolladas por todos los docentes del bachillerato en el mediano plazo, y sobre las cuales podrán seguir avanzando a lo largo de su trayectoria profesional.
- Son conducentes a formar personas que reúnan las competencias que conforman el perfil del egresado de la educación media superior.

Nuevas competencias profesionales

La pérdida de sentido derivada del cambio de demandas no procesadas durante años, la necesidad de hacerse cargo de un fuerte volumen de trabajo administrativo y asistencial, la necesidad de adoptar currícula y programas,

El término competencias se utiliza en este contexto para referir a la capacidad de “hacer con saber” y con conciencia acerca de las consecuencias de

ese hacer. Toda competencia involucra al mismo tiempo conocimientos, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho.

Cuando se intenta definir el perfil que deben tener los maestros y profesores se encuentran las tendencias de simplificación, cuando se dice que debe saber y saber enseñar y de falta de jerarquización cuando se presentan extensos enunciados de cualidades y conocimientos que deberían poseer. Es necesario encontrar una posición intermedia que permita emitir un mensaje claro y preciso que de cuenta de la complejidad del perfil necesario, pero también focalizar la atención y jerarquizar las condiciones que se pretendan.

Cecilia Braslavsky (1998), afirma que “los profesores que trabajen actualmente y que deseen persistir en roles vinculados a la mediación con los conocimientos en proceso de proliferación deberán tener competencias vinculadas con la resolución de los problemas o desafíos más coyunturales, a las que denomina “pedagógico – didáctico” y “político – institucional”, vinculadas con desafíos más estructurales, denominadas “productiva e interactiva” y vinculadas con procesos de especialización y orientación de su práctica profesional, denominada “especificadora”.

Las competencias pedagógico - didácticas son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas. Respecto a las competencias Institucionales, los docentes deben tener la capacidad de articular lo macro con lo micro: lo que se dispone en el sistema educativo con lo que se desarrolla a nivel institución, aula, patio, taller, etc. y los espacios externos a la escuela.

Las competencias productivas tienen que ver con la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinadas a

estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes.

Si bien la nueva concepción profesional propone el trabajo interdisciplinario, el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida y el dominio de la especialización para enfrentar el volumen de conocimientos propios de fin de siglo, la competencia especificadora se refiere a la capacidad de aplicar un conjunto de conocimientos fundamentales a la comprensión de un tipo de sujetos, de instituciones o de un conjunto de fenómenos y procesos, con un mayor dominio de contenidos de las disciplinas y de sus metodologías.

Los docentes para una mayor profesionalización de su función además, deben saber:

- Planificar y conducir movilizando otros actores.
- Adquirir o construir contenidos y conocimientos a través del estudio o la experiencia. Hay saber cuando un proceso o actividad es aplicado en situaciones o prácticas que requieren dicho saber.
- Identificar los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de proyectos u otras actividades del aula. Esto requiere una capacidad de observación que debe aprenderse ya que no se encuentra naturalmente.
- Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización del tiempo, de los recursos y de las informaciones disponibles.
- Hacer, disponibilidad para modificar una parte de lo real, según una intención y por actos mentales apropiados. En la presentación de una disciplina el profesor generalmente transmite mientras que en el desarrollo de proyectos "hace" y promueve el proceso de aprendizaje.

Existe consenso entre los expertos respecto al perfil profesional que deben tener los docentes en la sociedad de las próximas décadas:

- Actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos.
- Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.
- Sólida formación pedagógica y académica.
- Autonomía personal y profesional.
- Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- Capacidad de innovación y creatividad.

Se pretende que docentes y alumnos en situación mutua de aprendizaje orienten sus capacidades cognitivas y sociales al ejercicio de dar sentido a la sociedad. Los contenidos curriculares dejarán de ser fines en si mismos para transformarse en los medios necesarios para alcanzar esas capacidades que entrenan en el análisis, la inferencia, la prospección, la solución de problemas, el aprendizaje continuo, la adaptación a los cambios, la proposición de valores favorables a la intervención solidaria en la realidad.

Para que los docentes alcancen las competencias y perfil enunciado es necesario implementar dispositivos de formación y entrenamiento que los comprometa a aumentar sus capacidades de observación, de agudizar prácticas reflexivas, de fortalecer el sentido de su propia capacitación, de desarrollar inteligencias múltiples, de atender a los valores.

La forma en que conocemos y cuánto y cómo aprendemos sin lugar a dudas está cambiando. Pasamos a otro paradigma sorteando una serie de problemas.

Será necesario entonces, diseñar planes abarcativos para la formación de competencias a través de: programas de capacitación y perfeccionamiento adecuados a los requerimientos del sistema educativo, de las instituciones y personales; programas de descentralización con mayor responsabilidad de los profesores ante las comunidades que atienden, el establecimiento de incentivos tanto profesionales como salariales para motivar un buen desempeño laboral, vinculando las gratificaciones, los ascensos y el reconocimiento público al desempeño.

Para reconstruir la profesión docente que la sociedad del siglo XXI necesita, tenemos que aceptar el desafío de ampliar el horizonte cultural e intervenir activa y comprometidamente como ciudadanos en el mundo que nos toca vivir.

Utilidad de la aplicación de las competencias laborales en el Colegio de estudios.

Uno de los principales objetivos del enfoque de competencia laboral, es ayudar a romper con las inercias y obstáculos que a la fecha han inhibido la dinamización de la formación y capacitación de su personal. Esto obedece parcialmente a los problemas que enfrentan las empresas para poner en práctica programas de formación; en ocasiones, porque no saben alcanzar sus objetivos, porque los costos de los programas son elevados o por el temor de alterar la estructura de jerarquías y remuneraciones. No obstante, el concepto de normas de competencia ha permitido a las organizaciones dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado con criterios de calidad, exige que el trabajador tenga el mayor nivel de autonomía; es decir, se supone que cuanto más autónomo es un

trabajador, más estímulos tiene para aprender. Sin embargo, la autonomía del trabajador en las empresas y organizaciones de América Latina, no es parte de la cultura laboral y, en el mejor de los casos, llega a una situación de autonomía controlada.

Lo anterior, es una limitante para otro tipo de puestos, pero, tratándose de los puestos de Dirección en una organización educativa, en la que no se espera que se presenten las limitaciones típicas de las empresas de producción, es una fortaleza, debido precisamente a la gran independencia con que se puede laborar en los puestos de dirección en una escuela o colegio público.

Por otro lado, siendo que el elemento eficiencia resulta ser esencial dentro de un modelo de competencia laboral, y que ese mismo elemento es una de las reglas medulares que orientan el concepto de servicio público, se arriba a la razón fundamental por la cual un modelo de competencia laboral resultaría útil en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán.

En efecto, como ya se mencionó, en la actualidad, ante el fenómeno de la globalización o neoliberalismo económico, el papel del Estado y sus instituciones es cuestionado permanentemente, y se señala, como debilidad capital, la “ineficiencia” institucional y el mal rendimiento de los funcionarios que llevan a cabo el servicio público; de ahí, que cobre relevancia reflexionar sobre la oportunidad y pertinencia de establecer un modelo de competencias.

Esta situación es una oportunidad, considerando que podría ser una posibilidad de fortalecimiento de la Universidad Pública costarricense, tanto institucional como individualmente.

Ahora bien, ¿por qué un modelo de competencias en los puestos de Colegio de estudios Científicos? La respuesta obedece a que una organización como el CECyTEM tiene puestos claves, por lo que, mejorando o fortaleciendo

esas áreas estratégicas de la organización, puede revitalizarse y permitirse que en otras de sus áreas, se emule el proceso de competencia laboral. En adición a lo anterior, la experiencia muestra que un cambio o innovación de este tipo nunca funcionará en la estructura organizacional de abajo hacia arriba, sino que, convencidas las personas que tienen autoridad y responsabilidad, se facilita a manera de un efecto cascada hacia el resto de sus colaboradores, no a la inversa.

Estrategias para la formación del perfil

El desafío de transformar al profesor en un profesional y modificar sustancialmente las formas de impartir enseñanza se presenta como una imperiosa necesidad.

Profesionalización y protagonismo de los educadores implica nuevas exigencias en los procesos de reclutamiento, formación y capacitación de los docentes.

Para la profesionalización del perfil de los docentes hay que tener en cuenta requisitos vinculados con aspectos académicos y las condiciones de trabajo.

Entre los requisitos académicos, es importante la incidencia de la formación inicial, la capacitación y el perfeccionamiento, la formación de formadores, la elaboración y aplicación de estándares de calidad y la evaluación externa de las instituciones.

Requisitos académicos (La formación de docente inicial)

Tedesco (1998) afirma que : “Todos los programas de formación de maestros ya sea inicial o permanente, tratan de introducir cambios en sus actitudes y valores, predisposiciones y expectativas con el fin de cambiar el modo de hacer las cosas en el aula y de esta manera cambiar los principios estructuradores del oficio”

Para poner en práctica estas instancias de formación continua, se han reformulado las funciones de los institutos responsables de la formación docente, determinando tres fundamentales: la formación inicial, la capacitación, perfeccionamiento y actualización docente y la promoción e investigación y desarrollo; lo que implica diseñar una nueva organización institucional para viabilizar su concreción.

Por formación inicial se entiende la primera instancia de preparación para la tarea en la cual se trabajan los contenidos básicos que otorgan la acreditación para la práctica profesional docente, posibilita el desarrollo de competencias propias del ejercicio profesional en los diferentes niveles del sistema educativo.

Por perfeccionamiento docente en actividad, la actualización y profundización de contenidos curriculares, metodológicos e institucionales. Comprende una revisión crítica de los problemas que presentan las prácticas pedagógicas y apunta, a través de su análisis, al fortalecimiento de la tarea. Permite construir herramientas para generar procesos de transformación.

La capacitación de graduados docentes para nuevos roles profesionales es la instancia de capacitación para aquellos roles y funciones diferentes de los de la graduación inicial, para atender las nuevas demandas del sistema y la capacitación pedagógica de graduados no docentes es la formación pedagógica dirigida a profesionales no docentes y técnicos superiores que están en actividad o se incorporen a la docencia.

La investigación, aborda la producción de conocimientos y el relevamiento de información cuantitativa - cualitativa que permite direccionar las acciones de formación y capacitación. Posibilita además, recoger, sistematizar, evaluar y difundir prácticas innovadoras de docentes y la circulación de conocimientos significativos.

Un elemento fundamental es el reclutamiento para las carreras. Se evidencia en los últimos años que el perfil de los ingresantes, sobre todo en los profesorados para la enseñanza básica es más desfavorable que en décadas anteriores.

Algunas investigaciones revelan que los alumnos provienen de sectores de menores recursos y si bien la mayoría es del género femenino se ha acrecentado la presencia de varones, tal vez en busca de una rápida salida laboral.

El sistema de formación docente que se encuentran actualmente en marcha, se organiza con una estructura flexible que permite optar por distintos trayectos curriculares y componer distintos circuitos a partir de intereses profesionales y demandas regionales dentro de un mismo instituto.

Los Contenidos Básicos Comunes comprenden saberes relevantes que determinan la matriz básica para un proyecto cultural nacional y, a partir de éstos, cada Provincia adecua y elabora sus Lineamientos Curriculares y los Institutos formulan sus Proyectos Curriculares Institucionales.

La práctica docente y el sistema educativo son los ejes de las propuestas curriculares. Esta selección permite partir desde la mirada micro, teniendo en cuenta lo que ocurre en las aulas, con la participación de los sujetos que en ella interactúan.

Esto contribuye a integrar las teorías y los conocimientos disciplinarios con las reflexiones sobre la práctica.

Se reconoce el valor de reflexionar sobre la práctica mediante diferentes estrategias, pero debiera considerarse que cuando no se trabaja en equipos articulados y en instituciones que valorizan estas prácticas, las mismas se vacían de contenido.

Capacitación

Concebir a la capacitación docente como un proceso continuo implica entenderla como inherente al ejercicio profesional de los profesores, directores y supervisores. La permanente actualización académica permite al docente prepararse para vincularse con el saber acumulado, diagnosticar los problemas de aprendizaje de sus alumnos, detectar las necesidades educativas del entorno social, recrear o producir métodos o técnicas adecuadas.

Según Achinelli (1998) "el trabajo con grupos de capacitadores, requiere tener en cuenta los siguientes momento:

- partir de lo que los educadores saben, viven y sienten,
- desarrollar un proceso de reflexión y conceptualización sobre esas prácticas y
- proponerse siempre regresar a la práctica para transformarla y mejorarla y resolverla".

La formación y la mejora docente permiten:

- Fortalecer los centros de formación elevando el nivel de sus formadores;
- Aprovechar las capacidades de los institutos superiores para perfeccionarse;
- Establecer mecanismos para el intercambio de informaciones sobre las innovaciones en diferentes áreas;
- Facilitar las instancias de aprendizaje en talleres y en grupos de docentes;
- Analizar las necesidades pedagógicas de cada escuela ;
- Reflexionar sobre su práctica y procesar informaciones de su entorno;
- Estimular la participación de todos los niveles de conducción para definir el perfil profesional de los futuros docentes;
- La evaluación de las instituciones de formación.

La tendencia actual de capacitación está focalizada en el desarrollo de cursos, preferentemente presenciales sin detectarse, por lo general, cambios significativos en las prácticas docentes o las instituciones. La capacitación “a distancia” sólo se realiza en pequeña escala y presenta dificultades en la constitución de equipos profesionales con excelencia académica para la elaboración y producción de materiales. Si bien presentan un elevado costo en el inicio de las acciones, se amortigua con el correr del tiempo, teniendo en cuenta la gran cantidad de docentes que cubren.

Esta alternativa es muy valiosa para los docentes de las zonas rurales quienes presentan serias dificultades para el traslado a las zonas urbanas durante los períodos de clases.

El perfeccionamiento docente debe ofrecer oportunidades flexibles y dinámicas para estimular:

- el acceso de todos los docentes, asociado a un sistema de incentivos y ubicado en lugares cercanos
- la articulación con la práctica cotidiana de modo que la resolución creativa de los problemas diarios se constituya en un eje fundamental;
- la reflexión sobre la función docente como exigencia de carácter profesional;
- la recreación de prácticas pedagógicas;
- la implementación de diferentes modalidades vinculadas a la nueva función de la escuela : talleres de educadores organizados por escuelas, red de docentes por disciplinas, por años, por ciclos, por grupos de escuelas, combinando programas presenciales con educación a distancia, asesorías o tutorías de apoyo profesional, pasantías o visitas a establecimientos que aplican nuevas metodologías, entre otras.

Todo proceso de formación permanente deberá estar orientado a promover en los asistentes determinados perfiles profesionales vinculados con la autonomía profesional y la creatividad

La tendencia en los programas de capacitación y perfeccionamiento es que se realicen en la propia escuela, por grupos de docentes por grados o por áreas disciplinares o por grupos de escuelas que presentan las mismas problemáticas o debilidades.

Sousa (1998) afirma “Se juzga que el locus de la formación continuada debe ser la propia escuela, es decir transferir la universidad y las demás agencias formadoras hacia la escuela, para propiciar el proceso de acción y creación colectiva de la identidad escolar... Partiendo de los problemas vividos, y llevando al profesor a ahondar el estudio para que él mismo construyera proyectos de superación, se garantizaría una mayor profundización teórica y cambios más expresivos de la práctica educativa”.

Formación de formadores

Los cursos se adjudican previo convenio, unidades académicas (sindicatos, departamentos, programas de capacitación) Los profesores dictantes reúnen uno de los siguientes requisitos:

- Ser docente titular, asociado o adjunto, concursado
- Ser docente de postgrados académicos, o
- Poseer una maestría, o
- Ser docente investigador, Categorizado I o II III IV, en el Programa del CECyTEM
- La evaluación es parte integrante de los cursos, su aprobación es requisito necesario para la certificación y está a cargo de la unidad académica responsable del curso.
- La certificación cumple diferentes objetivos: desde el punto de vista profesional, los cursos podrán ser reconocidos como parte de una carrera de grado o de un postgrado, según el título de base de los profesores participantes y desde el punto de vista de los Institutos de Formación

El monitoreo es uno de los medios relevantes para evaluar el desarrollo de los cursos mediante la aplicación de una encuesta a todos los cursantes.

Esta evaluación permite:

- A los cursantes, formular un análisis respecto de la capacitación que reciben;
- A los equipos académicos, la oportunidad de conocer el impacto de su actividad en los cursantes y la posibilidad de realizar las adecuaciones que el grupo requiera;

Aplicación de estándares de calidad

Los estándares constituyen un conjunto de parámetros interrelacionados en base a los cuales es posible evaluar el nivel académico de los profesores de las distintas disciplinas no sólo en lo conceptual, sino también en lo procedimental y actitudinal, teniendo en cuenta la diversidad de los participantes respecto de sus contextos de formación, ámbitos de desempeño, características personales, como asimismo la idiosincrasia de las diferentes regiones del país.

La aplicación de los estándares permite verificar la adquisición de determinadas competencias que deben acreditar los profesores responsables de la formación de docentes, respecto a su profesionalidad, su desempeño en el aula, en la institución, en la comunidad y en la sociedad. Las competencias se refieren, en síntesis, a su propia formación profesional, su capacidad de formar futuros docentes y su actitud laboral y responsabilidad social.

El Informe de la Comisión Internacional Sobre Educación, Equidad y Competitividad Económica en América Latina, en esta línea, recomienda el establecimiento de estándares para todo el sistema educativo y la medición en el avance de su cumplimiento a través del desarrollo de un sistema de estadísticas e indicadores educacionales, Así se torna necesario establecer estándares

nacionales de contenidos y rendimientos que reflejen lo que los alumnos deben saber al término de cada grado.

Si bien los puntos de partida en los aprendizajes son desiguales, la aplicación de estándares permite homogeneizar, respetando la diversidad y el contexto, los puntos de llegada.

Evaluación externa y acreditación de las instituciones

La evaluación externa y la acreditación constituyen un proceso progresivo tendiente a mejorar la calidad de la formación docente continua, sus aspectos académicos y las características de su organización funcional.

Aspectos académicos, tales como: la producción científica y académica, pedagógica y didáctica del establecimiento y/o de sus directivos y docentes, la organización y el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo educativo propios de su nivel, la cantidad, las características y los resultados de las actividades de capacitación docente en servicio organizados por el establecimiento, las características de las relaciones entre el establecimiento y las demás instituciones educativas de la comunidad atendida, en particular a través de la inserción y la calidad de sus egresados y de los servicios de extensión comunitaria y los contenidos disciplinares que serán progresivamente compatibles a los de las carreras universitarias a los efectos de facilitar la articulación con los estudios universitarios correspondientes.

Sumado a ello, se evalúa la calidad y factibilidad del proyecto pedagógico institucional y los compromisos concretos y en plazos definidos que la institución asuma a los efectos de alcanzar mejores condiciones en los aspectos o las dimensiones que, en el momento de la acreditación, no resultaren plenamente satisfactorios.

CAPITULO VI

Enfoque de los diferentes temas y conceptos.

El nuevo docente educativo del COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS EN EL ESTADO DE MICHOACAN Deberán estar basados en competencias y contar con un perfil de “cuatro dimensiones necesarias para cumplir con el desarrollo de las competencias establecidas en los perfiles profesionales, las cuales son:

- *dominio de su disciplina,*
- *características personales,*
- *competencias docentes y*
- *competencias tecnológicas (SEP, 2005).*

El dominio de la disciplina.

El docente es un profesional experto en la materia, que conoce a profundidad el tema que enseña, relaciona los contenidos con la práctica profesional, los vincula con la vida real y es capaz de realizar actividades prácticas que generan experiencias reflexivas.

Su experiencia en el campo profesional, le brinda los conocimientos teórico-prácticos necesarios en los procesos de formación de los estudiantes de hoy. Para Scriven (1997) una cualidad del buen profesor son sus “conocimientos sólidos de las materias, incluyendo currículo transversal”.

Características personales:

Las cualidades personales de un buen profesor son: profesionalismo, mente ágil, puntualidad, colaboración, compromiso educativo, ética profesional

Scriven (1997), cooperación y actitud democrática, honradez e imparcialidad, buena disposición, interesado en los problemas de los alumnos y con ciertas habilidades interpersonales, que les permiten establecer relaciones claras y de respeto con los estudiantes.

Competencias docentes:

Entendemos por competencias docentes, las capacidades relacionadas con el modo de facilitar o lograr los aprendizajes deseados, se refiere a los procesos que el profesor tiene que realizar cotidianamente en el aula para desarrollar un proceso enseñanza- aprendizaje que potencie al máximo a los alumnos.

El profesor tiene que reunir habilidades suficientes para realizar una planeación didáctica que sea acorde a los objetivos que se pretenden lograr, pero que además responda a la diversidad de características que tienen los alumnos. Tiene que desarrollar un conjunto de estrategias y métodos didácticos que al ponerlos en práctica estimulen y motiven el aprendizaje, debe contar con el dominio de técnicas relacionadas con los avances más modernos de las tecnologías de la información y la comunicación.

Deben también contar con habilidades para la gestión y manejo del aula, estableciendo interacciones adecuadas y positivas, con una buena organización del mobiliario y del espacio, utilizando con el máximo rendimiento los recursos y el tiempo, en un ambiente de motivación, de altas expectativas y de disciplina.

Cierran este conjunto de características que tiene que reunir el profesor las habilidades para planear y desarrollar procesos de evaluación en el aula, que le permitan valorar los avances de los alumnos y del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Los docentes de hoy deben ser cada vez más conocedores de la cultura de las nuevas generaciones, de las características del entorno globalizado en el que viven nuestros estudiantes, requisito obligado en un mundo multicultural que cada vez más influye en las formas de ser y actuar de los jóvenes. “El nuevo docente deberá ser capaz de comprender, apreciar y "hacer dialogar" las culturas incorporadas por los alumnos de las instituciones escolares” Tedesco (2002).

Competencias Tecnológicas:

El docente de hoy tiene que hacer uso de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza, los estudiantes están más familiarizados con las tecnologías y pueden hacer uso de ella para enriquecer sus procesos de aprendizaje.

Este perfil del docente de hoy, en muchas ocasiones no es considerado en los procesos de selección.

En algunos países se utiliza un sistema de formación de docentes universitarios o de certificación de la competencia docente. Por lo general, esta formación profesional superior puede obtenerse en instituciones educativas académicas, escuelas profesionales superiores o dentro del sistema educativo. En algunos otros países se utiliza como estrategia un examen nacional para el ingreso a la carrera docente con la participación de representantes calificados de las organizaciones profesionales docentes.

En la CECyTEM, desarrollaremos un Programa de Selección que permita seleccionar al nuevo aspirante que reúnen el mayor número de características para la docencia y aquellos que no cuentan con el dominio de la competencia docente, participaran en un programa de formación, que ha permita lograr que el 90% de los profesores especialistas que colaboran en nuestras especialidades, tengan un manejo adecuado de las técnicas y metodologías para la enseñanza y la evaluación por competencias.

El proceso de selección docente en el CECyTEM se realiza en cuatro etapas:

Reclutamiento en base a curriculum, entrevista individual, test de valoración y evaluación de la competencia docente e investigadora. Para ello se integra la Comisión por comité de Ingreso Docente

Primera Etapa: Reclutamiento.

Se emite la convocatoria, que especifica las competencias que debe reunir el aspirante:

Competencias docentes básicas

- Capacidad para generar nuevas ideas
- Capacidades para generar ambientes de aprendizaje y facilitar el aprendizaje en el alumno
- Habilidad para manejar la tecnología educativa.
- Capacidades para establecer relaciones favorables con los alumnos y con sus padres.
- Capacidad para trabajar en equipo y promover el trabajo colaborativo en el alumno
- Actitud positiva hacia el trabajo
- Disposición al cambio
- Compromiso ético

Específicas

- Experiencia práctica en el área de formación
- Conocimiento amplio del área de formación
- Habilidades para la Docencia
- Conocimientos y habilidades para la Investigación.

Los interesados que cubren el perfil realizan solicitud y entregan curriculum con documentos probatorios.

La Comisión Mixta de Calidad de Ingreso Docente realiza la valoración de la experiencia profesional del aspirante, considerando tanto la experiencia en el campo laboral, como la experiencia en la docencia. Sin embargo, no es requisito obligado contar con experiencia en la enseñanza.

El primer criterio de selección en esta etapa es la experiencia en el campo laboral.

Segunda Etapa: Entrevista

Las entrevistas se realizan para valorar la disponibilidad del profesionista para las actividades educativas, valorar la experiencia profesional, compromiso y vocación por la docencia.

Las entrevistas las realizan los integrantes de la Comisión de Mixta de Calidad del Plantel, utilizando una lista de cotejo con indicadores definidos, que permiten valorar de manera objetiva las tres dimensiones de análisis.

Tercera Etapa: Aplicación de test de valoración

Una vez que los aspirantes aprueban la fase de entrevista, presentan un test psicológico, que es aplicado por especialistas en la materia y que dictaminan si el aspirante reúne habilidades de comunicación y capacidad para las relaciones interpersonales.

Cuarta Etapa: Evaluación de competencia docente e investigadora. Procedimiento de la evaluación

Evaluación de la competencia docente. Presentación de una sesión de aprendizaje ante el Comité Evaluador:

a. Presentación por escrito de la Planeación Didáctica de la asignatura en la que desea participar como docente, que incluya las estrategias didácticas y técnicas de evaluación que aplicará.

b. Presentar una clase muestra ante el Comité Evaluador.

Evaluación de la Competencia Investigadora. Presentación de un Proyecto de Investigación concluido, en proceso de desarrollo o un anteproyecto del área afín a la que aplica.

a. Presentar el proyecto ante el Comité Evaluador.

- Criterios de evaluación para la Competencia Docente.
- Mostrar dominio del tema en un 90%.
- Mostrar que posee conocimientos y capacidades para realizar la planeación didáctica de por lo menos dos unidades de aprendizaje del módulo o materia que desea impartir.
- Mostrar conocimiento y capacidad en la aplicación de estrategias y técnicas de enseñanza centradas en el aprendizaje (deberá presentar por lo menos cuatro estrategias diferentes).
- Manejo de material y recursos didácticos, (presentar por lo menos tres recursos didácticos).
- Mostrar conocimiento sobre los diversos estilos de aprendizaje del alumno (Deberá mencionar al menos un estilo de aprendizaje).
- Mostrar conocimiento y capacidad para realizar un proceso de evaluación, aplicando diversas técnicas e instrumentos de evaluación (Deberá presentar al menos 3 estrategias de evaluación diferentes).
- Criterios de evaluación para la Competencia Investigadora.
- Mostrar dominio del área en un 90%.
- Mostrar conocimiento de metodologías de investigación.
- Mostrar dominio de los elementos básicos de un proyecto de investigación.
- Mostrar que posee conocimiento sobre revistas especializadas del área que aplica.
- Mostrar dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Sin embargo en el caso de las áreas de FÍSICO – MATEMÁTICAS , no siempre los aspirantes cubren estos perfiles, por lo que el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos en el Estado de Michoacán , seleccionara al profesionista con amplia experiencia en el campo laboral, y se les incluye en un proceso intensivo de formación docente, que inicia con un curso de inducción al Modelo Educativo Basado en Competencias y continua con un programa de capacitación durante el primer semestre, que incluye además un proceso de acompañamiento didáctico, para que aquellos profesores que muestran menos habilidades para la docencia, tengan las posibilidades de ir desarrollando esta capacidad.

Con esta estrategia se permitirá, que aún los profesionistas que provienen de procesos de formación muy tradicionales y que en un principio consideraban que la mejor estrategia de evaluación era únicamente el examen escrito, ahora hacen uso de los cuatro tipos de evidencias que permiten evaluar los resultados de aprendizaje: evidencias de conocimiento, evidencias de desempeño, evidencias de producto y evidencias de actitud.

Además de ello, aprenderá a hacer uso del portafolio de evidencias, tanto el del alumno, como su propio portafolio, que documenta todo su proceso de enseñanza y aprendizaje, incluyendo las rúbricas, listas de cotejo y guías de observación necesarias para un buen proceso de evaluación.

Competencias para la evaluación de desempeño docentes y directivos docentes.

El “definir un perfil deseable del docente”, así como el “instaurar mecanismos y lineamientos sistemáticos con base en criterios claros para la certificación de competencias docentes que contribuyan a conformar una planta académica de calidad”

Competencias funcionales. Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos. La evaluación de desempeño laboral de los directivos docentes valora sus competencias funcionales en cuatro (4) áreas de la gestión institucional, mientras que la evaluación anual de desempeño laboral de los docentes valora sus competencias funcionales en tres áreas de la gestión institucional.

4.1 Matriz de competencias y niveles.

Área de gestión	Competencias funcionales	
	Directivos docentes	Docentes
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización directiva • Ejecución 	
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Académica y didáctica • Innovación y direccionamiento de procesos académicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de contenidos • Planeación y organización académica • Académica y didáctica • Evaluación del aprendizaje
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Seguimiento de procesos
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional • Interacción con la comunidad y el entorno

Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Son comunes a docentes y directivos docentes.

Se evaluarán las siguientes:

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales y comunicación
- Trabajo en equipo
- Negociación y mediación
- Compromiso social e institucional
- Iniciativa
- Orientación al logro

A continuación se presentan las áreas de gestión, así como cada una de las competencias funcionales, tanto para directivos como para docentes. Igualmente, se define cada una de las competencias comportamentales. Para cada competencia se establece una serie de desempeños que permiten su evaluación.

Competencias funcionales para la evaluación de directores

Gestión Directiva. Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Planeación y organización directiva: capacidad para orientar estratégicamente el establecimiento, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, las políticas sectoriales, y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Implica la capacidad para formular planes y procesos que articulen las diferentes sedes del establecimiento. Esta competencia se manifiesta cuando el director:

- Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional,

según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales;

- Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos;
- Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos;
- Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación;
- Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.

Ejecución: capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación;
- Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;
- Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información;
- Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos;
- Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.

Gestión Académica. Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y

desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.

Pedagógica y didáctica: capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías académicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución;
- conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional;
- Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula;
- Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas;
- Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
- Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.

Innovación y direccionamiento de procesos académicos: capacidad para ajustar procesos y planes institucionales, con miras al mejoramiento continuo y de los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas, y en respuesta a necesidades sociales, económicas y culturales del entorno. Involucra la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
- Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional;
- Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
- Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;
- Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.

Gestión Administrativa. Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.

Administración de recursos: capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos. Esta competencia se manifiesta cuando el director:

- Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Dirección General mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control;

- Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del plan de mejoramiento institucional;
- Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el sistema general de participaciones;
- Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.

Gestión del talento humano: capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos. Esta competencia se manifiesta cuando el director:

- identifica necesidades de capacidad o talento humano de la institución según la matrícula y propone a la dirección general alternativas de organización de la planta;
- realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo;
- distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes;
- orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo;
- realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas académicas y disciplinares;
- proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.

Gestión Comunitaria. Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.

Comunicación institucional: capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el director:

- Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
- Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, sociedad de padres de familia y estudiantes;
- Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;
- Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.

Interacción con la comunidad y el entorno: capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el director

- Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
- Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad;

- Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;

- Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad;

- fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.

-

Competencias para la evaluación de coordinadores.

Gestión Directiva. Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Planeación y organización directiva: capacidad para orientar estratégicamente el establecimiento, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, las políticas sectoriales, y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Implica la capacidad para desarrollar planes y procesos que articulen las diferentes sedes del establecimiento. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Apoya la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, y promueve la reflexión de la comunidad educativa sobre estos temas;

- Conoce y da a conocer los indicadores de seguimiento establecidos por el director para los planes y proyectos;

- Maneja diferentes fuentes de información sobre el funcionamiento y los resultados de la institución para asistir al director en la planeación;

- Estimula a diferentes actores de la comunidad educativa para que aporten a la formulación de planes y proyectos;

- Colabora con la definición de las actividades, la asignación de responsabilidades y la organización de equipos para el desarrollo de planes y proyectos.

Ejecución: capacidad para desarrollar con eficiencia los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Comunica a los equipos de trabajo a su cargo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación;
- Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;
- Apoya el desarrollo de los planes y proyectos de la institución, en colaboración con los diferentes órganos del gobierno escolar;
- Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.

Gestión Académica. Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo (conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo) que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.

Pedagógica y didáctica: capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías académicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas la Secretaria de Educación Publica (SNB), para

facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Organiza, orienta y retroalimenta el trabajo pedagógico de los docentes, para asegurar la aplicación del enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional;
- Evalúa permanentemente el desarrollo de planes de estudio, métodos de enseñanza, y criterios y metodologías de evaluación del aprendizaje de los estudiantes;
- Fomenta el conocimiento y la incorporación de los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva Secretaria de Educación Pública (SNB), desarrolla proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
- Motiva, asesora y apoya la innovación y la investigación académica por parte de los docentes, para potenciar procesos de aprendizaje.

Innovación y direccionamiento de procesos académicos: capacidad para ajustar procesos y planes institucionales, con miras al mejoramiento continuo y de los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas, y en respuesta a necesidades sociales, económicas y culturales del entorno. Involucra la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Coordina el análisis, la difusión y la apropiación de los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y formula estrategias para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
- Propone y sustenta cambios curriculares ante el Director académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
- Hace el seguimiento a los ajustes propuestos en las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;

- Conoce los casos de los estudiantes con dificultades académicas y disciplinares, y apoya a los docentes en la resolución de los mismos;
- Indaga sobre factores que afectan los índices de reprobación y proponer acciones para mejorar dichos índices;
- Establece y da a conocer los lineamientos de las comisiones de evaluación y promoción.

Gestión Administrativa. Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.

Administración de recursos: capacidad para gestionar recursos en la institución y asegurar a los docentes el apoyo administrativo que requieran para desarrollar sus actividades académicas. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para asegurar su cumplimiento por parte de la comunidad educativa. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Apoya el proceso anual de autoevaluación institucional y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- Administra con eficiencia los recursos que le son asignados para cumplir sus funciones y para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- Propone y sustenta ante el director la gestión de recursos necesarios para el desarrollo de actividades docentes y proyectos pedagógicos;
- Promueve entre los docentes y estudiantes el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del establecimiento.

Gestión del talento humano: capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano a su cargo, así como para implementar estrategias

que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Controla, reporta oportunamente al director y organiza la atención de las novedades de personal docente y administrativo;
- Organiza y hace seguimiento a las asignaciones y actividades académicas de los docentes;
- Orienta y retroalimenta periódicamente la actividad académica de los docentes;
- Promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas académicas y disciplinares;
- Apoya al director en la evaluación de desempeño de docentes y personal administrativo, e identifica necesidades de desarrollo personal y profesional.

Gestión Comunitaria. Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.

Comunicación institucional: capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
- Fomenta el contacto de trabajo entre docentes, padres de familia, y estudiantes;

- Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;

Interacción con la comunidad y el entorno: capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
- Apoya la divulgación de los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales en la comunidad;
- Ayuda a establecer y consolidar alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;
- Promueve contactos con organizaciones culturales, deportivas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo comunitario;
- Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.

Competencias para la evaluación de docentes

Gestión Académica. Comprende el dominio de contenidos de las áreas a cargo y las competencias para el desarrollo de actividades de planeación y organización académica, acordes con el proyecto educativo institucional.

Dominio de contenidos: capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices sectoriales. Involucra el conocimiento de la currícula de la institución y del plan de estudios

específico de cada área a cargo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo;
- Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige;
- Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas y grados asignados;
- Conoce la currícula y establece conexiones que articulan su área y grado con otras áreas y grados;
- Propone y sustenta ante el comité académico actualizaciones para su plan de estudios y la currícula.

Planeación y organización académica: capacidad para organizar los procesos de enseñanza – aprendizaje del plan de estudios de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, así como para generar y mantener ambientes propicios para el aprendizaje. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el periodo académico;
- Lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases;
- Establece y socializa en clase reglas, normas y rutinas consistentes de convivencia en el aula, y consecuencias del comportamiento de los estudiantes;
- Tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico;
- Mantiene un ambiente organizado de trabajo.

Pedagógica y didáctica: capacidad para aplicar modelos pedagógicos en el diseño y ejecución de estrategias adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, para favorecer aprendizajes significativos y apoyos pertinentes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes;
- Usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje y para motivar a los estudiantes;
- Fundamenta teóricamente sus prácticas académicas, actúa basado en el conocimiento y relaciona la teoría con la vida cotidiana;
- Expresa expectativas positivas de sus estudiantes para fomentar la autoconfianza, la motivación para alcanzar logros elevados y la iniciativa para el desarrollo de proyectos;
- Aporta a la definición del currículo, intercambia sus experiencias académicas con el grupo docente y produce nuevos materiales para la enseñanza;
- Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica académica y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Evaluación del aprendizaje: capacidad para valorar el desarrollo de competencias y niveles de aprendizaje, así como para reorganizar sus estrategias académicas de acuerdo con los resultados de la evaluación interna y externa de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- conoce y aplica diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherentes con los objetivos de aprendizaje de la currículo;
- maneja una programación de evaluaciones y la da a conocer oportunamente a sus estudiantes;
- diseña actividades académicas, incluidas las de recuperación, con base en los resultados de la evaluación interna y externa;

- identifica a los estudiantes que requieren ayuda adicional y aplica estrategias de apoyo para los mismos;
- promueve la autoevaluación de los estudiantes e incentiva los desempeños sobresalientes y excelentes;
- considera los estándares básicos de competencias para la evaluación interna;
- retroalimenta sus propias prácticas académicas de acuerdo con los resultados de los estudiantes.

Gestión Administrativa. Comprende el conocimiento y cumplimiento de las normas y de los procedimientos administrativos de la institución, para el funcionamiento eficiente del establecimiento y la conservación de los recursos del mismo. Involucra la capacidad para participar activamente en el desarrollo de los proyectos de la organización escolar.

Uso de recursos: capacidad para manejar y cuidar los recursos que la institución pone a su disposición, así como para velar por que la comunidad educativa los preserve en óptimas condiciones. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Prevé y gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad académica;
- Solicita y devuelve los equipos y espacios que requiere para su práctica académica oportunamente y siguiendo los procedimientos establecidos;
- Distribuye con eficiencia entre sus estudiantes los recursos asignados;
- Hace un uso responsable de los equipos e instalaciones de la institución y los mantiene en buen estado;
- Promueve entre sus estudiantes el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del establecimiento.

Seguimiento de procesos: capacidad para cumplir las condiciones de funcionamiento del establecimiento y respetar los canales de comunicación, así como para involucrarse en el diseño, la ejecución y la evaluación de las actividades institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Desarrolla sus actividades de acuerdo con el calendario y la jornada escolar;
- Interactúa efectivamente con las diferentes instancias de la institución para optimizar el desarrollo de sus propias actividades;
- Asiste a las reuniones académicas y administrativas convocadas y participa activamente en las mismas;
- Apoya el análisis de la autoevaluación institucional, la actualización del Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo de nuevas iniciativas.

Gestión Comunitaria.

Comprende la capacidad para interactuar efectivamente con la comunidad educativa y apoyar el logro de las metas institucionales, establecer relaciones con la comunidad a través de las familias, potenciar su actividad académica aprovechando el entorno social, cultural y productivo y aportar al mejoramiento de la calidad de vida local.

Comunicación institucional

Capacidad para interactuar con los diferentes miembros de la comunidad educativa, en un marco de convivencia armónica, respeto por los valores y desarrollo de competencias ciudadanas. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional;

- Participa en los escenarios definidos por las directivas para apoyar la toma de decisiones;
- Fomenta el respeto por los valores entre sus superiores, colegas y estudiantes.

Interacción con la comunidad y el entorno

Capacidad para vincular a las familias de los estudiantes y a las instituciones del entorno con los procesos educativos y responder adecuadamente a las condiciones particulares de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Conoce las características socio – culturales de sus estudiantes y organiza su práctica académica
- Identifica problemas psicosociales de los estudiantes y apoya la resolución de los mismos;

Informa a padres de familia sobre procesos educativos y avances en el aprendizaje de los estudiantes y establece relaciones de colaboración con ellos;

promueve actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes;

Realiza acciones académicas que incorporan las características del entorno en que se encuentra la institución, generando alternativas de intervención sobre problemáticas de la comunidad;

Utiliza diferentes escenarios comunitarios para enriquecer sus prácticas académicas.

Competencias comportamiento, o conducta para la evaluación de docentes y directivos docentes

Liderazgo

Capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales;

Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes;

Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas;

Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.

Comunicación y relaciones interpersonales

Capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación;

Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal;

Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones;

Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación;

Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros;

Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.

Trabajo en equipo

Capacidad para trabajar cooperativamente con los diferentes miembros de la organización escolar y construir relaciones de colaboración para el logro de objetivos compartidos. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales;

Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros;

Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos;

Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones;

Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.

Negociación y mediación

Capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados;

Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto;

Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación;

Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes;

Forma a sus estudiantes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.

Compromiso social e institucional

Capacidad para asumir responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera del establecimiento, anteponiendo los intereses institucionales a los personales e identificándose con los valores, principios y políticas institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad;

Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales;

Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan;

Cumple eficientemente su jornada laboral;

Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma;

Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional;

Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.

Iniciativa

Capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones

novedosas en diferentes situaciones de la institución. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente y la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento;

Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo;

Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos;

Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas;

Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.

Orientación al logro

Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

Trabaja con empeño y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad;

Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles;

Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia;

Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes;

Tiene metas personales y profesionales elevadas.

CAPITULO V

METODOLOGIA

Se hizo una prueba preliminar de recolección de datos (pilotaje) para conocer las opiniones, experiencias vividas *in situ* de los informantes (docentes y administrativos) respecto a su proceso de selección y contratación en una institución que trabaja bajo el modelo educativo basado en competencias como base para determinar los elementos necesarios para llevar a cabo un reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal docente del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos, bajo el modelo de Educación Basada en competencias con el fin de cumplir con los requerimientos del modelo educación basada en competencia en el proceso de aprendizaje significativo (30% teórico, 70% práctico).

Para dicha investigación se utiliza el método de Grounded Theory, el cual se enmarca dentro del paradigma cualitativo, y que propone una visión ontológica, epistemológica y metodológica claramente definida, cuya pretensión es dar una respuesta a la necesidad de rigor del método científico para la construcción de conocimientos, pero tomando en cuenta el efecto que la creatividad del investigador tiene al momento tanto de recolectar como de analizar los datos necesarios para su investigación se plantea la formulación de preguntas en tanto discusión con los sujetos que se investigan, permiten en primer lugar captar propiedades, dimensiones y conexiones que de otra manera estarían ocultos, así como forzar la reflexión por parte del investigador de las presuposiciones, sesgos y perspectivas que posee en torno al objeto de estudio, una vez recolectada la información, la misma debe ser analizada y codificada a fin de establecer los diversos patrones de conectividad entre los que se pueden encontrar las relaciones condición consecuencia.

Dicha codificación puede ser abierta cuando se pretende extraer de los datos recolectados, aquellos conceptos, categorías, subcategorías y dimensiones así como sus variaciones, reduciendo grandes cantidades de datos a pequeños y

manejables cúmulos de datos, que en algunas ocasiones pueden desembocar en el establecimiento de modelos de comportamiento, que serán posteriormente los cimientos sobre los que se estructurarán las nuevas teorías.

Para verificar la lógica y asertividad de las relaciones establecidas por el investigador, una herramienta sumamente poderosa es el uso de diagramas, pues estos son la representación más abstracta que se pueden hacer de los datos, lo que permite detectar relaciones que de otra manera no serían accesibles al investigador, pudiendo así refinar la teoría, completar categorías y subcategorías pobremente desarrolladas, e incluso detectar variaciones teóricas.

Es importante resaltar que se requiere que los participantes se vean reflejados en los resultados, y aunque si bien el detalle de cada caso pueda no estar presente, si deben ser aceptados los conceptos más amplios.

Finalmente y dado que el proyecto de investigación está basado en esta metodología se pretende construir teorías o cuando menos realizar descripciones u ordenamientos conceptuales significativos referentes a la falta de un reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de docentes bajo el modelo educación basada en competencia es parte de la realidad de los Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán que puede ser analizada a través de las experiencias de docentes y administrativos; los docentes, quienes son nuestros primeros informantes nos comparten de manera verbal la problemática a la que se han enfrentado desde de su reclutamiento hasta el momento de estar en el salón de clases para poder cumplir con los objetivos del educación basada en competencia; los administrativos quienes son nuestros segundos informantes nos retroalimentan de manera verbal y documentada de cómo se realiza la práctica de reclutamiento, selección , contratación y desarrollo de docentes.

Medición y análisis

Se tomo una muestra de tamaño 17, dado que de acuerdo a la formula:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 p q}{e^2}$$

Dado que se utilizo un para este estudio un nivel de confianza del 95 % con un nivel de significancia del 5% , así como un error de el 4%.

Esto nos lleva a declarar que el tamaño de la muestra para este estudio de inferencia estadística es de tamaño 17.

Se diseño y aplicó un cuestionario, para nuestros informantes (Docentes y administrativos) se sortearon al azar los datos asígnanosle un numero a el universo de docentes y administrativos de nuevo ingreso y por números aleatorios de realizo el sorteo. Todo esto para cumplir que la muestra tiene que ser significativa y aleatoria Walpole (2007).

Los instrumentos para el análisis de datos , se realizaron a través del diseño de un cuestionario físico , agrupando las respuestas en las que se aplico la escala Likert . La numeración corresponde al orden de las preguntas del cuestionario el cual se indica en el apéndice.

Pregunta n. 1 ¿Cree Ud. Que el Colegio cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

La pregunta tiene como objetivo saber la apreciación de los nuevos empleados con respecto a sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

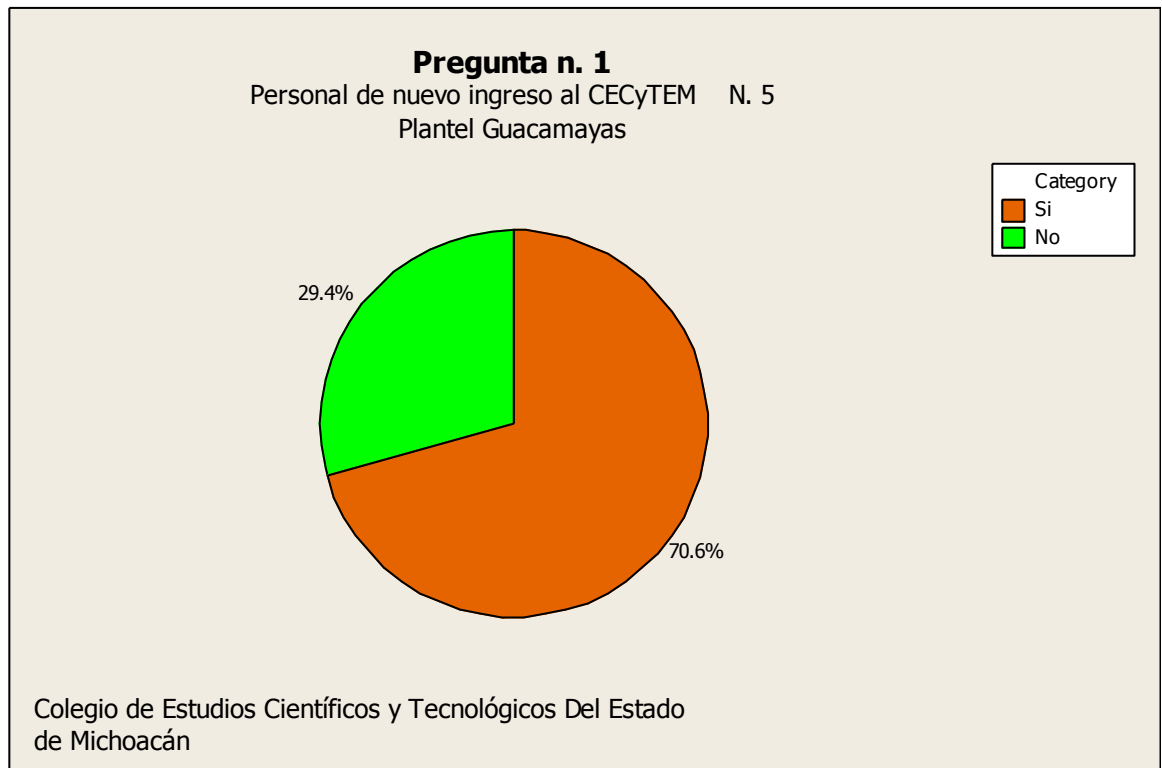


Figura 5.1 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

Según lo demuestra la figura 5.1 mas del 70% de los empleados de nuevo ingreso perciben que en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estados de Michoacán, plantel n.5, Ubicado en la localidad de Guacamayas en el municipio de Iázaró cárdenas Michoacán, México, si se tiene todo un proceso diseñado y estructurado para el reclutamiento, selección, contratación e inducción. Esto contrasta con que poco menos del 30% de dichos empleados

desacreditan lo ya comentado, dando una área de oportunidades y ajustes a los procesos en comento, así como a la transparencia de los mismos.

Pregunta n. 2 ¿Contó Usted con la colaboración de algún empleado del Colegio, para su ingreso a la Institución?

Esta pregunta tiene como objetivo inducir si existió posible influyentísimo o compadrazgo para incorporarse al la plantilla laboral de esta institución educativa

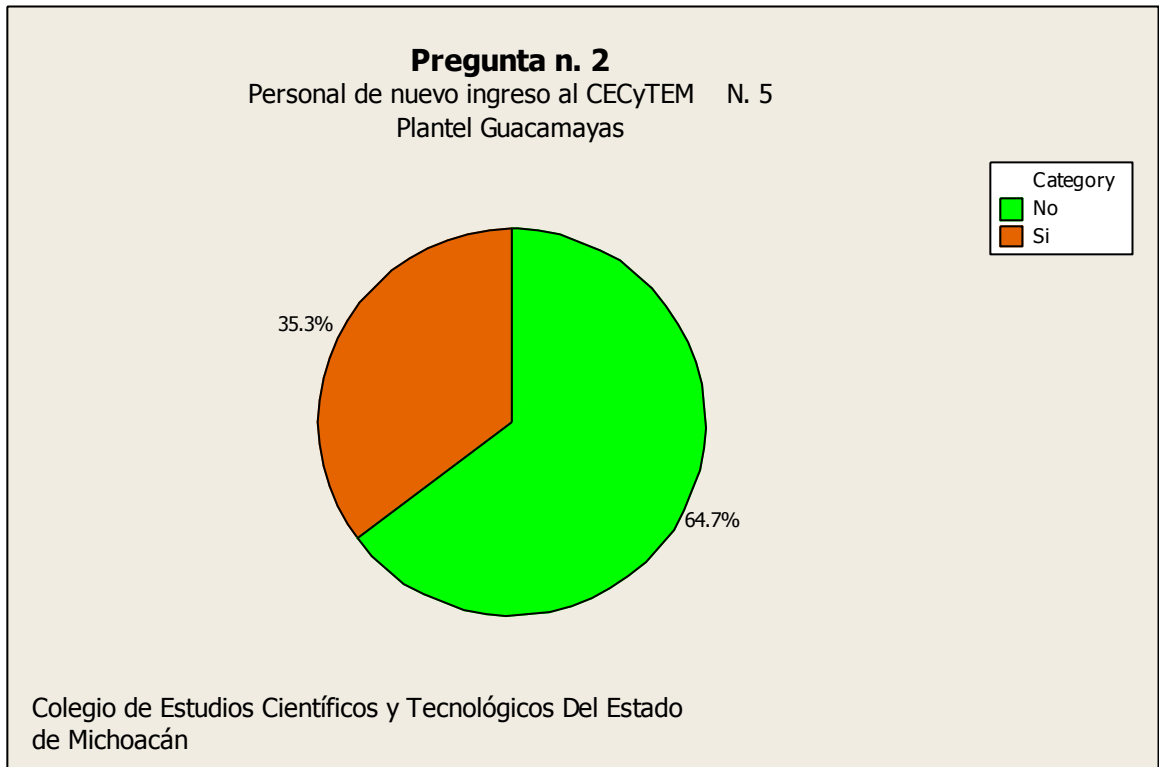


Figura 5.2 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

Según la apreciación del gráfico, los empleados de el CECyTEM no son un factor significativo para promover prácticas desleales y influir en proceso de Selección , dado que el 64.7% de los nuevos empleados accesan a la plantilla laboral de forma leal sin recurrir a practicas de influyentísimo o compadrazgo.

Cabe mencionar que en este punto existe una area de oportunidad para reducir el 35.3.% en donde los empleados participan o colaboran de forma imparcial.

Pregunta n. 3 ¿Durante el proceso de selección le fue aplicada una entrevista estructurada?

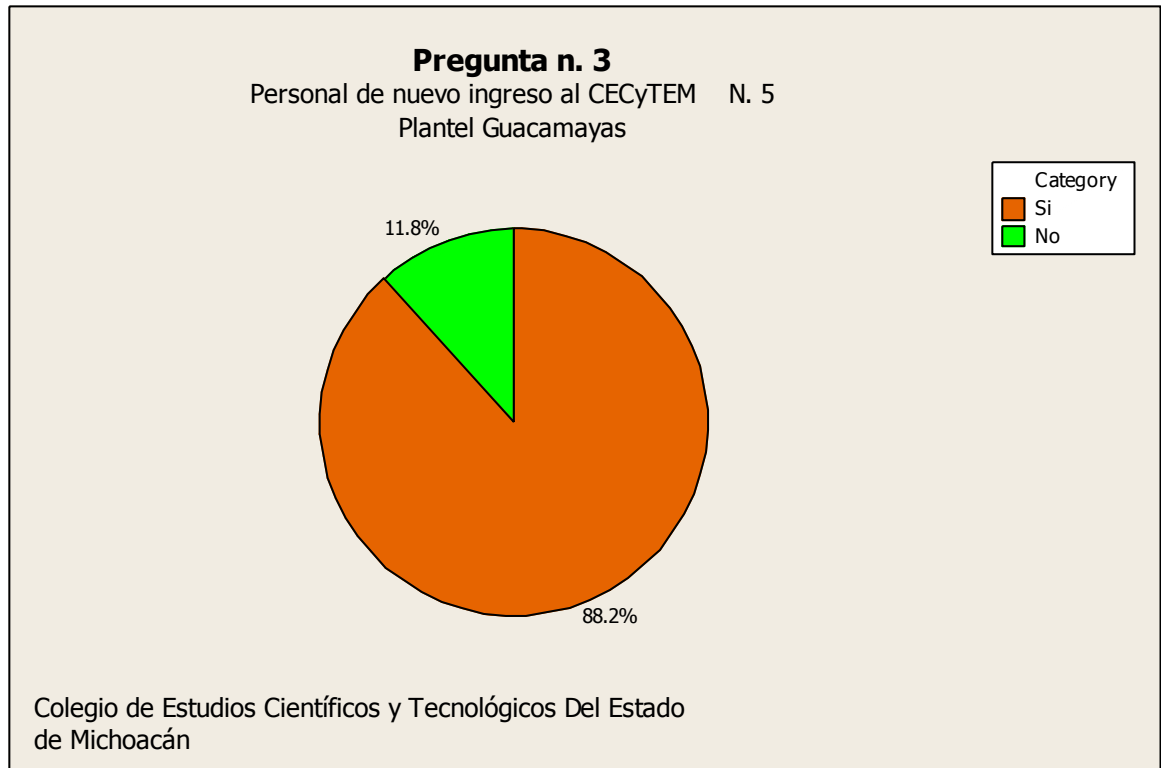


Figura 5.3 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

Según lo demuestra la figura 5.3 , nueve de cada diez empleados (casi el 90%) consideran que durante el proceso de la entrevista se realizó una estructura ordenada , y esto manifiesta que no se realizó por una persona inexperta esta etapa , así como no se improvisó y se recabó información útil para el proceso de selección.

Pregunta n.4 ¿Durante el proceso de selección le fue aplicada algún tipo de prueba psicotécnica o de conocimiento?

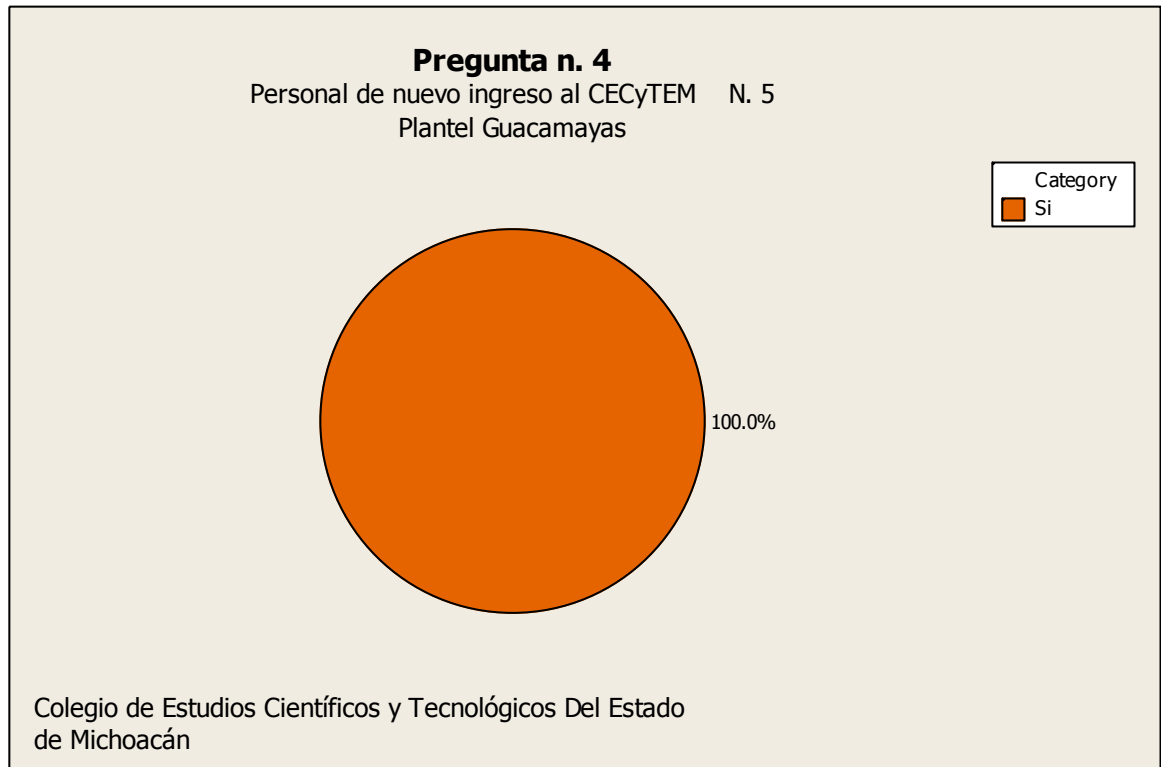


Figura 5.4 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La figura 5.4 muestra claramente que al 100% de los aspirantes se les aplico una prueba psicológica , esto demuestra que existen evidencias de que se les exige a los integrantes de los comités de selección de personal estándares psicológicos de los aspirantes.

Pregunta n.5 ¿Durante el proceso de selección, se le solicitó la entrega de documentos personales y soportes de currículo vitae?

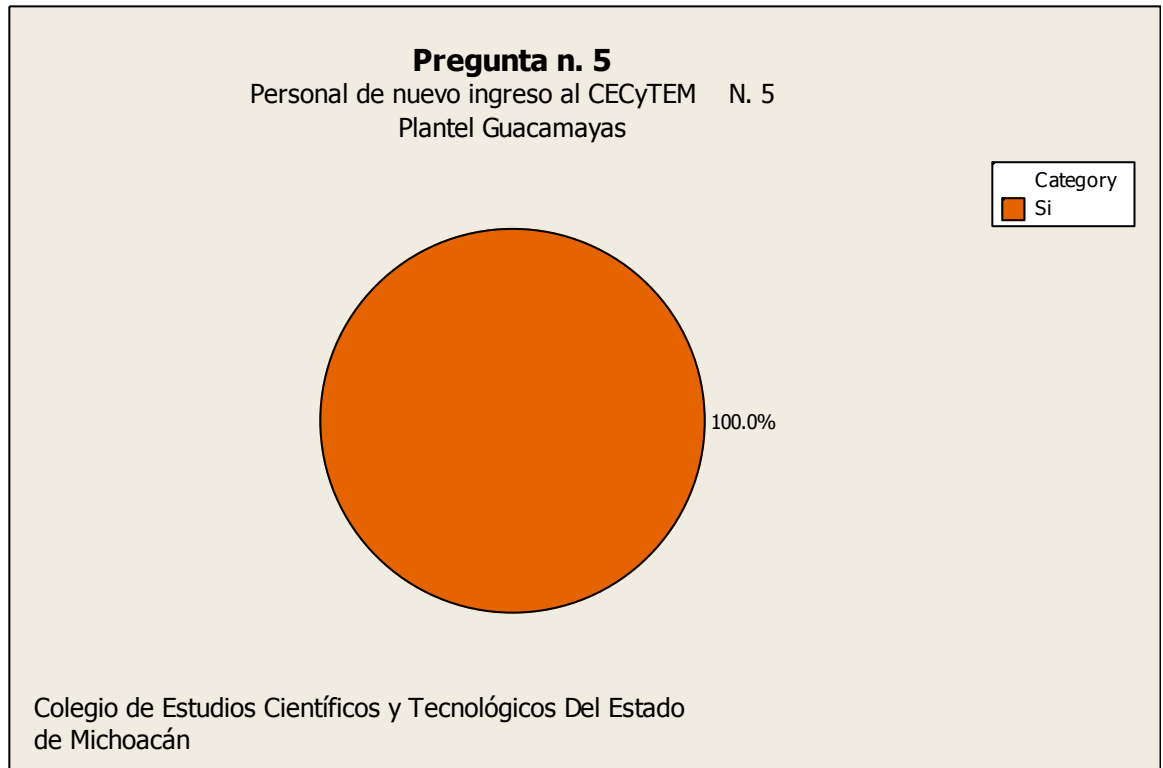


Figura 5.5 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La figura 5.5 ejemplifica que los candidatos a empleados demostraron a sus sinodales sus aptitudes y competencias con documentación basta y suficiente , para poder acreditar así su capacidad y probidad en el desempeño de su empleo futuro.

Pregunta n. 6 ¿Sus documentos y referencias personales fueron verificados por la Oficina de Recursos Humanos?

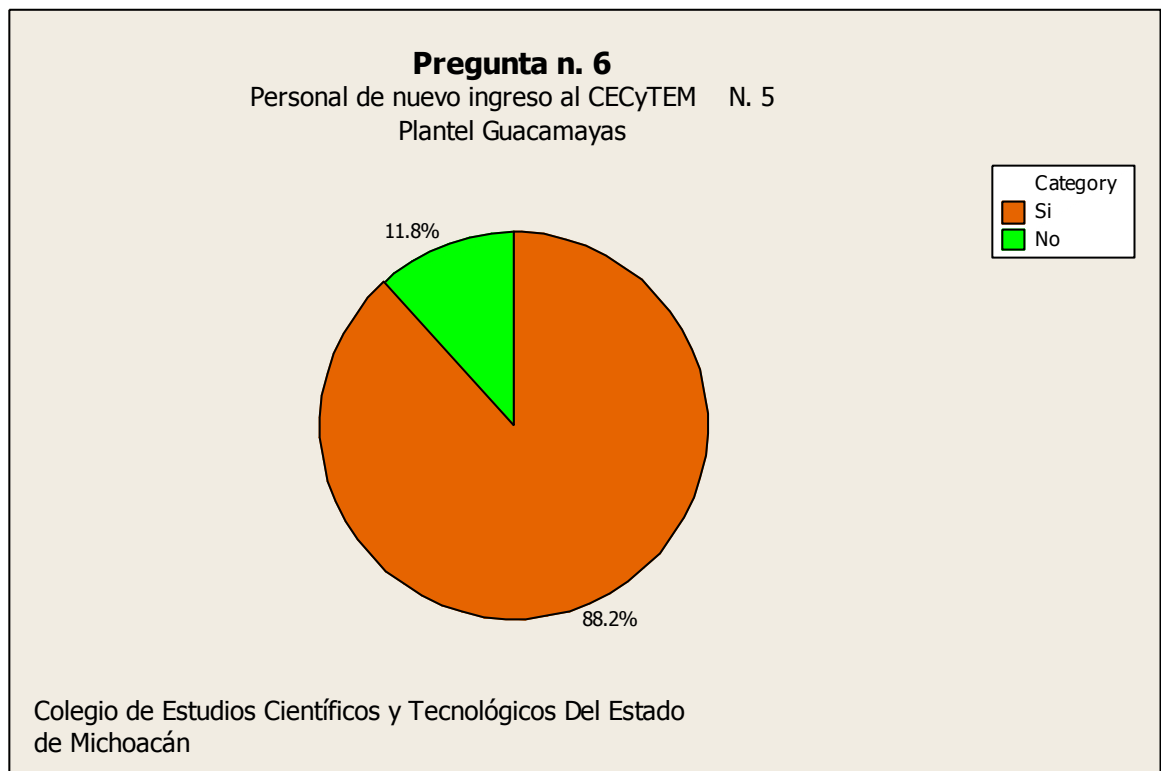


Figura 5.6 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La figura 5.6 demuestra que casi el 90% de los candidatos a empleados constataron que sus documentos fueron auditados y revisados por el departamento correspondiente, y que era poco probable que si algún candidato mentía no ser descubierto, así se demuestra una vez mas que durante en proceso de selección los aspirantes tienen que se personas honorables y conducirse con la verdad.

Pregunta n. 7 ¿Realizó Usted la firma del contrato de trabajo al momento de ingresar formalmente a la Institución?

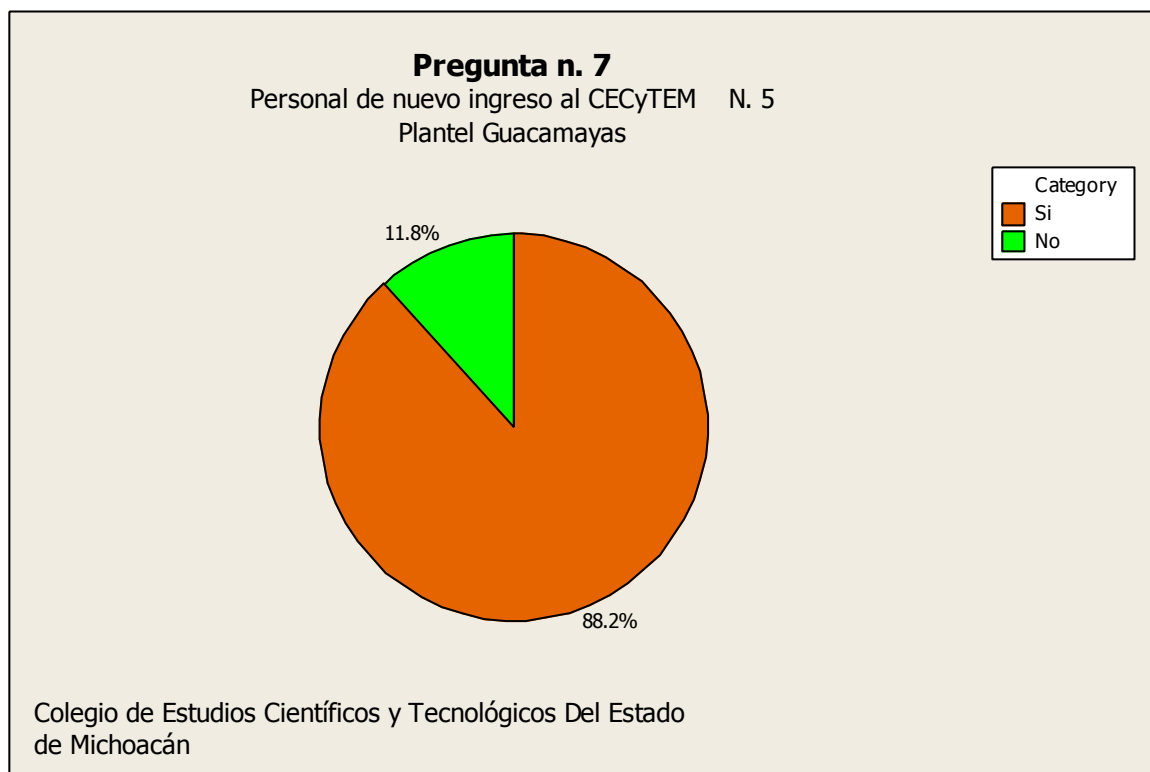


Figura 5.7 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La Figura 5.7 demuestra que en el momento de incorporarse a la institución los futuros empleados se informaron de sus derechos y obligaciones con la misma , antes de acceder a cerrar el proceso.

Pregunta n. 8 ¿Durante la charla de inducción o entrevista laboral le fue suministrada toda la información con respecto a los beneficios y normativas organizativas e internas de la institución?

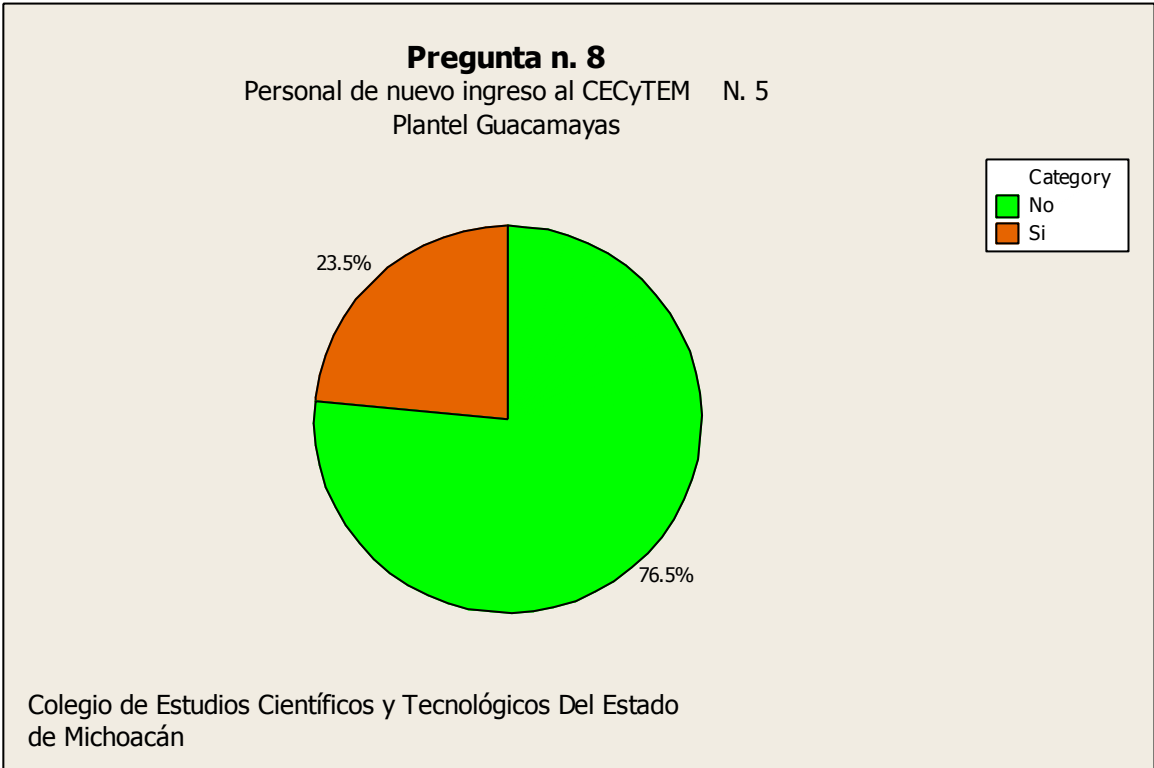


Figura 5.8 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La Figura 5.8 presenta una falta de información por parte de la institución con los aspirantes, referente a detalles mas finos como las normativas internas y externas de la institución hacia los empleados , dejando lagunas informativas que pudieran provocar a futuro conflictos laborales.

Pregunta n. 9 ¿Durante el proceso de contratación le fue entregado el material informativo para el nuevo empleado? Misión, visión, valores del colegio.

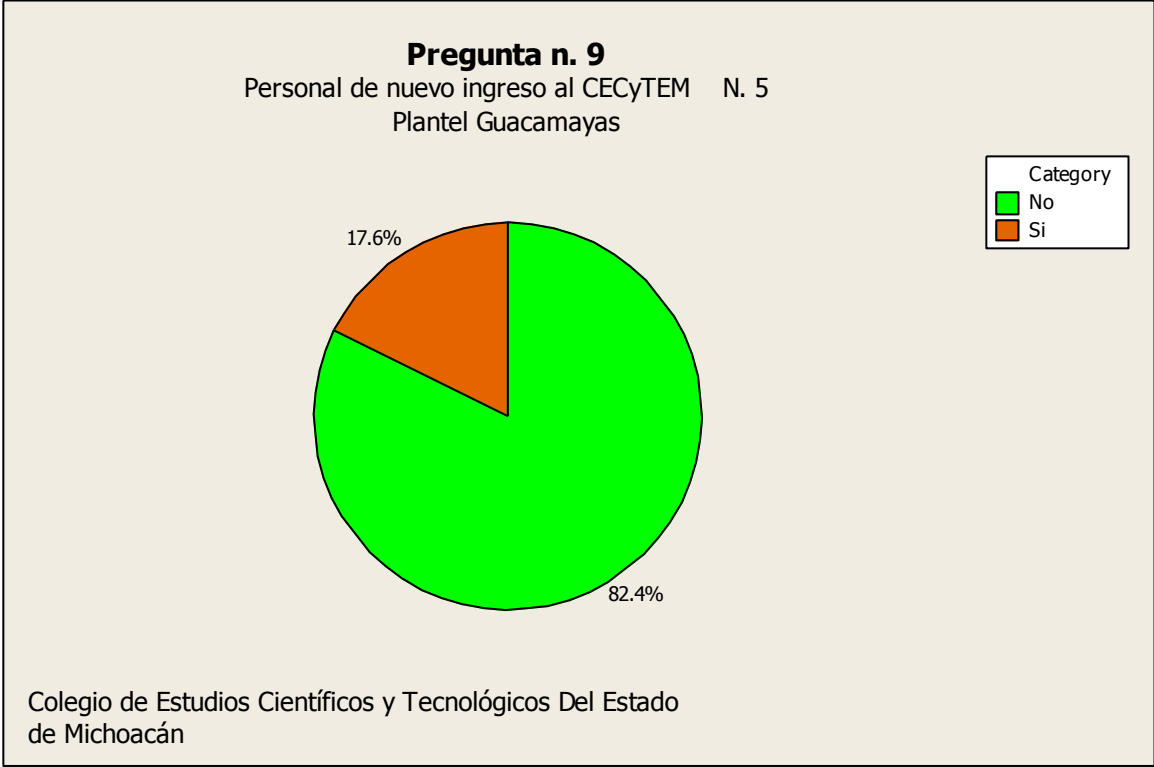


Figura 5.9 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 5.9 , se presenta una inconsistencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal al no retroalimentar e informar a los aspirantes con respecto a la filosofía de la empresa , y esto es una area de oportunidad en la mejora del proceso , dado que el 82,4% de los empleados no fueron instruidos con estos importantes lineamientos de el CECyTEM.

Pregunta 10 ¿Durante el proceso de contratación, pudo constatar si existe un seguimiento o evaluación de la Institución?

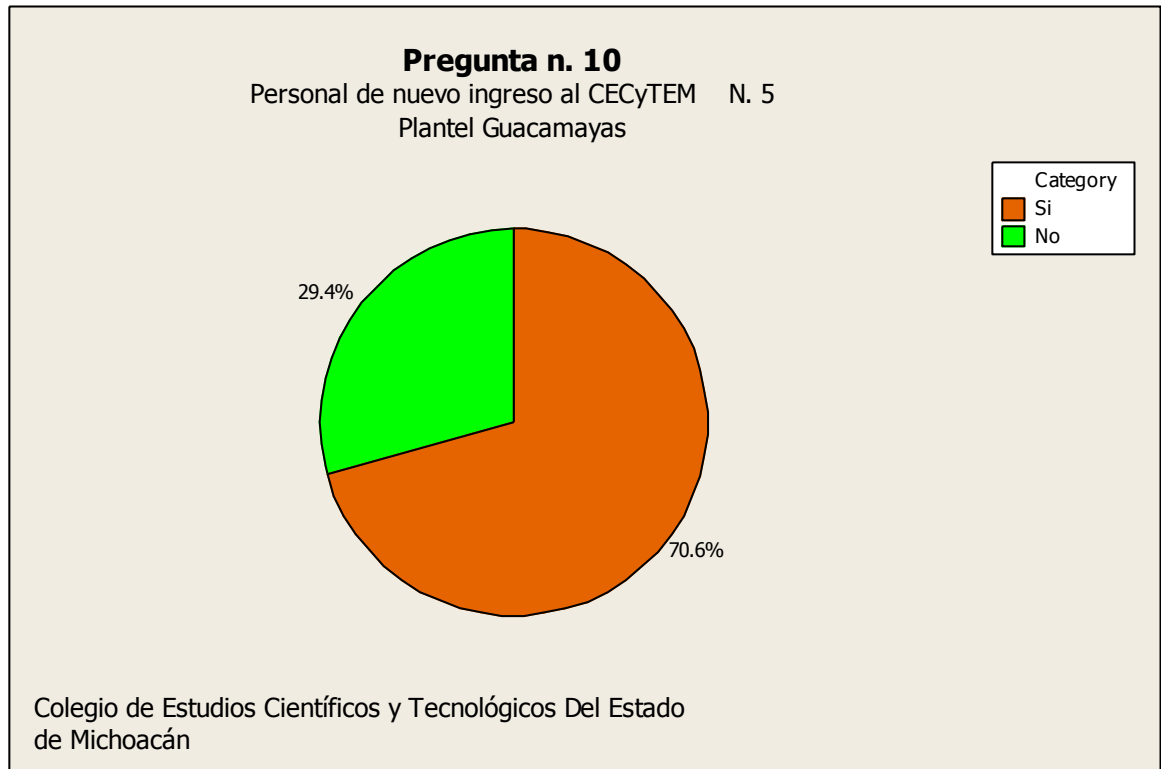


Figura 5.10 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 5.10, se observa que el 70.6 % de los aspirantes a empleados verificaron que en su procesos de selección y reclutamiento existe una un seguimiento y es evaluado por la institución.

Pregunta 11 ¿Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente las funciones, responsabilidades y nivel de formación requerido para el cargo a ocupar?

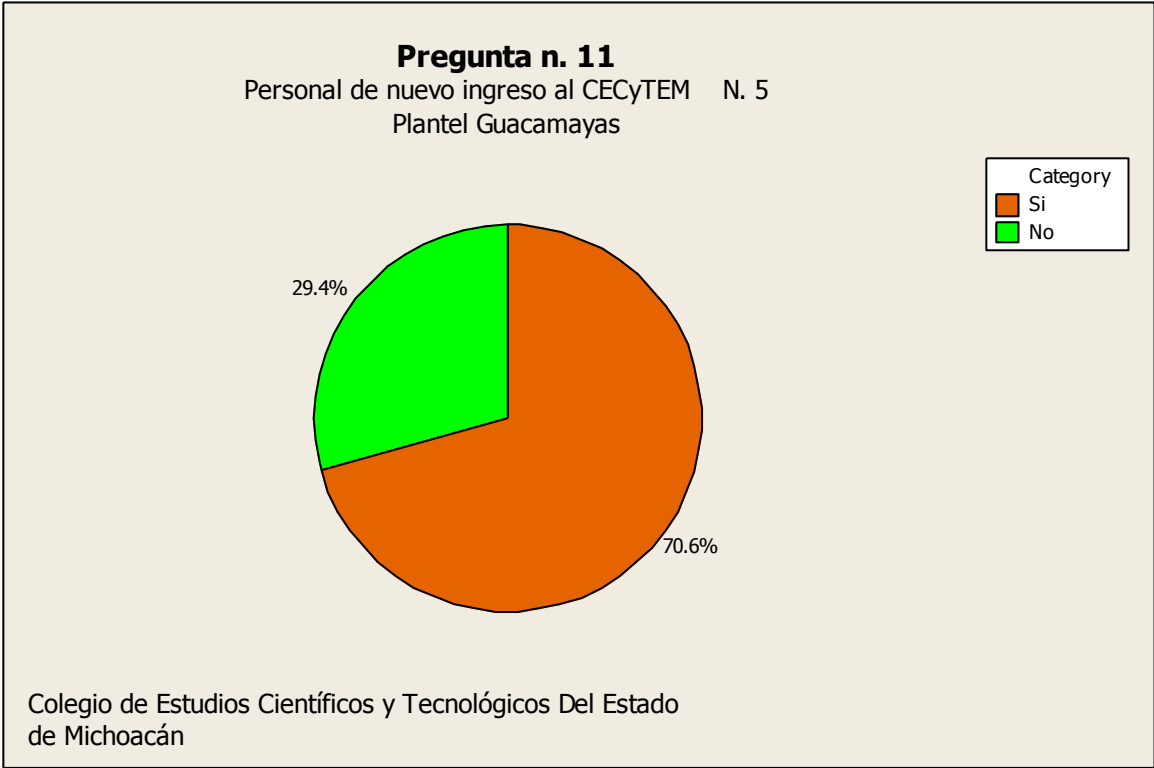


Figura 5.11 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 5.11, se percibe que los aspirantes en su momento fueron informados sobre sus funciones , responsabilidades a un nivel de entendimiento del cargo a ocupar , pero casi el 30% paso por alto esta información y no recibieron dicha información al respecto , detectando una área de mejora.

Pregunta 12 ¿Se enteró usted de la solicitud de personal por parte de la institución a través de?

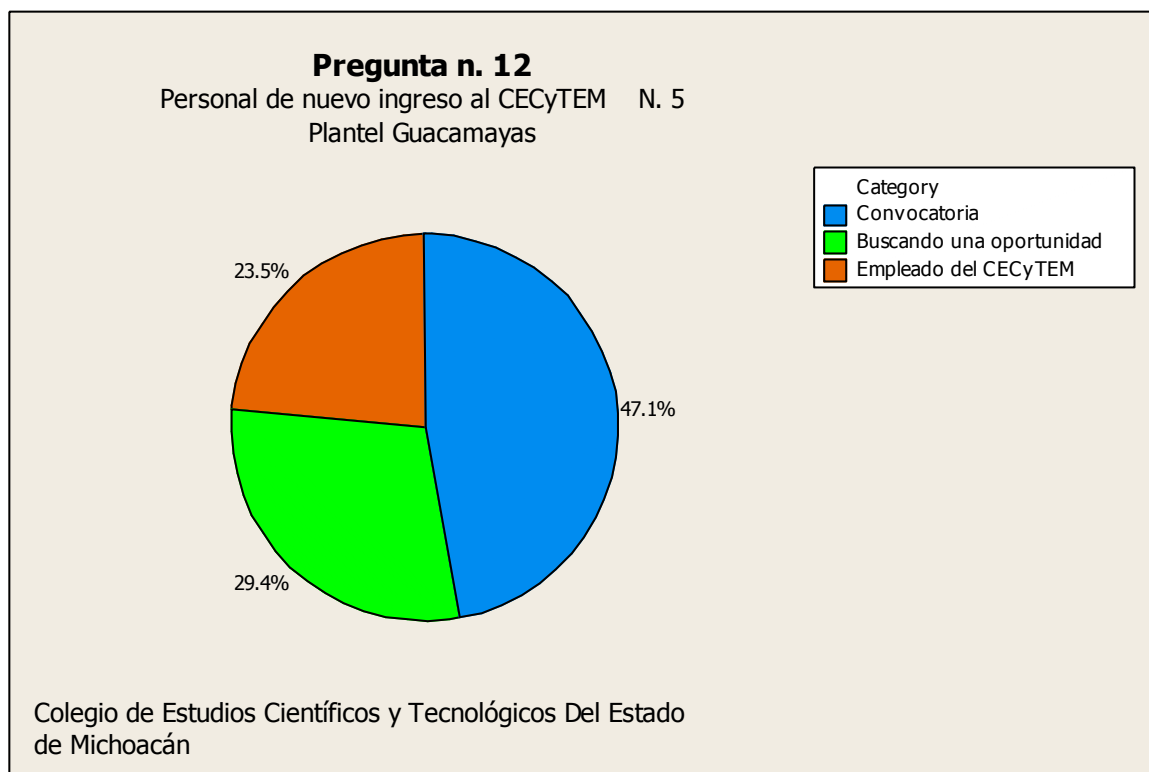


Figura 5.12 Total de la muestra 17 empleados

Fuente: Elaboración propia

La Figura 5.12 demuestra y comprueba que los empleados del CECyTEM no son un factor significativo en la difusión de las oportunidades laborales en dicha institución dado que solo representa menos de una cuarta parte la participación en la difusión de la plaza o vacante, no así la convocatoria y la búsqueda persistente de los docentes y/o empleados administrativos.

CONCLUSION

Los Modelos Educativos Basados en Competencias requieren profesores competentes, que desarrollen en los alumnos capacidades, habilidades y actitudes para su desempeño profesional, por lo que, en la medida que en las instituciones de Educación Media Superior se incorporen profesionistas especialistas en su materia, actualizados, con la experiencia práctica de la actividad que realizan cotidianamente, pero que además cuenten con competencias básicas para la docencia, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, así como el manejo y uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación, estaremos garantizando que nuestros estudiantes desarrollan aprendizajes significativos, que les permitirán mayores oportunidades de acceso al campo laboral.

Lograr que un profesional especializado, con experiencia, desarrolle habilidades para la enseñanza en modelos por competencia no es tarea fácil, muchas veces, el proceso de formación se ve afectado porque los docentes con estas características, no siempre disponen de tiempo libre para participar en las capacitaciones, por lo que se tiene que hacer uso de la asesoría y el acompañamiento didáctico, lo que facilita este proceso de formación en el trabajo.

En el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán podemos afirmar que lograremos integrar una planta docente especializada con habilidades para la enseñanza en el Modelo Educativo Basado en Competencias.

Bibliografía consultada

- ABRILE de VOLLMER, María Inés “Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes” Revista Iberoamericana de Educación N° 5 - 1994.
- ACHINELLI, Gabriel. II Seminario Internacional de Innovaciones Educativas. Revista latinoamericana de Innovaciones Educativas. 1998
- Alles, M. (2008). Selección por Competencias. México: Granica.
- BARBIER, Jean Marie. Prácticas de formación. Evaluación y análisis. Ediciones Novedades Educativas, Serie Documentos, Buenos Aires - 1999
- BEILLEROT, Jacky . La formación de formadores, Ediciones Novedades Educativas, serie Documentos, Buenos Aires - 1996.
- BIRGIN, A.; DUSCHATZKY, S.; DUSSEL, I. “Las instituciones de formación docente frente a la reforma: estrategias y configuraciones de la identidad” Propuesta Educativa, Año 9 N° 19 -1998.
- BRASLAVSKY, Cecilia. Bases, orientaciones y criterios para el diseño de Programas de posgrado de formación de profesores. Reunión de Consulta Técnica para el análisis de políticas y

estrategias de formación de profesores. OEI. Bogotá, Colombia - 1998.

- CARNOY, Martín; de MOURA CASTRO, Claudio “ ¿Qué rumbo debe tomar el mejoramiento de la educación en América Latina?”, Propuesta Educativa, Año 8 N° 17, Buenos Aires. 1997. CEPAL - UNESCO. Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile - 1992

- Cejas, M. (2002). La formación basada en competencias laborales. *FACES*, 22 (12), 149-171.

- CORNEJO ABARCA, José. Profesores que se inician en la docencia: Algunas reflexiones al respecto desde América Latina. Reunión de Consulta Técnica sobre Formación y Condición Docente e Inserción Profesional. OEI. Santiago de Chile. 1998

- CULLEN, C. "El papel de la educación en la igualdad de oportunidades"

- DAVINI, María C. Y BIRGIN, A. Políticas y sistemas de formación. Formación de Formadores. Serie Los Documentos N° 8 . Ediciones Novedades Educativas y Facultad de Filosofía y Letras. UBA. 1998

- DAVINI, María Cristina “El currículo de formación del magisterio en la Argentina. Planes de estudio y programas de enseñanza”. Propuesta Educativa, Año 9 N° 19, 1998.

- DAVINI, María Cristina. La formación docente en cuestión: política y pedagogía.

- FILMUS, Daniel “Concertación educativa y gobernabilidad democrática en América Latina”, Propuesta Educativa, Año 8 N° 17, Buenos Aires. 1997.

- FILMUS, Daniel comp. Los condicionantes de la calidad educativa, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires - 1995.
- Foro Educativo Federal: Estrategias para la Igualdad de Oportunidades de la Mujer. M.C.y E., Consejo Coordinador de Políticas Públicas para la Mujer. Buenos Aires, 1992.
- Gallart, M. (2000).Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- IMBERNON, Francisco. La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional. Editorial Graó, Barcelona - 1994
- Mercado H. y Palmerín M. (2005). La educación superior en el siglo XXI, Basada En Competencias.
- Mertens, Leonard (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Namó de Mello, Giomar. Revista Zona Educativa. MCyE. 1998
- Programa de educación y capacitación permanente
- PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Comisión Internacional sobre Educación, Equidad y Competitividad Económica en América Latina. 1996
- REICH, Robert. El trabajo de las naciones, Vergara, Buenos Aires - 1993.
- Richard, Diego (2006). Conferencia dictada “Implementando el Modelo Laborales en Chile”. Seminario “del e-learning a la gestión del conocimiento”. Chile.

- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 15(1) ,149-150.
- RODRIGUEZ, Jorge A. Discurso de apertura a la XXII Asamblea extraordinaria del Consejo Federal de Cultura y Educación del 29 de noviembre de 1994.
- SEMINARIO COOPERATIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA FORMACIÓN DOCENTE. Ministerio de Cultura y Educación. Mar del Plata. 1998
- SOUTO, Marta y otros. Grupos y dispositivos de formación. Ediciones Novedades Educativas, Serie Los Documentos. Buenos Aires - 1999.
- TEDESCO, J. C. y otros “Educación: La construcción de una nueva ciudadanía” Revista Escenarios Alternativos, Año 3 N° 6 - Buenos Aires. 1999
- TEDESCO, Juan Carlos “Desafíos de las reformas educativas en América Latina”, Propuesta Educativa. Año 9 N° 19 - 1998.
- TEDESCO, Juan Carlos. Fortalecimiento del rol de los docentes: Balance de las discusiones de la 45^o sesión de la Conferencia Internacional de Educación. Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas. N° 29 - Argentina . 1998
- TENTI FANFANI, Emilio “Una carrera con obstáculos: la profesionalización docente” en Documento de Trabajo del

Simposio Internacional Formación Docente, Modernización Educativa y Globalización, México - 1995

- TIRAMONTI, Guillermina “Los imperativos de las políticas educativas de los ´90. Propuesta Educativa, Año 8 N° 17, Buenos Aires - 1997.

- UNESCO. PROYECTO PRINCIPAL EN LA ESFERA DE LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA. Vª Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Santiago de Chile. 1993.

- Lardiés, N. (2002). Selección de personal en Instituciones Educativas.

- ATHANASOU, J. (1997). Instrumentación de la educación basada en competencias.

- Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México, D. F.: Editorial Limusa, S. A. De C.V. Primera Edición.

- CABANELLAS, G. (1981). Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Buenos Aires,

- Argentina: Editorial Heliasta. 16 edición actualizada y ampliada por Luis Alcalá-Zamora

- y Castillo, 750.

- COLEGIO DE ABOGADOS DE COSTA RICA.(1981) Ley General de la Administración

- Pública. En Revista del Seminario Internacional de Derecho Administrativo.

- Edición única.

- Cómo desarrollar el modelo de competencias en los principales procesos de gestión
- humana. Seminario. Marzo 22 y 23 de 2001. Recuperado en mayo del 2003, de
- www.directores.com/seminarios/marzo/como_desarr_mod.htm
- COSTA RICA. Constitución Política de la República de Costa Rica. De 7 de noviembre
- de 1949, San José, Imprenta Nacional.
- COSTA RICA. (1978) Ley General de la Administración Pública. Número 6227, del 28
- de agosto.
- DELGADO, Domingo. (2002). EL CICLO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS E
- Modelo de Competencias de una organización.
- <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=239>
- _____ (2003). Modelos de Gestión por Competencias. Recuperado en
- mayo del 2003, de
- <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=240>
- DUFOUR, R. (1999). El proceso de certificación en Francia. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.

- 1 Véanse los trabajos de los psicólogos Rodríguez Trujillo Nelson, Boyatzis, (1982) The competent manager, Mc Clelland. D.C (1973) Competence at work, New York, John Wiley and sons.

-

- 2 Véase DUFOUR, R. (1999) El proceso de certificación en Francia; TAYLOR (Marie) El modelo británico de certificación de competencia laboral ; MARTINEZ LOPEZ (Felix) Evaluación y certificación de la competencia: el caso de España. GARCIA MACIAS (José Manuel) El sistema de certificación de competencia laboral de México.

Todos participantes en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México.

- 3 ZARIFIAN (Philippe) El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.5

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. El señor Nelson Rodríguez Trujillo es miembro de la Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela y del grupo Psico Consult C.A. página web principal de la O.I.T.

- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel-efe/i.htm>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Op. Cit. Subtema # 2 , p3

Anexo 1

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MICHOACAN CECyTEM 05, PLANTEL GUACAMAYAS

Cuestionario de Evaluación Dirigido al personal de nuevo ingreso al CECyTEM

El presente instrumento tiene la finalidad de recolectar información de vital importancia para un Trabajo Especial de Grado, requisito exigido para alcanzar el título de Maestro en Alta Dirección.

De antemano se le informa que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad.

¡Muchas gracias por su entusiasmo y participación!

NOMBRE : _____ SEXO _____

PERFIL: _____ EDAD _____ MATERIA QUE IMPARTE _____

- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- Seleccione solo una de las dos opciones que se presentan por cada reactivo.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
1. ¿Cree Ud. Que el Colegio cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción de personal?		
2. ¿Contó Ud. con la colaboración de algún empleado del Colegio, para su ingreso a la Institución?		
3. ¿Durante el proceso de selección le fue aplicada una entrevista estructurada?		
4. ¿Durante el proceso de selección le fue aplicada algún tipo de prueba psicotécnica o de conocimiento?		
5. ¿Durante el proceso de selección, se le solicitó la entrega de documentos personales y soportes de currículo vitae?		
6. ¿Sus documentos y referencias personales fueron verificados por la Oficina de Recursos Humanos?		
7. ¿Realizó Ud. la firma del contrato de trabajo al momento de ingresar formalmente a la Institución?		
8. ¿Durante la charla de inducción o entrevista laboral le fue suministrada toda la información con respecto a los beneficios y normativas, organizativas e internas de la institución?		
9. ¿Durante el proceso de contratación le fue entregado el material informativo para el nuevo empleado? Misión, visión, valores del colegio		
10. ¿Durante el proceso de contratación, pudo constatar si existe un seguimiento o evaluación de la Institución?.		
11. ¿Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente las funciones, responsabilidades y nivel de formación requerido para el cargo a ocupar?		

12.- ¿Se enteró usted de la solicitud de personal por parte de la institución a través de?

13.- Comentarios o sugerencias

Anexo 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

A

ACEPTACION DE NORMAS Y POLÍTICAS

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

ACTITUD DE SERVICIO

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

ADAPTABILIDAD

Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

ANÁLISIS NUMÉRICO

Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

APTITUD VERBAL

Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

AUTOCONFIANZA

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

AUTOCONTROL

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

AUTOMOTIVACIÓN

Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

ASUNCIÓN DE RIESGOS

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

B-C

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

CAPACIDAD PARA APRENDER

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

CAPACIDAD CRÍTICA

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

CAPACIDAD DE DECISIÓN

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

COMPRESIÓN INTERPERSONAL

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

COMPROMISO

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

COMUNICACIÓN ESCRITA

Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

COMUNICACIÓN ORAL PERSUASIVA

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

CREATIVIDAD

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

D-E

DEFENSA DE LOS DEMÁS

Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.

DELEGACIÓN

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

DESARROLLO RELACIONES

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

DISPONIBILIDAD

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

EFFECTIVIDAD

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

ENERGÍA

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

ENTUSIASMO

Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

ESCUCHA

Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

ESPÍRITU COMERCIAL

Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

ÉTICA

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

EMPODERAMIENTO

Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

F

FLEXIBILIDAD

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

G

GESTIÓN DEL CAMBIO

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

GESTIÓN DE RECURSOS

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

H

HABILIDAD DE CONTROL

Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

I

IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

IMPACTO

Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

INNOVACIÓN

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

INFLUENCIA

Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

INTEGRIDAD

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

INTERÉS POR MANTENERSE ACTUALIZADO

Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

INTERACTUAR / INTERRELACIONARSE

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

Anexo 3

Manual de reclutamiento e inducción de personal del colegio de estudios científicos y tecnológicos del estado de Michoacán

Requisitos, selección, promoción y contratación del personal administrativo

1.1. Requisitos:

1.1.1. Requisitos generales:

Quien aspire a ser Trabajador del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán deberá acreditar calidades personales óptimas; demostrar excelente formación ética y Valores humanos y conocer y respetar los principios ideológicos de la Entidad.

1.1.2. Requisitos Específicos:

Estos requisitos serán los inherentes a cada cargo cuya provisión se haya previsto y que haya motivado la iniciación de éste proceso. Estos requisitos si son de orden académico deberán acreditarse con los documentos legales pertinentes y cuando se trate de experiencia con las certificaciones adecuadas o con la información detallada que permita su verificación.

1.2. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO:

1.2.1.- Determinación de la Necesidad.

Como las principales decisiones de la Dirección del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos inciden en la demanda de recurso humano y la permanente necesidad de cualificación de ése recurso también ocasionan necesidades adicionales es pertinente tener en cuenta los siguientes aspectos:

1-La necesidad debe ser identificada previendo lo dispuesto en el Plan Estratégico del Colegio pues es éste quien fija el rumbo para el establecimiento de nuevos programas o servicios.

Además en ése plan se fijan objetivos a largo plazo que obligan a un planeamiento de las necesidades de recurso humano adicionales para lograr lo propuesto.

En el establecimiento de ésta necesidad también deben tenerse en cuenta los aspectos presupuétales pues éste instrumento de planificación de corto plazo influencia cualquier toma de decisión. Hay que tener en cuenta además los cambios producidos en el entorno por factores económicos, tecnológicos o por razones de competencia.

2-Grado de Contribución del nuevo cargo al logro de los objetivos de la Institución.

3-Identificación de las funciones y responsabilidades del cargo y sus condiciones de trabajo.

4-Identificar previamente los recursos físicos necesarios para facilitar el desarrollo de las funciones inherentes al nuevo cargo, cuando se trate de un puesto de trabajo de reciente creación.

1.2.2. Determinación del Perfil del Cargo.

Cuando se trate de un cargo nuevo debe estar definido su perfil para poder hacer cualquier tipo de convocatoria para suplirlo.

Ese perfil debe definir claramente las condiciones académicas y la experiencia mínima requerida por cualquier aspirante además de las posibles condiciones de equivalencia.

Ese perfil obviamente guarda relación con las funciones y responsabilidades

inherentes al cargo cuya convocatoria se está previendo. Cuando se trate de un cargo antiguo o ya creado en la estructura es pertinente confrontar nuevamente sus funciones y responsabilidades de tal manera que las mismas no hayan sufrido una transformación por la dinámica de la organización tal que de pronto implique un cambio del perfil tradicional establecido para ese cargo.

1.2.3. Fuentes de Reclutamiento.

El reclutamiento debe siempre considerar el entorno en el cual habrá de moverse la organización. Ese entorno puede generar limitantes en los procesos de reclutamiento que obligue a un cambio en los canales para la obtención de aspirantes, sin embargo se emplearán las siguientes fuentes:

1-Promociones Internas.

Es necesario antes de hacer convocatorias externas investigar si al interior de la organización existe personal que cumple con los perfiles del cargo que se pretende proveer teniendo en cuenta además las necesidades y conveniencias de la Institución.

Este proceso de reclutamiento interno debe analizarse juiciosamente para no provocar falsas expectativas o conducir buenos empleados en los puestos actuales a empleados incompetentes en los nuevos cargos.

3-Candidatos Externos

Son las personas que envían directamente su curriculum al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán, para que sea tomada en cuenta en el momento de suplir vacantes en la Institución. La Dirección administrativa clasificará éstos Curriculum establecerá con ellas un Archivo

Recursos Humanos del cual hará uso en los eventos de procesos de reclutamiento de personal.

5-Convocatorias Abiertas.

Estas convocatorias podrán realizarse a través de anuncios de prensa, de agencias de empleo, de otras instituciones educativas.

1.3. SELECCIÓN.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que el puesto requiere.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de Selección. Debe además tenerse en cuenta en éste proceso los siguientes 3 elementos: La oferta limitada de empleos, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el cual se circunscribe la actividad.

En el caso de la aplicación de un proceso de selección cuando se trate del empleo de fuentes diferentes al de promoción interna se seguirán los siguientes

pasos:

1- Preselección de curriculum . En éste paso se verificará que todas los curriculum, presentados se ajustan al perfil requerido del cargo.

Las que no cumplan con ésta primera condición serán descartadas y los interesados no podrán continuar con el cumplimiento de las etapas posteriores.

2-Pruebas de Habilidad. Cuando el Colegio así lo determine se aplicarán a los aspirantes pruebas de habilidad previamente elaboradas para evaluar la Compatibilidad entre el solicitante y los requerimientos del puesto.

3-Entrevista Psicológica y prueba Psicotécnica. El Colegio definirá los alcances de ésta entrevista y de la prueba correspondiente teniendo en cuenta las responsabilidades inherentes al cargo que se pretende proveer. Así mismo definirá al personal que realizará éstas dos acciones. Podrá cuando lo considere pertinente prescindir de la aplicación de pruebas psicotécnicas.

3-Entrevistas de Selección. (Ver anexo 4).

Se realizarán básicamente dos entrevistas de selección la primera de las cuales será con el Coordinador y la segunda Comisión mixta del Colegio y el Subdirector Académico. De ambas entrevistas se elaborará un informe según formato preestablecido por la Institución el cual servirá de base para la decisión de contratación.

4-Entrevista con Director:

Cuando se pretenda suplir cargos Directivos necesariamente los aspirantes deberán someterse a un proceso de entrevista con el Director de la Institución la cual podrá ser una entrevista no estructurada pero tendrá en cuenta en ella las observaciones derivadas de la entrevista y prueba psicológica y las observaciones resultantes de las otras entrevistas.

5-Verificación de datos y referencias. El Colegio verificará las referencias laborales y dejará evidencia escrita del nombre de la persona que las confirmó así mismo cuando lo estime pertinente verificará las referencias personales. En el caso de existir alguna inexactitud en la información laboral suministrada por el

informante el aspirante será descartado de plano y se interrumpirá el procedimiento de selección para él.

1.4. CONTRATACIÓN.

Si el seleccionado reúne las condiciones de aptitud y actitud la Dirección procederá a su contratación laboral. En todos los casos será necesaria la existencia de una resolución en la subcomisión mixta de calidad mediante la cual se formalice el proceso de contratación.

1.5. INDUCCIÓN.

Los programas de Inducción estarán dirigidos al personal de nuevo ingreso contratado o a aquellos empleados que cambien de área o sean promovidos dentro de la Institución.

La primera impresión de la Institución puede ser definitiva para desarrollar o no desde el inicio de actividades, sentimientos y actitudes de pertenencia.

El programa de Inducción en el Colegio deberá tener tres partes a saber:

1-Inducción General al Colegio donde se le dará al docente o administrativo una

Visión sobre:

- Breve Historia del Colegio
- La Misión, Visión y Valores del Colegio
- Reglamento Interno de Trabajo del Colegio
- Información general sobre los servicios educativos que presta el Colegio y breve reseña de sus programas..
- Información sobre horarios de trabajo y sobre las prestaciones laborales.

- Presentación sobre la estructura Organizacional del Colegio
- Información y entrega del reglamento Docente vigente en el colegio.

Esta inducción se realizará en la primera semana de Vinculación previa una agenda preparada por la Subdirección Administrativa.

Antes de terminar el período de prueba el Colegio, por medio de su jefe realizará una evaluación sobre la inducción general brindada según formato diseñado para el efecto. (Ver anexo 5)

2-Inducción Específica esto es al puesto de trabajo. Se darán detalles sobre:

- Manual de Funciones y procedimientos del cargo.
- Se explicará el alcance de las responsabilidades, deberes y obligaciones inherentes al cargo.

Sobre ésta inducción específica el superior inmediato al finalizar el primer mes del período de prueba realizará una evaluación escrita según formato diseñado para el efecto. (Ver anexo 6).

3-Programa de Entrenamiento en el Cargo.

Este programa de entrenamiento en el cargo consiste en informar al empleado de nuevo ingreso en cómo hacer su trabajo. Ello implica una explicación sobre los trámites y procedimientos administrativos en aspectos como suministro de elementos para oficina o para la docencia, trámites para el otorgamiento de permisos. Será responsabilidad del superior inmediato.

2. REQUISITOS, SELECCIÓN y PROMOCIÓN AL PERSONAL DOCENTE

2.1. CONDICIONES

2.1.1. Requisitos generales. Quien aspire a ser Docente del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán,, debe acreditar calidades personales, pedagógicas y académicas sobresalientes; demostrar excelente formación, ética, intelectual, profesional y humanística; conocer y respetar los principios filosóficos del Colegio De conformidad con las necesidades en docencia, establecidas en el perfil específico de cada Programa y área de conocimiento se establecen requisitos especiales para cada caso.

2.2. SISTEMA DE SELECCIÓN

2.2.1. Objetivo.

El proceso de selección de docentes en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán, debe garantizar la contratación oportuna y eficiente de los docentes conforme al perfil general que para el efecto tiene la

Institución y a los perfiles específicos de las áreas académicas

2.2.2. Perfil general y perfil específico.

PERFIL GENERAL: El docente de Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán, debe estar en condición de propiciar los procesos de desarrollo de las capacidades y competencias del estudiante.

Altas condiciones éticas. Valorar los aprendizajes previos de toda persona y poseer una mentalidad abierta, tolerante y crítica que posibilite la creación de un ambiente de búsqueda permanente de la verdad.

Poseer un gran compromiso y responsabilidad social. Capacidad para contribuir y apoyar la formación integral del alumno y debe proporcionar fundamentos que aportan a la construcción de su proyecto de vida; a consolidar los valores que garanticen el bienestar, el respeto a la dignidad humana y a la

búsqueda permanente del bien. Idoneidad profesional y solvencia conceptual, teórica y técnica de acuerdo al área del conocimiento que lo demande.

El docente de la Universidad debe ser una persona con motivación, capacidad de estudio y con un deseo permanente por elevar su nivel de capacitación en los temas propios de las disciplinas y campos profesionales en los cuales se desenvuelve, pero también una alta formación en pedagogía, en este sentido se concibe como una nueva profesión que le permita comprender la importancia y trascendencia de su labor.

PERFIL ESPECIFICO: Este perfil será establecido por el Director en conjunto con la Subcomisión Mixta de Calidad solicita la contratación de un nuevo profesor y debe indicar el campo y nivel de formación exigido para el cargo, los requisitos que el candidato debe cumplir tanto en las actividades de docencia, teniendo en cuenta los requisitos generales ya establecidos.

2.2.3. Proceso para determinar necesidades de docentes.

2.2.3.1. Objetivo del proceso. Es el proceso mediante el las coordinaciones establecen con anticipación las necesidades para contratar nuevos docentes y garantizar que los profesores reúnan las condiciones académicas, humanas y pedagógicas definidas en los perfiles.

2.2.3.2. Proceso para establecer necesidades de contratación.

SUBDIRECTOR ACADEMICO Y COORDINADORES

1. Determina con un mes (1) mes de anticipación el plan de estudios y las asignaturas que se programarán en el colegio para el semestre siguiente.

2. Define el número de grupos que se requiere para cada asignatura.

3. Elabora la programación de materias del programa y de cada área de conocimiento para que se proceda a la asignación de docentes.

4. Determina las necesidades de nuevos profesores teniendo en cuenta las evaluaciones académicas de los docentes.

5. Presenta por escrito los requerimientos de nuevos profesores a la Subdirección Académica y a la Subcomisión Mixta de Calidad para su aprobación.

6. Si la es aprobada, define con el Director del Colegio, el medio o medios para la búsqueda y selección de docentes.

7. Recibe el curriculum de los candidatos, las estudia conforme a los criterios definidos en el perfil general y del área, preselecciona los que cumplan y de Inicio al proceso de entrevista.

2.2.4. Proceso de entrevista y selección de docentes.

2.2.4.1. Objetivo del proceso. Se pretende lograr la selección adecuada de los docentes. En el proceso de selección se debe realizar una entrevista al menos de tres candidatos. Este proceso se puede suprimir cuando se trata de profesores que en oportunidades anteriores prestaron sus servicios al colegio y sobre los cuales se tiene un concepto claro acerca de sus condiciones éticas y académicas.

2.2.4.2. Entrevista de exploración.

La realiza La Subcomisión mixta de Calidad, es la primera entrevista que se hace con el candidato. Tiene por objetivo conocer con detalle la trayectoria personal, profesional y académica del entrevistado así como experiencia laboral y docente.

El proceso de entrevista se inicia luego de recibir la solicitud. En la fase de preparación para las entrevistas, la subcomisión mixta de calidad debe verificar la información suministrada en el curriculum y comprobar las referencias laborales y personales. La evaluación de esta información será de vital importancia para la preselección y continuación del proceso de selección.

Temas generales a tratar en la entrevista:

1. Nombre, edad, estado civil y otros aspectos generales como procedencia, lugar de residencia, etc.

2. Educación, título de Grado. Universidad de donde egresó, fecha de terminación de la carrera, aspectos generales sobre su proceso de educación y cursos especiales . Trabajos de investigación o de actividades culturales y deportivas durante el período de vida universitaria.

Se debe pedir información detallada sobre los estudios de postgrado: toda esta información es de vital importancia para establecer cuál es el grado de interacción con el Colegio , las manifestaciones de la calidad de su trayectoria universitaria y su preocupación por la actividad académica.

3. Experiencia laboral. Empresas y cargos ocupados desde el momento de terminar sus estudios, y breve descripción de las funciones desempeñadas en los dos o tres últimos cargos. Las responsabilidades expresadas en manejo de recursos, materiales, dinero, personal e información. Se debe establecer con claridad el orden cronológico de sus empleos anteriores y el tiempo de permanencia en cada cargo y empresa. Es muy importante determinar los procesos de promoción y ascenso que ha tenido el entrevistado en sus diferentes empleos y las razones por las cuales se retiró.

4. Experiencia docente. Momento en el que inició sus actividades docentes,

instituciones con las cuales ha trabajado, materias impartidas y los fines profesionales que pretende alcanzar; preparación docente a través de cursos

de pedagogía o didáctica.

Cursos . Solicitar al entrevistado que detalles aspectos relevantes de los cursos, como la metodología, sistemas de evaluación, apoyos didácticos

empleados y otros aportes como notas de clase proyectados de consultoría, asesoría, etc.

NOTA: En esta entrevista no se pregunta por los contenidos especializados

de los cursos o asignaturas que interesan al Colegio. Se trata de establecer si el candidato reúne las condiciones para ser profesor de la Institución conforme a los diseños dados en el perfil general.

La entrevista debe suministrar información sobre el conocimiento de otros idiomas, viajes y cursos recibidos o seminarios, congresos y eventos académicos que se consideren relevantes para evaluar la experiencia y la trayectoria profesional y docente del candidato.

5. Al culminar la entrevista de exploración, se hace una primera preselección

mediante un informe que presenta el entrevistador al Director del Colegio, En el informe se justifica la decisión de aceptar o descartar los candidatos y con los cuales debe continuar el proceso de selección.

2.2.4.3. Evaluación psicológica. En los casos que el entrevistador considere necesario ampliar la información sobre las actitudes, comportamiento personal, estabilidad laboral y otros aspectos de la personalidad del candidato, debe solicitar al responsable de Recursos Humanos del Colegio la realización de una entrevista. El resultado de esta entrevista será tenido en cuenta para continuar o no con el proceso de selección.

2.2.4.4. Entrevista técnica.

OBJETIVO: Los candidatos seleccionados se citan a otra entrevista que realiza un representante del Comité en la cual prestará sus servicios. Esta entrevista tiene por fin establecer si el nivel de preparación, conocimiento e interés por los temas de la disciplina en cuestión garantizan el desempeño del docente y contribuyen a elevar el nivel académico del Colegio y del área asignada.

Esta entrevista es definitiva, y por tanto debe hacerse con sumo cuidado.

1. Experiencia docente o profesional. En ella se busca conocer con detalle los cursos que el candidato ha dictado sobre el tema de interés para el Colegio. Si no ha tenido experiencia docente, el entrevistador debe conocer su actividad laboral, cargos y funciones desempeñadas, evaluar los sistemas, herramientas técnicas que emplea, solvencia en el lenguaje técnico que emplea y referentes bibliográficos de apoyo que recomienda para la actividad docente.

2. Formación académica. El entrevistador debe preguntar sobre aspectos específicos del programa temático de las asignaturas, sus contenidos y los sistemas didácticos y metodológicos necesarios para desarrollar y estimular los procesos de aprendizaje del alumno.

3. Si el entrevistador considera necesario, debe entregar el plan de contenidos de las asignaturas al entrevistado y solicitar su concepto sobre el mismo.

Discutir con él cada uno de los capítulos y el desarrollo temático de las asignaturas, metodologías, intensidad, apoyos bibliográficos y sistemas de evaluación

4. El Presidente del Comité debe elegir un tema y solicitarle al candidato que lo prepare y lo exponga ante un grupo de profesores del Comité, en una fecha posterior.

Los profesores que asisten a estas exposiciones deben reunirse para evaluar los resultados y el concepto que les merece el candidato.

NOTA: Cuando el candidato demuestra solvencia y conocimiento actualizado sobre los temas tratados durante la entrevista y son satisfactorias sus propuestas sobre aspectos de metodología y didáctica para el proceso de aprendizaje, se puede dar por terminado el proceso.

5. La subcomisión presenta un informe al Director del Colegio, sobre las entrevistas realizadas y justificada su decisión, a más tardar dos (2) días después de la última entrevista.

6. Terminado el proceso de entrevistas se definen las condiciones del candidato más apropiado;. Esta información se entrega al Académico para su revisión y presentación ante la subcomisión para su aprobación.

2.2.4.5. Ofrecimiento del cargo. Esta última entrevista la realiza el Director del Colegio, el Director expone la filosofía del Colegio y la misión institucional, los proyectos y expectativas que se tiene. Hace el ofrecimiento del cargo y expone las políticas del Colegio en términos de contratos.

Si el entrevistador no indica impedimentos para la contratación del docente, estas condiciones son aceptadas y se logra un acuerdo en las formas de contratación, y salario; y se procede a la elaboración del respectivo contrato.

ANEXO 4.

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE
MICHOACAN**

CECYTE 05 PLANTEL GUACAMAYAS

FORMATO DE ENTREVISTA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FECHA : _____

CARGO A OCUPAR _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR : _____

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL ASPIRANTE AL CARGO: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

PROCEDENCIA: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

ESTADO CIVIL: _____

SEXO: _____

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:

2. INFORMACION ACADEMICA

FORMACION AÑOS INSTITUCION

Estudios:

Estudios Técnicos

Estudios Universitarios

Otros estudios

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:

3. INFORMACION LABORAL

EMPRESA:

CARGO:

TIEMPO:

FUNCIONES:

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:

4. PRESENTACION

a. ASPECTO FISICO

Imagen física Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Cuidado personal Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Forma de vestir Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

b. ACTITUD Y PERSONALIDAD

Capacidad de expresión verbal: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Capacidad de expresión corporal: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Relaciones interpersonales: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Nivel de compromiso: _____

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:

5. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO (VALORES)

¿Cuáles son los valores más importantes para usted?

¿Usted los práctica?

¿Por qué desea trabajar en el CECyTEM?

COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

ANEXO 5

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y RECNOLOGICOS DEL ESTADO DE
MICHOACAN.**

CECYTE 05, PLANTEL GUACAMAYAS

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN GENERAL.

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

CARGO : _____

DEPENDENCIA : _____

FECHA : _____

1. ¿Conoce usted la misión del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán?

SI _____ NO _____

2. Si respondió afirmativamente exprésela _____

3. ¿Conoce usted la visión del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán?

SI _____ NO _____

4. Si respondió afirmativamente exprésela _____

5. Enuncie los valores Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán? Y explique dos (2) de ellos

6. ¿Cuáles son los servicios que presta el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán?

7. ¿Con qué dependencias tiene usted mayor contacto laboral?

8. Al respaldo dibuje el organigrama Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán?

ANEXO 6

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y RECNOLOGICOS DEL ESTADO DE
MICHOACAN.**

CECYTE 05, PLANTEL GUACAMAYAS

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

DEPENDENCIA : _____

FECHA : _____

1. ¿Cuál es su cargo? _____

2. ¿Cuál es su jefe inmediato? _____

3. ¿Cuál es el objetivo fundamental de su cargo? _____

4. ¿Cuáles son las funciones principales de su cargo? _____

5. ¿Cuáles son los principales procedimientos de su cargo? _____

6. ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que tiene bajo su responsabilidad?
