



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA

Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias en el
subsistema selección de personal para centros educativos de nivel medio en
la ciudad de Cuenca

Tesis previa a la obtención del título
de Magíster en Recursos Humanos y
Desarrollo Organizacional

AUTOR

Luis Alciviades Carrera Amoroso

DIRECTORA

Máster Mónica Isabel Rodas Tobar

Cuenca, Mayo de 2015

AGRADECIMIENTO

A Mónica, Directora de tesis, por el apoyo incondicional recibido durante el proceso de ejecución de este trabajo, a la Unidad Educativa La Asunción por permitirme ser parte de la institución, por la formación recibida desde el inicio de mi carrera docente.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, por permitirme la vida y darme la oportunidad de desarrollarme en el campo educativo; a mi esposa Jhenni, pilar fundamental en mi vida; a mis hijas Belén y Pawis, razón de todas mi esfuerzo y dedicación, a mis padres; quienes en todo momento me apoyaron en la consecución de mis metas a lo largo de mi existencia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
RESUMEN	XI
PALABRAS CLAVE: COMPETENCIAS GENÉRICAS, COMPETENCIAS ESPECIFICAS, EDUCACIÓN, SELECCIÓN DE PERSONAL, GESTIÓN.	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I	17
LAS COMPETENCIAS	17
¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?	22
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	24
PROGRAMAS INTERNACIONALES QUE EVALÚAN COMPETENCIAS COMO ELEMENTOS DE DESARROLLO EN EL CAMPO EDUCATIVO.....	25
PROYECTO TUNING	27
PROME.....	29
CENTROAMÉRICA	30

COLOMBIA	30
CHILE	33
MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DOCENTES POR COMPETENCIAS EN ECUADOR	37
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	41
COMPETENCIAS EN EL CAMPO EDUCATIVO	41
COMPETENCIAS DOCENTES	45
COMPETENCIAS DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN MEDIA	46
TIPOS DE COMPETENCIAS PARA EDUCACIÓN	48
COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS EN EDUCACIÓN	49
COMPETENCIAS GENÉRICAS	51
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	52
 CAPITULO 2.....	 56
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SUB-SISTEMA DE PROVISIÓN DE PERSONAL DE UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	56
METODOLOGÍA Y MÉTODOS	56
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EJECUTOR DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SUB SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE NIVEL MEDIO, APLICABLE EN LA CIUDAD DE CUENCA.	59
UNIDAD EDUCATIVA LA ASUNCIÓN	59
MISIÓN	60
VISIÓN	60
VALORES	60
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	61
COLEGIO SAN LUIS BELTRÁN	62
MISIÓN	63
VISIÓN	63
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	63

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOS COLEGIOS LA ASUNCIÓN Y SAN LUIS BELTRÁN.	64
RECLUTAMIENTO INTERNO	64
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	65
RECLUTAMIENTO EXTERNO	65
FORMATO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO	67
RESPONSABLES DE CALIFICAR EL CURRICULUM VITAE VS PERFIL.....	68
ASPECTOS PRINCIPALES QUE VALORAN PARA LOS PROCESOS DE VINCULACIÓN	68
MANEJO DE LA ENTREVISTA	70
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	71
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	72
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	73
PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS	73
ANÁLISIS DE RESULTADOS	75
COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	75
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	77
PONDERACIÓN RECIBIDA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS EVALUADAS.....	79
SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS CLAVES PARA EL MODELO DE GESTIÓN.....	79
TRABAJO EN EQUIPO.....	80
LIDERAZGO.....	83
PONDERACIÓN RECIBIDA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EVALUADAS	85
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	86
CAPITULO 3.....	87
APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	87
MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	88

OBJETIVO.....	88
ALCANCE.....	88
DEFINICIONES	88
RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	89
FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	89
GRUPO FOCAL	96
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	110
ANEXO 1 ENCUESTA DE GTH.....	110
ANEXO 2 TARJETAS DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	115
ANEXO 3 TARJETAS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	118
ANEXO 5 PLANTILLA DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS	123
EXPOSICIÓN DEL GRUPO FOCAL.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	COMPETENCIAS DE ACCIÓN PROFESIONAL	23
GRÁFICO 2	COMPETENCIAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE COLOMBIA	32
GRÁFICO 3	RECLUTAMIENTO EXTERNO	66
GRÁFICO 4	SOLICITUD DE EMPLEO	67
GRÁFICO 5	ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA VINCULACIÓN	69
GRÁFICO 6	ENTREVISTA	70
GRÁFICO 7	COMPETENCIAS GENÉRICAS	76
GRÁFICO 8	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	78
GRÁFICO 9	UBICACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	80
GRÁFICO 10	UBICACIÓN DE LIDERAZGO	84
GRÁFICO 11	PROCESOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	87
GRÁFICO 12	DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	95
GRÁFICO 13	NIVEL DE CONFIANZA AL MODELO POR COMPETENCIAS	98
GRÁFICO 14	NIVEL DE EFECTIVIDAD DEL MODELO PROPUESTO	99
GRÁFICO 15	NIVEL DE FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	99
GRÁFICO 16	NIVEL DE CONFIANZA AL MODELO PROPUESTO	100

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	UNIVERSIDADES ECUATORIANAS EN EL PROYECTO TUNING.....	38
TABLA 2	TABLA DE PONDERACIÓN COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	74
TABLA 3	TABLA DE PONDERACIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	75
TABLA 4	TABULACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	76
TABLA 5	TABULACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	77
TABLA 6	TABLA DE VALORACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	82
TABLA 7	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	83
TABLA 8	PLANTILLA DE VALORACIÓN DE LIDERAZGO	84
TABLA 9	PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 TRIÁNGULO DE COMPETENCIAS.....	18
ILUSTRACIÓN 2 DESEQUILIBRIO DE ELEMENTOS.....	19
ILUSTRACIÓN 3 LOGO PISA.....	26
ILUSTRACIÓN 4 LOGO TUNING.....	27
ILUSTRACIÓN 5 LOGO PROMEP.....	29

RESUMEN

El Sistema Educativo Ecuatoriano se encuentra en la actualidad sujeto a una serie de reformas y cambios, los mismos que buscan mejorar la calidad de la educación, en este contexto, la Gestión del Talento Humano debe ser considerada como uno de los elementos esenciales en este proceso. Siendo los profesores responsables de formar a las futuras generaciones, resulta determinante profundizar acerca del subsistema selección de personal docente, razón de este estudio.

Esta propuesta consta de tres grandes elementos: análisis organizacional del sistema de Gestión de Talento Humano de dos colegios de la Ciudad de Cuenca, determinación de competencias Genéricas y Específicas requeridas para el desempeño docente, considerando como referente el proyecto TUNING, el programa PISA y las competencias sugeridas por Martha Alles. Finalmente diseño y validación de una propuesta de selección personal por competencias en un colegio de nuestro medio. La consecución de este proceso conlleva un aporte al desarrollo de la educación media en la Ciudad de Cuenca.

PALABRAS CLAVE: Competencias genéricas, competencias específicas, educación, selección de personal, gestión.

ABSTRACT

The Ecuadorian Education System is at present subjected to a series of reforms and changes, which seek to improve the quality of education. In this context, Human Resource Management should be considered as one of the essential elements in this process, and teachers the ones responsible for training the future generations. For this reason, this study considers essential to look into the subsystem for the selection of teachers.

This proposal has three main elements: organizational analysis of the Human Resource Management system in two schools in the city of Cuenca; the establishment of generic and specific competencies required for teachers' performance, considering as reference the TUNING project and the PISA program; and lastly, the competencies suggested by Martha Alles. To finish, we present the design and validation of a proposal for staff selection by competencies conducted at a school in our city. The accomplishment of this process implies a contribution to the development of secondary education in the city of Cuenca.

KEYWORDS: Generic Competencies, Specific Competencies, Education, Staff Selection, Management.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se enmarca dentro del programa de posgrados de la Universidad de Azuay, correspondiente a la Maestría "Gerencia en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional", el objetivo principal es proponer un Modelo de Gestión por Competencias para centros educativos de nivel medio en la Ciudad de Cuenca, para lograr este propósito es primordial determinar el subsistema de selección en centros educativos de la ciudad. Para el presente estudio se ha considerado dos instituciones educativas de la ciudad como parte de la muestra; el Colegio San Luis Beltrán, centro de estudios que se encuentra en proceso de reorganización y la Unidad Educativa La Asunción centro de educación media que propuso un modelo curricular por competencias en el año 2006, en las instituciones mencionadas se aplicará el Modelo de Gestión Docente por Competencias en el Subsistema de Selección de Personal.

Contar con un modelo de Gestión por Competencias Docentes que nos permita reconocer y desarrollar sus capacidades, beneficiaría al Sistema Educativo Ecuatoriano quien está empeñado en mejorar la educación, hecho que se pone de manifiesto en las reformas curriculares dadas: primer Acuerdo Nacional "Educación Siglo XXI", en abril de 1992, una segunda reforma en 1994 y posteriormente un tercer acuerdo nacional en 2004, acciones que tuvieron una tibia repercusión en el sistema educativo nacional debido a que los cambios estaban dirigidos a nivel curricular sin considerar a los docentes quienes son a la final los que aplican o no una reforma curricular en las aulas de clase. A partir del 2006 como resultado de la consulta popular se aprueban una serie de reformas al sistema educativo que generó cambios profundos, los mismos pretenden mejorar la calidad en la educación a través de políticas que se incluyeron en el plan decenal y que por primera vez se toma en cuenta a los docentes como una estrategia de mejora educativa, los cambios más relevantes se detallan a continuación:

- a. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
- b. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- c. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
- d. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
- e. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
- f. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
- g. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
- h. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB. (Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador , 2010)

Como se puede evidenciar el plan decenal engloba una serie de reformas en varios campos entre los que se destacan la universalidad de la educación, erradicar el analfabetismo, reestructurar la organización e incrementar el aporte del estado a la educación. En lo referente al talento humano destaca el literal g); capacitar a los docentes para mejorar su desempeño en el aula y mejorar su calidad de vida, sin embargo no especifica temas relacionados a competencias docentes como estrategia para mejorar la calidad de la educación. Al revisar la página Web del Ministerio de Educación del Ecuador, sitio oficial que el gobierno utiliza para difundir todo lo referente a políticas educativas, no especifica con claridad el Modelo de Gestión de Talento Humano utilizado para la selección de personal, con el fin de encontrar información sobre el tema, se realizó una entrevista a Gustavo Sánchez, psicólogo laboral quien se encuentra a cargo del departamento de Talento Humano del Distrito 6. En síntesis, manifestó que el Modelo de Gestión de Talento Humano que utiliza el Ministerio se fundamenta en la Meritocracia, la misma que es evaluada en base a un proceso de precalificación; el paso a seguir es un concurso de oposición y meritos, luego se aplica la evaluación de conocimientos generales y específicos y por último el postulante da una clase práctica, todo esto sobre una base de 100 puntos, el candidato que alcanza el mayor puntaje es el seleccionado para el cargo de docente.

En el proceso mencionado para la selección de personal docente no deja claro las competencias requeridas para ejercer esta profesión, aún más se contradice con lo expuesto en la página Web del Ministerio de Educación del Ecuador, en donde se encuentra una convocatoria denominada “Quien quiere ser maestro”, convocatoria a la que acuden desde bachilleres hasta profesionales de diferentes ramas quienes buscan un empleo. Por lo expuesto anteriormente se puede deducir que la contratación de los docentes no sigue un proceso riguroso en el que se tome en cuenta las competencias docentes, por lo que es determinante contar con un Modelo de Gestión Educativa basado en competencias, con el cual se logrará identificar el personal idóneo para la docencia, hecho que repercutirá positivamente a nivel macro en el estado, debido a que se está invirtiendo en el capital humano, base de toda sociedad.

En la actualidad muchos países de América Latina y el Caribe se desempeñan en base a estos modelos, según la Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, en su edición del año 2010 titulada: Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar. Resultados de una experiencia preliminar con el modelo de gestión escolar de fundación Chile, en este artículo la autora destaca la importancia de implementar modelos por competencias:

Actualmente los directivos de establecimientos escolares están tomando conciencia de la importancia de la gestión de las personas para alcanzar los objetivos institucionales, y en ese contexto la gestión por competencias se presenta como una alternativa válida para abordar el tema de los recursos humanos en la escuela. (Celis, Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar., 2010)

La autora destaca la importancia de contar con un modelo de Gestión por Competencias en Educación, no obstante las autoridades docentes son escépticas sobre el tema ya que consideran que las competencias son exclusivas del mundo empresarial, convirtiéndose en un obstáculo para su implementación efectiva, al respecto Mónica Celis indica:

No obstante, los directivos escolares miran con cautela estos conceptos, considerando que pueden ser exitosos en el mundo empresarial, lo que no necesariamente asegura que sean una buena opción para la escuela. Sin embargo, las experiencias iniciales evidencian que este tipo de gestión de recursos humanos, basado en competencias, es una buena alternativa para el mundo escolar y que su eficacia e impacto depende más bien de las capacidades de liderazgo y gestión de los equipos directivos (Celis, Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar., 2010)

Según este concepto es fundamental aplicar los modelos gerenciales a la educación, para lo cual es de vital importancia diseñar un modelo de gestión en el sub sistema de selección de personal contextualizado a nuestra realidad y de esa manera contar con personal capacitado y eficaz.

En el segundo módulo "Gestión de Recursos Humanos por Competencias", que se dictó entre los meses de marzo y abril de 2012, en la Maestría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II, ofertado por la Universidad del Azuay a cargo de la magíster Gina Toro, se trató sobre la estructura de las competencias, todas ellas referentes al mundo empresarial, para el caso de esta investigación se adecuarán al campo educativo enfocado a la educación media, de manera que el docente seleccionado posea las competencias apropiadas para un desempeño óptimo.

CAPÍTULO I

LAS COMPETENCIAS

El término **competencia** etimológicamente proviene de la voz latina *comptere* que significa ir o irse, encontrarse en algún lugar, para Corominas el análisis etimológico del término...define: "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, y define que competencia es competente por lo tanto adecuado, apto" (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2010), a partir de estas definición se puede inferir que la competencia es aquella capacidad de ejecutar alguna actividad de manera acertada adaptándola al trabajo individual, colectivo y organizacional.

En el módulo antes mencionado se analizó el texto de Ariel Felix Campiran Salazar docente de la Universidad Veracruzana, quién indica en su obra "Las habilidades del pensamiento en la perspectiva de las Competencias" conceptos que guían la contextualización del modelo de gestión por competencias, en el cual se involucran conocimientos, habilidades y aptitudes; que son totalmente adaptables al ámbito educativo mediante una fórmula sencilla:

COMPETENCIA=CONOCIMIENTO **K +HABILIDAD **H** + ACTITUD **A****

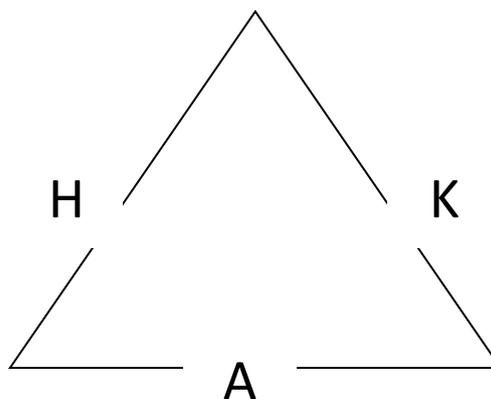
Considerando:

CONOCIMIENTO **K**: Como los contenidos proposicionales aceptados como verdaderos mediante algún tipo de justificación teórica.

HABILIDAD **H**: Manifestación objetiva de una capacidad individual cuyo nivel de destreza produce eficiencia en una tarea.

ACTITUD A: Conducta postural y/o situacional que manifiesta la ponderación de un valor

Ilustración 1 Triángulo de competencias



Fuente: Universidad Veracruzana. Autor: (Carrera, Luis 2015)

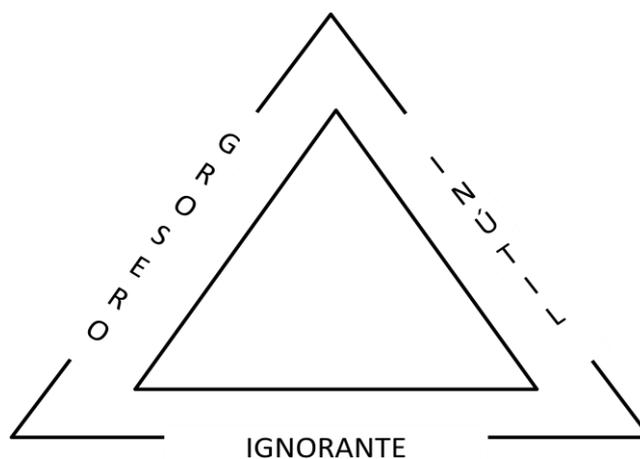
El autor agrupa estos tres conceptos formando un triángulo de competencias, convirtiendo en una forma muy sencilla de representar las tres dimensiones de las competencias a través de un triángulo equilátero, que por su concepto y transferido a competencias es de igual valor cada una de las dimensiones que forman este triángulo; por lo tanto para que alguien sea competente tiene que cuidar el equilibrio entre estos tres elementos.

Los modelos de gestión por competencias tienen como finalidad determinar este equilibrio en los potenciales profesores y una vez seleccionados mantener el buen desempeño mediante la conservación y la armonía de estas tres dimensiones, sin embargo esta armonía puede verse afectada por varias situaciones: a) las restricciones en las actividades, es decir Planes curriculares demasiado extensos y rígidos, b) las reglas excesivas, como es el caso de códigos de convivencias obsoletos, c) las relaciones interpersonales, desgaste de las relaciones laborales entre compañeros de trabajo, d) la dirección inadecuada, es decir, autoridades sin capacitación sobre la aplicación de modelos de desempeño, e) usuarios no comprometidos, caso de alumnos y padres de familia no identificados con el quehacer educativo. Estos factores entre otros dan lugar al rompimiento de este

equilibrio esperado, a los cuales se suma: las exigencias de la modernidad (nuevas tecnologías), que hipotéticamente algún elemento se desarrollen más que los otros, dando lugar a las siguientes combinaciones: si un docente es muy preparado **K**, pero carece de la habilidad de enseñar **H** y además no genera un espacio adecuado de trabajo **A** en el aula tendríamos un erudito incompetente, en otro caso, si el docente posee gran habilidad para enseñar **H** y descuida **K**; **A** tendríamos un hábil incompetente, finalmente tenemos al docente que no es hábil y además no sabe mucho sobre el tema sin embargo maneja muy bien las relaciones interpersonales tenemos un refinado incompetente.

Otra condición de incompetencia se origina cuando se desarrolla dos elementos y se descuida el otro, de tal modo que si el docente se capacita **C** y desarrolla habilidad **H** para aplicar su conocimiento, sin procurar su desarrollo humano **A** resultaría un grosero. Si descuida el conocimiento **C** y únicamente se limita a hacer las cosas **H** con actitud propositiva **A**, sería un ignorante, y por último, si un docente procurará el conocimiento **C** y la actitud **A** y descuida la habilidad **H** para aplicar el conocimiento, resultaría un perfecto inútil.

Ilustración 2 Desequilibrio de elementos



Fuente: Universidad Veracruzana. Autor: (Carrera, Luis 2015)

De acuerdo con este enfoque surge la necesidad de promover Modelos de Gestión Educativa, ordenados, organizados, coherentes, sistemáticos y contextualizados.

Considerando todos los aspectos que engloba su aplicación y desde el punto de vista histórico Bono Sander docente y administrador brasilero sobre el tema indica:

Históricamente, en América Latina los diferentes modelos de gestión educativa han sido influidos por los modelos de desarrollo de las sociedades y también por las corrientes de pensamiento sobre la educación. Por tanto, la administración de las instituciones educativas no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. (Sander, 1996)

Este concepto de Sander nos permite reflexionar sobre la importancia de contar con modelos propios, si bien, influenciados por modelos de otras sociedades, estos deberán ser adaptados a nuestro contexto, considerando: las necesidades, la ideología, metas y objetivos, los modelos educativos propuestos deben ir de acuerdo a la realidad de cada país para de esa manera lograr cambios sustanciales en la educación con personal altamente capacitado.

En varios países de Latinoamérica se han implementado y evidenciado avances significativos en materia de gestión educativa, en la Ciudad de México se efectuó el Primer Congreso Internacional de Transformación Educativa, en el cual, sobre el tema "Formación docente por competencias: Un Cambio en la Estrategia del Capital Humano" se expone lo siguiente:

Para atender el crecimiento acelerado de la matrícula pública de la educación media superior fue necesario contratar profesores que no siempre reunieron el perfil idóneo para impartir los programas de este tipo educativo, lo cual limitó las posibilidades de asegurar la calidad de la enseñanza. Los esfuerzos que se han realizado en el pasado para propiciar el mejoramiento de la planta académica han sido insuficientes y no se ha contado con un programa de formación de profesores de amplia cobertura que incida significativamente en el mejoramiento del conjunto del sistema público de educación media ...El reto es diseñar y operar un programa de formación de profesores de carácter nacional que permita a estos últimos actualizar sus

conocimientos y desarrollar nuevas competencias y habilidades para propiciar experiencias de aprendizaje significativas que susciten el mayor interés y la participación de los estudiantes. (Sologaistoa, Casas Zermeño, & Armenteros Acosta, 2014)

Por lo expuesto, implementar modelos de gestión educativa resulta de alguna manera una tarea complicada, sin embargo el resultado esperado permite el desarrollo y facilita la organización de un proceso de reforma educativa, desde esta perspectiva Cruz Vega es citado por José Tejada en su obra "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación" indica:

Un modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (Tejada, 2008)

Con respecto al tema es necesario revisar la definición sobre competencias que emite la Organización Internacional de Trabajo (OIT) "competencias es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". En este contexto es un reto diseñar un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos Humanos que se ajuste a nuestra realidad y que cumpla con todos los referentes de este estudio.

Para realizar una labor de tal magnitud es fundamental identificar las competencias requeridas en la labor docente lo cual nos permitirá seleccionar personal competente que se ajuste a las necesidades actuales, por lo que corresponde abordar ciertos conceptos que nos ayudará a desarrollar con éxito este trabajo.

¿Qué es una competencia?

Para tener claro el concepto de competencias laborales es necesario realizar un repaso histórico de las mismas, Tania Stegman Salazar cita a (Del Campo 2000) aclarando que el concepto de competencia fue desarrollado en 1973 por David Mc Celland de la Universidad de Harvard, la primera aplicación de este concepto fue realizado en la United States Information Agency, la autora indica que Mc Celland buscaba variables que permitirían un mejor rendimiento profesional, propuso que para predecir con mayor eficacia el rendimiento era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con quienes no los son. (Stegman Salazar, 2015)

Al referirnos a competencias dentro del desempeño humano se las puede definir como el conjunto de conocimientos (saber); las que unidas a las habilidades aptitudes y destrezas (saber hacer); se conjugan con rasgos de carácter como son actitudes valores y motivaciones (ser); todos estos elementos al ser medibles y cuantificables se convierten en competencias que garantizan un desempeño óptimo de la persona (Patiño Rubiano, 2006).

En el mundo de las competencias laborales, es necesario mencionar el modelo de Bunk (1994). En este modelo, se considera la Competencia de Acción Profesional como el resultado indivisible de la integración de cuatro componentes básicos o dimensiones interrelacionadas; así, podemos hablar de: competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias participativas y competencias personales, las cuales se pueden graficar como lo indica la imagen a continuación:

GRÁFICO 1 Competencias de acción profesional



Fuente: revista RELIEVE (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa)

Autor: (Carrera, Luis 2015)

En lo que a educación se refiere, el concepto de competencia no cambia, al respecto Inés Aguerro asesora del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación de Argentina por más de 30 años, asesora de la UNESCO, OEA, UNICEF entre otros, autora de la obra "Argentina y la educación para el tercer milenio", refiriéndose a las competencias y sus componentes indica:

La educación de hoy ya no es lo que era. No es más la educación de los saberes, no es más la escuela que resolvía la demanda de la sociedad enseñando "cosas". Hoy necesitamos una educación que forme en competencias, lo cual es mucho más complejo que los saberes. ¿Qué son las competencias? En pocas palabras, la competencia es un saber hacer, con saber y con conciencia. Es decir, incluye saberes, pero incluye conciencia de lo que estoy haciendo. Hace referencia a un conjunto de

propiedades de cada uno de nosotros que se están modificando permanentemente (Aguerrondo, 2014).

Clasificación de competencias

Sobre competencias se puede encontrar una variedad de clasificaciones, así la que propone la autora francesa Nadine Jolis, quien ha sido responsable de la gestión de recursos humanos en diversos sectores como la metalurgia, productos químicos, retail, salud etc. Autora del libro *Compétences et copétitivé*, señala que las competencias están clasificadas en:

- a. **Competencias teóricas.**- por ejemplo, saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b. **Competencia practicas.**- traducir la información de los conocimientos en acciones operativas y enriquecer los procedimientos con calidad.
- c. **Competencias sociales.**- lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse
- d. **Competencias del conocimiento.**- combinar y resolver, conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, y saber aportar con innovaciones y creatividad. (Alles, Gestión por Competencias, El Diccionario, 2010)

Según la autora las tres primeras competencias (teóricas prácticas y sociales) convergen en la última dando lugar a las competencias del conocimiento. Por otro lado; una de las clasificaciones más aceptadas y utilizadas, es la propuesta por Martha Alicia Alles, quien divide en dos grupos:

- a. Competencia generales o cardinales
- b. Competencias específicas por puestos

Se cuenta con otros tipos de clasificaciones como la propuesta por Mery Gallego Franco quien indica que las competencias pueden ser "primarias o básicas y secundarias" las misma que están sujetas al tipo de desempeño, por otro lado Fernando Vargas Zúñiga consultor de CINTEFOR dice que "las competencias pueden ser básicas; genéricas y específicas". (Rubiano, 2006)

Algunas de las competencias que servirán de base para este estudio son las competencias Genéricas y Específicas, propuestas por Martha Alles, quien considera a las competencias genéricas como las competencias transversales transmisibles a un sinnúmero de tareas o actividades que deben ser desarrolladas por todas las personas, independientes de su formación, indispensables para el desempeño académico y laboral. Por otra parte; las Competencias Específicas según la Universidad Autónoma de Barcelona "son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación aquellas que son propias de un rol o tarea a desempeñar". (Universitat Autònoma de Barcelona, 2015)

Programas internacionales que evalúan competencias como elementos de desarrollo en el campo educativo.

A nivel internacional se han implementado una serie de programas para evaluar competencias a nivel de estudiantes, el objetivo es obtener información sobre la capacidad de los educandos para manejar información que le permita resolver problemas que enfrentará posteriormente cuando se inserten a la vida laboral, siendo los profesores los involucrados directamente en el desarrollo de competencias resulta fundamental analizar los objetivos de estos proyectos.

Proyecto PISA



Ilustración 3 Logo PISA. Fuente: OECDE

PROGRAM INTERNATIONAL STUDENT ASSESMENT (Programa Internacional de Evaluación Estudiantil)

PISA inicia en 1997 con la iniciativa de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el cual, es un proyecto internacional que tiene como finalidad evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido las habilidades necesarias para la participación plena en la sociedad del saber; en el documento de la OCDE, qué es PISA, que evalúa y para qué sirve, indica entre otras cosas que la finalidad fundamental de este programa es recopilar gran cantidad de información sobre la situación del sistema educativo en los diferentes países, la misma que servirá para que los gobiernos de turno implementen políticas de estado con la finalidad de mejorar sus deficiencias, la OCDE aclara sobre el objetivo de las pruebas PISA indicando:

A diferencia de otros exámenes que se han utilizado en el pasado, PISA está diseñado para conocer las competencias, o, dicho en otros términos, las habilidades, la pericia y las aptitudes de los estudiantes para analizar y resolver problemas, para manejar información y para enfrentar situaciones que se les presentarán en la vida adulta y que requerirán de tales habilidades. (OCDE, 2006)

La evaluación PISA da inicio como una serie de pruebas comparativas que se realiza a estudiantes, en las áreas de matemáticas, lenguaje y resoluciones de problemas, e indica respecto a las competencias lo siguiente "La evaluación del desempeño de los

estudiantes en determinadas materias se realizó con el entendimiento de que el éxito de un estudiante en la vida depende de un rango mucho más amplio de competencias". (OCDE, 2005)

La OCDE, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, en la actualidad trabajan con 60 países; el programa PISA enfatiza que la educación debe centrarse en la adquisición de competencias generales desarrolladas por parte de los alumnos de 15 años al término el periodo de su educación básica, competencias que tienen por finalidad formar ciudadanos alfabetizados.... (Rico, 2005)

A cerca de los elementos que involucra PISA, su estructura, aplicación y metodologías lo iremos abordando en su momento en capítulos posteriores.

Proyecto Tuning

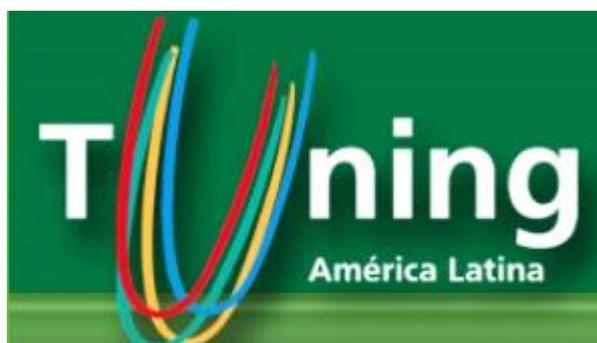


Ilustración 4 Logo Tuning Fuente: Proyecto Tuning

Otro proyecto referente a la evaluación de competencias es el proyecto Tuning, "inicia como un proyecto para vincular los objetivos políticos del proceso de Bolonia y en una etapa posterior de la Estrategia de Lisboa" (Tuning Educational Structures in Europa, 2015), "el Proceso de Bolonia se propone, entre otras cosas, facilitar la convergencia de los distintos sistemas de enseñanza superior hacia sistemas más transparentes basados en tres ciclos: licenciatura/grado, máster y doctorado (Europa

Síntesis de la legislación de la UE, 2015) surge luego de un análisis sobre las competencias requeridas por los profesionales al momento de egresar de la universidad, "hasta el momento Tuning había sido una experiencia exclusiva de Europa, un logro de más de 135 universidades desde el 2001" (Alfa Tuning, 2015) , posteriormente se implementa en América Latina a finales del 2003, el proyecto Tuning plantea una serie de objetivos que en su gran mayoría se refiere a: currículo, transparencia, planes, estrategias y comunicación, un objetivo fundamental en lo referente a competencias es:

Desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto.

Las cuatro áreas a las que hace referencia el proyecto son:

1. Competencias (genéricas y específicas)
2. Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación
3. Créditos académicos
4. Calidad de los programas

En lo referente a competencia genéricas y específicas el proyecto Tuning indica:

En cuanto a las competencias genéricas, se trata de identificar atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por la sociedad. Hay ciertos atributos como la capacidad de aprender, la capacidad de análisis y síntesis, etc., que son comunes a todas o casi todas las titulaciones.....Además de analizar las competencias genéricas, se trabajarán aquellas competencias que se relacionan con cada área temática. Estas competencias son cruciales para cualquier titulación porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de un área temática. Se conocen también como destrezas y competencias relacionadas con las disciplinas académicas y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier programa. (Tuning Latinoamérica, 2104)

El proyecto Tuning es un referente mundial en campo de las competencias, en el cual varios países latinoamericanos se encuentran involucrados con el proyecto, entre ellos el Ecuador, aspecto del cual nos referiremos con más detalle en un capítulo siguiente.

PROMEPE

Es un programa implementado en México, cuya finalidad es el mejoramiento del profesorado, el objetivo principal es desarrollar sustancialmente la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las universidades, como un medio para elevar la calidad de la educación superior.



Ilustración 5 Logo PROMEP Fuente: PROMEP

Otros modelos de gestión por competencias en América Latina

En varios países Latinoamericanos se ha buscado mejorar la calidad académica de los docentes y en especial las capacidades y destrezas, la gestión por competencias permite establecer un ambiente de confianza, coordinación, organización y reproducción de actividades socioeconómicas con fines concretos, en América Latina los países que han implementado dichos modelos son:

Centroamérica

El Salvador aplica un modelo que consiste en la Evaluación de Competencias Académicas y Pedagógicas (ECAP) requisito necesario para finalizar la carrera y obtener el título universitario. “Esta prueba a pesar de algunas opiniones críticas, ha contribuido a mejorar las propuestas de las instituciones formadoras y se ha constituido como una excelente predictiva para el desempeño docente”. (Vaillant, 2007)

República Dominicana que ha avanzado en la gestión institucional de la formación de docentes a través de la creación del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM). Esta instancia descentralizada coordina los programas de formación inicial y de desarrollo profesional del personal docente a nivel nacional. La iniciativa tiene como propósito articular con todas las instituciones de educación superior así como con las de carácter científico y/o cultural que incidan en la formación de maestros. En otros países se están estudiando sistemas de certificación de competencias para el ejercicio profesional docente lo que parecería ser también una de las tendencias más prometedoras para los próximos años. (Vaillant, 2007)

Colombia

Las Competencias Laborales Generales son aquellas que se aplican a cualquier clase de trabajo y sector económico, mientras que las específicas se relacionan con el saber propio de una ocupación; unas y otras se enmarcan en la política de “Articulación de la Educación con el Mundo Productivo”. En este documento nos referiremos a las Competencias Laborales Generales, que se utilizan en cualquier espacio laboral y que preparan para cualquier clase de trabajo, independientemente de su nivel o actividad; ellas permiten que nuestros jóvenes se formen para superar dificultades, organizar y mantener en marcha iniciativas propias y colectivas, saber manejar y conseguir recursos, trabajar con otros, tener sentido de responsabilidad personal, colectiva y social, obtener los mejores resultados y, algo esencial, seguir aprendiendo.

Colombia plantea el proyecto “Articulación de la Educación con el Mundo Productivo”, el mismo que se enmarca en el desarrollo de competencias generales y competencias específicas en los estudiantes de educación media con el objetivo de insertarlos en el mundo laboral, bajo el slogan "Para que nuestros jóvenes sean capaces de actuar, producir y transformar el país"; Colombia pone en marcha este proyecto de modelo de gestión y entre sus múltiples razones expone:

- Las organizaciones productivas han experimentado sustanciales cambios, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología. Se requieren nuevas organizaciones basadas en redes y equipos de trabajo, que usen tecnologías y procesos flexibles y que tengan en cuenta a los clientes.
- El país necesita personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades para crear negocios, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. Personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de auto-dirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo.
- Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo. Para vincular personal, los empleadores tienen en cuenta, de manera especial, las condiciones personales que involucran competencias clave, como el comportamiento ético y las capacidades para comunicarse, trabajar en equipo y manejar recursos e información.
- La formación de CLG no implica reemplazar la preparación ofrecida por las áreas fundamentales en las instituciones educativas; por el contrario, puede coadyuvar en el proceso de la formación necesaria para ingresar a la educación técnica, tecnológica o universitaria, porque enriquece la estructura cognitiva de los estudiantes.
- El desarrollo de las Competencias Laborales Generales sirve de base para la construcción del proyecto de vida de los jóvenes. (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

Dentro de la tipología de requerimientos de competencias que el Ministerio de Educación Nacional de Colombia busca, a continuación se detallan de manera resumida:

GRÁFICO 2 Competencias del Ministerio de Educación de Colombia





COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Gestión de la información
- Orientación al servicio
- Referenciación competitiva
- Gestión y manejo de recursos
- Responsabilidad ambiental



COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

- Identificar, transformar, innovar procedimientos
- Usar herramientas informáticas
- Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías
- Elaborar modelos tecnológicos



COMPETENCIAS INTERPERSONALES

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Manejo de conflictos
- Capacidad de adaptación

Fuente: MINEDUCACIÓN Colombia. Autor (CARRERA, Luis 2015)

Chile

Un referente cercano es el caso chileno, país que al momento se encuentra con las mejores puntuaciones a nivel de Latinoamérica en los resultados de las pruebas conforme lo reporta el informe PISA 2013, además de formar parte del listado de 20 países del mundo que mejora su sistema educativo según la consultora internacional Mc Kinsey & Company. Para obtener estos resultados el gobierno chileno no ha escatimado esfuerzos en implementar un Modelo de Gestión por Competencias Docentes tras los diferentes fracasos vividos en la reestructuración del sistema educativo, entre ellos la implementación de tecnología de punta como la solución de los problemas en la educación chilena y cuyos resultados fueron muy débiles. En un análisis de este primer intento el Ministro de Educación de Chile afirma que "los bajos resultados de las evaluaciones, se debe a la diferencia entre el currículo elaborado y la aplicación en el aula de clase, por este motivo busca mejorar los

estándares educativos con la finalidad mejorar el nivel de la educación". (Educarchile, 2015)

Posteriormente Chile realizó la modificación del currículo nacional, sin embargo los resultados no cubrieron las expectativas, en la busca de la causa del bajo rendimiento de los estudiantes chilenos, entendidos del tema argumentaban su opinión, así, para José Joaquín Bruner director del programa de educación Fundación Chile "el problema del nivel educativo se debe a las diferencias económicas de la sociedad indicando que los que tienen más ingresos incrementan las posibilidades de aprender tempranamente en casa ya que disponen de recursos como libros computadores entre otros que facilitan el proceso de aprendizaje temprano". (Educarchile, 2015)

Por otro lado Claudio Capelli profesor universitario indica que "las diferencias en la educación debe a sus administradores es decir sus autoridades quienes logran ser más productivos con ingresos similares" (Guerrero Sepulveda, 2005). Como se puede evidenciar son muchos los criterios sobre la identificación de los factores que provocan la mala calidad en educación, se responsabiliza a factores externos y no se enfrenta los problemas directos que tiene la educación.

La razón fundamental según Sepúlveda es:

La escuela no reconoce las debilidades que muestran un número importante de docentes al momento de enseñar y de ciertos directivos al momento de dirigir. En efecto, el mayor inconveniente para encontrar una solución al problema es que el profesor no se hace cargo de los resultados obtenidos por sus alumnos, no reconoce sus deficiencias metodológicas, la insuficiente interacción con sus alumnos, el débil tratamiento de los contenidos programáticos, la escasa facilitación de estrategias de aprendizaje, etc. (Condición que se mantendrá mientras no se aplique una verdadera evaluación de desempeño docente en toda su magnitud). (Guerrero Sepulveda, 2005)

Al respecto el autor identifica de manera determinante uno de los mayores problemas que tiene la educación, el personal docente, para esto menciona capacidades, habilidades y competencias como elementos fundamentales para el desempeño docente; de igual manera el autor considera otro factor clave en el desempeño educativo y se enfoca en las autoridades y directivos como responsables de varios procesos que se generan en centros educativos e indica:

A su vez, no se observa una gran preocupación de parte de los directivos por: el abandono escolar, clima laboral, sentido estratégico de la escuela, liderazgo pedagógico, por señalar algunas de las deficiencias. (Esta situación continuará persistiendo mientras no se cumpla la concursabilidad del cargo mediante la presentación pública de su plan de trabajo y la capacidad técnica que demuestre en su gestión). (Guerrero Sepulveda, 2005)

Luego de varios análisis por parte de expertos chilenos concluyeron que el cambio debía ser a nivel de mejoramiento en su planta docente, de contratar profesionales competentes, de implementar un Modelo de Gestión por Competencias Docentes.

Con estos antecedentes Chile inició una profunda reforma en el área de gestión escolar basada en competencias, en las que según el sitio web Educarchile (Organización que cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación Chileno) indica que a través de un estudio intenso se ha levantado 18 perfiles de competencias docentes, directivas y profesionales de apoyo, las mismas basadas en entrevistas profundas para conocer las funciones que a diario desempeña cada uno de ellos en sus actividades.

Mario Uribe profesor de historia y Magíster en Educación de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y candidato a Doctor en Educación de la Universidad Autónoma de Madrid. Es el responsable del proyecto Gestión por competencias: competencias directivas, docentes y profesionales de apoyo, expresa:

Hicimos un levantamiento de las mejores prácticas que se llevan a cabo en todos los tipos de establecimientos del país, independientemente de su dependencia o modalidad de enseñanza, para conocer cómo, en Chile, los profesionales de la educación están respondiendo a las demandas y a los desafíos que tienen cotidianamente en su trabajo. Esto, visto desde una perspectiva organizacional moderna, se sintetiza en el concepto de competencias (Uribe, 2014)

De igual manera José Weinstein, director ejecutivo del Programa de Educación de la Fundación Chile dice:

El mayor problema que se ha presentado es la falta de una definición clara de las competencias docentes y que dentro de este proceso las instituciones educativas debían pasar por un proceso de certificación, lo que permitirá asegurar, una buena gestión de los recursos humanos, al tener un perfil mucho más claro de lo que se busca cuando contratamos a alguien, indica además que este proceso permitirá diagnosticar dificultades, reducir brechas y detectar lo que el docente hace, sabe, conoce y actúa basado en lo que debe hacerse en competencias. (Weinstein, 2015)

Sobre el mismo tema Mónica Celis escritora para la revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, en su explicación acerca del tema ¿para qué sirven las competencias? expone:

Por la completa información que contiene -qué hacer, cómo hacer y querer hacer- este levantamiento de competencias puede ser utilizado para que cada docente se autoevalúe y, desde la perspectiva organizacional, en todos los procesos de la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, puede servir de evidencia para ajustar los criterios de selección, evaluación y capacitación profesional.....Los colegios invierten muchísimos fondos en capacitación que no está focalizada, porque no tienen ningún instrumento para poder establecer el nivel de desarrollo de las competencias de los profesores y los estándares que quieren alcanzar. Para ello necesitan una herramienta que les permita situar al profesor y consensuar las deficiencias. Tampoco hay un instrumento que permita a los profesionales autoevaluarse, respecto de lo que debe

saber y de las competencias que debe tener metodológicamente para lograr que sus alumnos aprendan. (Celis, Educarchile, 2014)

Al momento Chile se encuentra en un proceso de afinar aspectos referentes a la implementación del Modelo de Gestión por Competencias Docentes y es claro según los resultados antes expuestos que va en buen camino.

Modelo de Gestión Educativa Docentes por Competencias en Ecuador

En nuestro país no se han implementado modelos de gestión educativa por competencias docentes a nivel de educación media, sin embargo en educación superior algunas universidades forman parte del proyecto TUNING ya descrito anteriormente. Entre los años 1999 -2003 se realizaron las diferentes gestiones a nivel gubernamental para concretar una alianza que permita un espacio de enseñanza superior Unión Europea – América Latina – Caribe (UEALC). “Podemos decir que la propuesta Tuning para América Latina es una idea intercontinental” (Beneitone, 2006), con este antecedente se considera al año 2003 como la fecha en la que Ecuador inicia su participación en el proyecto, y hasta el momento 13 universidades se han sumado, cada una en distintas carreras como lo indica el cuadro continuación:

Tabla 1 Universidades Ecuatorianas en el proyecto Tuning

UNIVERSIDAD	CARRERA
Universidad Tecnológica Equinoccial	Administración de Empresas
Universidad de Cuenca	Arquitectura
Universidad del Azuay	Derecho
Universidad de Guayaquil	Educación
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	Enfermería
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Física
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Geología
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Historia
Escuela Politécnica del Ejército	Informática
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Innovación Social
Universidad de las Américas	Matemáticas
Universidad Nacional de Loja	Medicina
Universidad Central del Ecuador	Química

Fuente: Proyecto Tuning. Autor: (Carrera, Luis. 2015)

Por lo expuesto, en Ecuador y a juzgar por el número de universidades incluidas en el proyecto no hay interés mayoritario por implementar la educación por competencias, dato que se ratifica en una entrevista realizada al Dr. Juan Morales

Ordoñez coordinador a nivel nacional del proyecto Tuning. En el campo de la educación a nivel nacional únicamente la Universidad de Guayaquil aplica estos modelos, como ya lo habíamos mencionado a nivel de educación media no hay tal implementación lo que deja abierto temas de investigación posterior sobre la relación existente entre el rendimiento de profesionales que se educan en un modelo por competencias versus el rendimiento de profesionales que se educan bajo un sistema de educación tradicional. Regresando al tema motivo del estudio es necesario citar la entrevista realizada al Dr. Juan Morales Ordoñez, profesor de la Universidad del Azuay (UDA) quien está involucrado en el proyecto Tuning en la carrera de derecho y como representante nacional, los últimos registros se pueden encontrar en la página web de la UDA año 2007, en el cual destaca el "Proyecto de Caracterización y Características y Estándares de calidad para la evaluación y acreditación de la carrera de Derecho de las Universidades del Ecuador." Documento que describe la situación actual de la Universidad Ecuatoriana y las Facultades de derecho en particular, puntualiza los elementos históricos y objetivos del proyecto e incluye el perfil y las competencias específicas profesionales que han sido elaboradas por el proyecto Tuning para América Latina.

En la mencionada entrevista al Dr. Juan Morales se planteó preguntas para aclarar el papel que desempeña el proyecto y el impacto que ha tenido en nuestro medio.

Indica que el proyecto Tuning

"Significa sintonía es decir la intención de las universidades Europeas era sintonizarse para poder trabajar bajo un mismo concepto en el perfil de salida, currículo, métodos pedagógicos, créditos y competencias requeridas al momento de egresar los estudiantes de la universidad" (Morales, 2015).

_ ¿Cómo considera la participación de la facultad de Derecho de la UDA en el proyecto Tuning Latinoamérica?

"Primeramente viaje por todo el país promocionando el mensaje del proyecto, algunas universidades como la San Francisco lo acogió de buena manera, no así la Universidad del Azuay que a pesar de ser los gestores de la idea, encontramos oposición por parte de ciertos grupos, lo que dio lugar a no obtener los resultados esperados" (Morales, 2015).

_ ¿Cuál es la situación actual del proyecto Tuning? En la actualidad el proyecto Tuning cambio de nombre a Tuning Academ y funciona en la Universidad de Deusto del País Vasco. _

¿Cuáles fueron los cambios más relevantes que se podrían destacar en el sistema educativo ya sea docente o de estudiantes con la implementación del proyecto Tuning en la UDA? Indica que:

"El mayor aporte que dejó el proyecto Tuning en Ecuador fue el CLAR (Credito Latinoamericano de Referencia) en el año de 2013, con la participación de 14 universidades del Ecuador, que consiste en asignar créditos con una misma ponderación a nivel de Latinoamérica, con la finalidad de permitir la movilidad de estudiantes entre países, el CLAR forma parte del objetivo n° 6 de del Proyecto Tuning América Latina <<Orientaciones político educativas para el establecimiento de un sistema de créditos académicos para América Latina>> y que complementa al trabajo realizado en competencias en los pilares fundamentales que son:

- a. A la identificación de competencias genéricas y específicas, por áreas temáticas y los perfiles y meta-perfiles, establecidos en las 15 titulaciones que trabaja el proyecto.
- b. La relación entre el diseño curricular basado en competencias y la carga real de trabajo del estudiante para obtener resultados de aprendizaje y su conexión con el tiempo requerido.
- c. La transformación de estrategias de enseñanza y evaluación que conduzcan de manera efectiva a la formación de competencias. (Tuning Project, 2013)

Gestión por competencias

Luego de analizar algunos de los Modelos de Gestión por Competencias propuestos, considero determinante ubicarnos en el contexto que compete a este estudio para proponer un Modelo de Gestión por Competencias en el Campo Educativo en el Nivel Medio. Al respecto resulta relevante establecer parámetros que viabilicen esta propuesta y entre ellas se debe identificar dos condiciones fundamentales:

- a) Identificar las competencias docentes requeridas para el desempeño académico.
- b) Determinar un modelo contextualizado, que se ajuste a las necesidades y requerimientos en la actualidad, integrado por las competencias establecidas y requeridas para el siglo XXI, desatacando su utilidad, importancia y aplicabilidad.

Competencias en el campo educativo

El rol del docente para el siglo XXI en una sociedad del conocimiento, cambiante, tecnológica y saturada de información se vuelve cada vez más complejo, cumplir con el perfil de un buen docente involucra una serie de competencias, utilizando lo expresado por la revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria en su volumen 2:

Cuando hablamos del perfil profesional del profesorado, nos referimos al conjunto de competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. Es necesario definir un perfil transferencial, flexible y polivalente, capaz de adecuarse a la diversidad y a los continuos cambios que se vienen dando en la sociedad en la que vivimos. (Zoia & Canto, 2009)

El rol actual del docente conlleva una preparación mayor y una disposición permanente a la capacitación con el objetivo de desarrollar las destrezas exigibles propias del siglo XXI, sobre el tema Fernando Pérez Muñoz, profesor de nuevas tecnologías de la Universidad de Castilla, en su obra "Competencias profesionales del docente en el siglo XXI" indica:

El creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el acelerado cúmulo de información y la omnipresencia de las comunicaciones en el entorno social, contribuyen a que en el ámbito educativo se lleven a cabo las necesarias transformaciones para adecuarse a una sociedad en estado de cambio permanente, con nuevas necesidades y valores. (Fernández Muñoz, 2011)

Por lo citado anteriormente se puede deducir que en la actualidad el profesor requiere destrezas, conocimientos y competencias para ejercer la docencia de una manera efectiva y beneficiosa para los educandos, una de las mayores dificultades en este ámbito radica en diferenciar claramente los conceptos entre habilidades y competencias, superada esta dificultad se determinará las competencias requeridas para el docente del siglo XXI, enmarcadas en tres dimensiones, siendo estas las siguientes:

Dimensión de la información, que hace referencia al uso de TIC's, en la que los docentes deben tener una gran habilidad para el acceso, organización y evaluación de la información, clasificando este acceso a la información en dos grandes campos:

- Información como fuente: búsqueda, selección, evaluación y organización de la información.

La gran masa de información disponible en Internet y la proliferación de bases de datos exigen encontrar y organizar rápidamente la información y desarrollar cierta habilidad de discriminación de la información, conocida como alfabetización informacional.

- Información como producto: la reestructuración y modelaje de la información y el desarrollo de ideas propias (conocimiento). (OCDE, 2010)

Dimensión de la comunicación, considerada como competencias del siglo XXI, se refiere a la capacidad del docente de generar en los educandos la necesidad de comunicar, intercambiar, criticar y presentar información e ideas, incluido el uso de aplicaciones TIC, según la OCDE esta dimensión posee dos sub-dimensiones, a) la comunicación efectiva, que se refiere a la habilidad de transmitir los nuevos conocimientos procesando y analizando la información y b) colaboración e interacción virtual, que se refiere a retroalimentación constructiva a través de la reflexión crítica sobre el trabajo de los demás o mediante la creación espontánea de comunidades de aprendizaje.

Dimensión ética e impacto social, esta dimensión se refiere a la globalización, la multiculturalidad y el auge de las TIC traen consigo desafíos éticos, por lo tanto habilidades y competencias relacionadas con la ética, de igual manera tiene dos sub-dimensiones: a) responsabilidad social: La responsabilidad social implica que las acciones de los individuos puedan tener impacto sobre la sociedad en su conjunto..... reconociendo los riesgos potenciales así como el uso de las normas de comportamiento que promueven un intercambio social adecuado a través de la web. b) impacto social: Esta dimensión atañe el desarrollo de una conciencia sobre los retos de la nueva era digital, considerando las implicaciones sociales, económicas y culturales para el individuo y la sociedad. Estas habilidades y competencias se denominan por lo general ciudadanía digital (OCDE, 2010)

Al respecto El Instituto de Tecnologías Educativas Español, entidad regentada por la OCDE, aclara las diferencias entre el término *habilidad y competencia*, e indica que de acuerdo a la instancia responsable de los procesos de selección debería considerarse las diferencias entre habilidades y competencias, recalcando:

Habilidad es la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas, mientras que una competencia es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional). Una

competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), además abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos. (Instituto de Tecnologías Educativas, 2010)

De acuerdo a esta definición podemos concluir que las competencias son superiores a las habilidades, ya que las competencias permite evidenciar de manera clara los resultados del aprendizaje, a la vez, visibiliza habilidades personales y sociales. Atendiendo a estas consideraciones y para englobar lo que se aspira en este trabajo es importante enfocarse en las competencias docentes genéricas y específicas.

En referencia al concepto anterior, es importante considerar cuales son las competencias genéricas y específicas que permitan elegir a los docentes idóneos, al respecto Isabel Guzmán Aguirre et.al La colaboradora de RIDLE (Revista Electrónica de Investigación Educativa) indica en su artículo "La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación", sobre el tema reflexiona:

¿Cuáles son las competencias docentes requeridas?, ante lo cual plantea que las competencias van desde aquellas que se ubican como destrezas y habilidades hasta las que le permiten hacer frente a situaciones más desarrolladas y complejas. Logrando con esto una evolución del concepto competencia en relación al desempeño docente de que ahí que ubica a la concepción de competencias como la alternativa capaz de concretar nuevas y viejas utopías pedagógicas (Guzmán & Marín Uribe, 2011).

Por lo citado podemos concluir que identificar el concepto de competencias docentes es una tarea compleja sin embargo es preponderante hacerlo ya que la docencia requiere de competencias específicas que permitan un desempeño óptimo.

Competencias docentes

Bajo el concepto actual de educación, “El siglo XXI ofrecerá recursos sin precedentes tanto en la circulación y almacenamiento de información como en la comunicación, planteará a la educación una doble exigencia que a primera vista puede parecer casi contradictoria: la educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos evolutivos, adaptados a la civilización cognoscitiva, porque son las bases de las competencias del futuro. Simultáneamente, deberá hallar y definir orientaciones que permitan no dejarse sumergir por las corrientes de informaciones más o menos efímeras que invaden los espacios públicos y privados y conservar el rumbo en proyectos de desarrollo individuales y colectivos. En cierto sentido, la educación se ve obligada a proporcionar las cartas náuticas de un mundo complejo y en perpetua agitación y, al mismo tiempo, la brújula para poder navegar por él”. (Delore, 1996)

Es importante identificar que competencias requiere un docente para que las prácticas educativas sean de calidad, en la tarea compleja e intensa que implica a los saberes, destrezas, actuaciones y compromisos para la innovación de los perfiles profesionales de los docentes, un estudio realizado en la Universidad de Sonora México ejecutado por un equipo de investigadores encabezados por Blanca Aurelia Valenzuela, a los docentes de dicha universidad, indica entre otros aspectos que la razón fundamental para cambiar el modelo educativo a competencias enfocados en una misión, es la de "formar profesionales que la sociedad requiere y contribuir a la construcción del conocimiento" (Valenzuela, 2013), con este principio y con la idea de orientarlo a la educación media se hará la selección de competencias que un docente requiere para un desempeño óptimo en sus funciones.

Esta tendencia de implementar modelos por competencias a nivel educativo se debe entre otras cosas a las recomendaciones de organismos internacionales entre ellos la

UNESCO, como lo indica Adoración Barrales Villegas, *et al.* en su obra "El enfoque educativo basado en competencias" indica:

[...] la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI va más allá y sostiene que el aprendizaje a lo largo de toda la vida, así como la participación en la sociedad del conocimiento, son factores clave para hacer frente a los desafíos planteados por un mundo en rápida evolución. Esta comisión hace hincapié en los cuatro pilares del aprendizaje: aprender a vivir juntos, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a ser. (Barrales Villegas, 2012)

Con este preámbulo a cerca de la importancia y la proyección que presenta un modelo por competencias implementado con mucho acierto en la mayoría de países del orbe, trataré de proponer las competencias genéricas que serían determinantes para docentes de educación media.

Competencias docentes para la educación media

Sin duda alguna la calidad en la educación es un tema fundamental para el desarrollo de los pueblos, en este sentido toma importancia las competencias docentes, es decir, las capacidades con las que cuentan los docentes para ejercer su función apegadas a los avances de la actualidad, la educación media en el Ecuador se encuentra en un proceso de cambio, la creación de la Universidad Nacional de la Educación UNAE propone formar docentes competentes al momento de egresar de la universidad.

Resulta fundamental especificar los requerimientos que los centros educativos pretenden como competencias para sus docentes, en la actualidad para la sociedad del conocimiento se ha identificado a los centros educativos de nivel medio como los formadores de jóvenes con capacidades de autocontrol, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades individuales, creativos, innovadores, capaces de resolver problemas, alfabetización de medios, manejo de Tics, autonomía, gestión, liderazgo y

responsabilidad; todas estas destrezas y capacidades de los estudiantes deben ser impartidas por profesionales competentes para orientar procesos educativos eficientes y eficaces.

En sentido amplio se concibe a la competencia como un constructo angular que sirve para referirse a un conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos requieren para desarrollar algún tipo de actividad. Cada actividad exige un número variado de competencias que pueden ser desglosadas en unidades más específicas, en las que se detallan las tareas concretas que están incluidas en la competencia global. Se puede afirmar que la competencia está formada por diversas unidades de competencia. Como los indica María Concepción Barrón Tirado quien cita a Aubrun y Orifiamma (1990) en su artículo Docencia Universitaria y Competencias Didácticas e indica que se clasifican las competencias en cuatro grandes grupos:

Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales. Se refieren al tipo de actuaciones ordinarias que los sujetos han de realizar en la empresa en la que trabajen, tanto en lo que se refiere a actuaciones técnicas o de producción como a las de gestión, a la toma de decisiones, el trabajo compartido, la asunción de responsabilidades, etc.

Competencias referidas a actitudes. Tienen que ver con la forma de afrontar la relación con las personas, las cosas y las situaciones que configuran el trabajo a desarrollar (la motivación personal, el compromiso, las formas de trato con los demás, la capacidad de adaptación, etc.).

Competencias referidas a capacidades creativas. Se refieren a la manera como los sujetos abordan el trabajo en su conjunto: si buscan soluciones nuevas, si asumen riesgos, si tratan de ser originales, etc.

Competencias de actitudes existenciales y éticas. Son aquéllas que se refieren a, si se es capaz de ver las consecuencias de las propias acciones profesionales y de

analizar críticamente el propio trabajo; si se proponen proyectos personales y se empeña la fuerza necesaria para hacerlos realidad; si se posee un conjunto de valores humanísticos y de compromiso social y ético. (Barrón Tirado, 2009).

Por lo citado podemos decir que, existe una serie de competencias que destacan valores, actitudes, creatividad y comportamientos profesionales con la finalidad de desarrollar resultados positivos en la práctica docente, Miguel Ángel Zabalza. Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Santiago de Compostela, Doctor en Psicología y Licenciado en Pedagogía, autor de numerosos libros y artículos, autor de Competencias Docentes del Profesorado Universitario, Calidad y desarrollo profesional, indica que los docentes deben poseer las siguientes competencias:

1. Competencias planificadoras
2. Competencias didácticas del tratamiento de contenidos
3. Competencias comunicativas
4. Competencias Metodológicas
5. Competencia Tutorial
6. Competencia comunicativa y relacional (Zabalza, 2007)

Como podemos apreciar, las competencias requeridas en los docentes son similares, indistintamente del país o región en la cual se indague, lo que motiva a realizar un análisis para conocer cuáles son las competencias requeridas en la ciudad de Cuenca y poder comparar con resultados de otros países.

Tipos de competencias para educación

En la actualidad los cambios continuos imponen la necesidad de modificar la administración de modelos de gestión por competencias de manera que permita viabilizar esta labor con el objetivo de potenciar las capacidades del personal que labora en la organización, la educación no puede eximirse de este proceso, por esta

razón resulta primordial generar estrategias adaptadas al cambio, los Modelos de Gestión por Competencias es una actividad en la cual muchas empresas multinacionales la han implementado, primero en sus casas matrices para luego difundirlos por toda la organización, al respecto Marta Alles indica algunos criterios sobre competencias:

La competencia no está muy difundida en América Latina y llega de la mano de las grandes multinacionales, pero no por eso debe asociarse a las multinacionales, sino a la Gestión de RRHH por Competencias....En las organizaciones usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento, la gestión por competencia, hace referencia a eso: al comportamiento. Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo. (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación 360, 2005)

De este criterio surge dos preguntas que Alles plantea, "¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?, ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?" (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación 360, 2005) Esta y varias incógnitas acerca del desempeño esperado dan lugar a que en las organizaciones implementen Sistemas de Gestión por Competencias con la finalidad de ser exitosas, efectivamente al considerar que una competencia es característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito, resulta imperativo establecer las competencias requeridas, los perfiles apropiados y generar un Modelo de Gestión acorde a las necesidades de la organización.

Competencias genéricas y específicas en educación

Lo referido anteriormente nos acerca al concepto competencias, su importancia y beneficios, el siguiente paso es adaptar este concepto a la educación media, muchas instituciones educativas han aplicado estos modelos de gestión, básicamente

instituciones de educación superior con la finalidad de proponer a la sociedad profesionales que dominen las competencias requeridas; el modelo líder en este proceso es el proyecto Tuning, que surge en un contexto de intensa reflexión sobre educación superior tanto a nivel regional como internacional, en este contexto Tuning propone los siguientes objetivos:

- Contribuir al desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles en una forma articulada en toda América Latina.
- Impulsar, a escala latinoamericana, un importante nivel de convergencia de la educación superior en doce áreas temáticas (Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina y Química) mediante las definiciones aceptadas en común de resultados profesionales y de aprendizaje.
- Desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto.
- Facilitar la transparencia en las estructuras educativas e impulsar la innovación a través de la comunicación de experiencias y la identificación de buenas prácticas.
- Crear redes capaces de presentar ejemplos de prácticas eficaces, estimular la innovación y la calidad mediante la reflexión y el intercambio mutuo.
- Desarrollar e intercambiar información relativa al desarrollo de los currículos en las áreas seleccionadas y crear una estructura curricular modelo expresada por puntos de referencia para cada área, promoviendo el reconocimiento y la integración latinoamericana de titulaciones.
- Crear puentes entre las universidades y otras entidades apropiadas y calificadas para producir convergencia en las áreas de las disciplinas seleccionadas. (Alfa EuropeAID, 2014)

Los objetivos propuestos por el proyecto han logrado que las universidades estén inmersas por completo en un Modelo de Gestión por Competencias, que busca como finalidad capacitar y desarrollar competencias en los docentes para que éstos se vuelvan agentes multiplicadores de las mismas con sus educandos.

La bibliografía existente y los estudios sobre competencias docentes nos proporciona una serie de información que tiene que ser analizada y sintetizada, gran parte de esta información es aplicada a educación superior y destaca los tipos de competencias requeridas, su clasificación y las sub-competencias; en el marco de este trabajo nos limitaremos a definir las Competencias Genéricas y Específicas requeridas en el campo educativo a nivel medio, las que se detallan a continuación.

Competencias genéricas

Considerando como competencias genéricas o transversales, aquellas que deben estar presentes en todas las profesiones, en este caso la docencia, se considera las propuestas por el proyecto Tuning, quienes determinan como competencias genéricas las siguientes:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
12. Capacidad crítica y autocrítica

13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad (Alfa EuropeAID, 2014)

Competencias específicas

Considerando como competencias específicas aquellas que son propias de cada titulación, especialización y perfil profesional, en este caso competencias específicas docentes.

De acuerdo a las competencias expuestas anteriormente según el proyecto TUNING, al considerar las competencias específicas en educación determina que los

estudiantes al finalizar su carrera están en capacidad de desarrollar de manera adecuada las siguientes actividades:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan las didácticas generales y específicas.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza y evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera Innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio – cultural.

23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Alfa EuropeAID, 2014)

Es relevante detallar las competencias que el proyecto Tuning propone, ya que nos acerca al perfil del futuro docente y determina las competencias que están en condiciones de presentar; pues bien; para aplicar un proceso de selección docente debemos saber las competencias con las que los estudiantes egresan de la universidad y de esta manera poder centrarnos específicamente en las competencias requeridas.

Una vez establecida la lista de competencias, lo primero que se evidencia es que todas tienen un mismo valor y no presentan jerarquización alguna, por este motivo resulta fundamental categorizarlas y ponderarlas, en el libro Meta-perfiles del proyecto Tuning señala "Sin embargo, había preguntas que no encontraban respuestas. Las listas de competencias no mostraban ninguna jerarquización, no reflejaban ningún tipo de valoración diferenciada" (Gonzales, Beneitone, & Wagenar, 2014), a la disyuntiva que se les presentó en el proyecto Tuning, proponen como solución la creación de meta-perfiles y perfiles, los mismos que permitirán establecer las relaciones entre las competencias genéricas y específicas, Julia Gonzales et al, al respecto indica:

Por lo tanto, Meta-perfiles son las representaciones de las estructuras de las áreas y las combinaciones de competencias que dan identidad al área disciplinar. Los Meta-perfiles son construcciones mentales que categorizan, estructuran y organizan las competencias en componentes reconocibles y que ilustran sus interrelaciones.

Los Meta-perfiles explican la relación que se establece entre las competencias genéricas y las competencias específicas en un área temática. Son el reflejo más concreto de los acuerdos y límites de convergencia. (Gonzales, Beneitone, & Wagenar, 2014)

En este contexto, la alternativa propuesta por el proyecto Tuning para valorar competencias, sean estas genéricas o específicas es muy práctica, proceso a seguir en el presente estudio. Se inicia con la selección de un *listado de competencias genéricas y específicas para docentes de educación media en la ciudad de Cuenca*, el mismo que será sometido a una ponderación por parte de expertos (15), la mencionada ponderación servirá para jerarquizar las competencias.

CAPITULO 2

Propuesta de un modelo de gestión por competencias para el sub-sistema de provisión de personal de unidad administrativa de talento humano

Para aplicar y validar la propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias para el sub-sistema de provisión de personal de UATH para el nivel medio en la Ciudad de Cuenca, se recurrirá a una serie de herramientas metodológicas que permitan obtener información fundamental para la consecución de los objetivos planteados, la finalidad es: determinar la situación actual en los referente a la Gestión del Talento Humano de los centros educativos analizados. Análisis de competencias requeridas y la aplicación y validación del modelo, para este fin se recurrirá a la encuesta, la entrevista, el grupo focal, entrevistas profundas, el cuestionario y análisis factorial de los resultados obtenidos.

Metodología y métodos

La presente investigación se basa en el método descriptivo, como lo enuncia Hernández, R quien cita a Dankhe, e indica que " los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (Dankhe, 1986), con esta base teórica, en primera instancia se procedió a realizar un análisis de Gestión de Talento Humano de los colegios en los cuales se va a aplicar el modelo propuesto, a) Unidad Educativa La Asunción, b) Unidad Educativa San Luis Beltrán, el mismo que permitió determinar: antecedentes históricos, estructura organizacional, visión, misión, valores institucionales así como la Gestión de Talento Humano en lo referente a reclutamiento, selección e inducción de personal, la herramienta a utilizar

fue un cuestionario que incluye preguntas sobre Gestión de Talento Humano (GTH), aplicado a través de una encuesta, los resultados obtenidos permitirán determinar el tipo de administración de los diferentes procesos de gestión de personal y en base a este análisis decidir la factibilidad de la aplicación del modelo propuesto.

Una vez finalizado el análisis comparativo de los modelos de gestión de los centros educativos propuestos y determinada la factibilidad de aplicación del modelo de GTH, el segundo paso a seguir de acuerdo al tercer objetivo planteado, es determinar cuáles son las competencias genéricas y específicas requeridas por los docentes, considerando a la ciudad de Cuenca como referente geográfico; Con las competencias seleccionadas se propone un Modelo de Gestión por Competencias para el sub-sistema de provisión de personal de UATH, la metodología a utilizar se sustenta en una encuesta a expertos en la gestión de Talento Humano, entregando un cuestionario sobre competencias genéricas y específicas requeridas para el desempeño docente, para el efecto se utilizó una variante del modelo aplicado por Cristian Castillo, docente de la Maestría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional II, que consiste en determinar la importancia que le dan los actores del proceso educativo a las distintas competencias planteadas.

Muestra

La presente investigación cumple con las características de un trabajo investigativo de carácter cualitativo, por lo tanto, tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, más bien, se centra en descubrir tantas cualidades como sea posible. Por lo expuesto, el presente estudio trata de acercarse de la mejor manera a un fenómeno de la realidad educativa en la ciudad de Cuenca y ofrecer información contextualizada, apoyado en lo que a métodos cualitativos se refiere, como lo indica José María Servia docente de la Universidad Nacional de Buenos Aires en un artículo de la revista HOLGRAMITCA:

...así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección de cada unidad debe estar determinada con precisión, en la investigación cualitativa este aspecto es relativamente indiferente, ya que en última instancia la selección de los participantes-actuales es un problema de enfoque: cuanto más enfocada esté la selección más definida será la información que obtengamos. Se trata de una muestra estructural, no estadística: es decir, con el diseño hay que localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar" (Servia, 2007)

Se dejará de lado los datos específicos de una muestra aplicada o sustentada en una fórmula estadística, "Sin embargo, todo ello no significa que se deban excluir mediciones formales en los estudios de casos. La metodología empleada es ecléctica, siendo importante la utilización de métodos y técnicas diferentes en la recogida y análisis tanto para la comprensión como, muy especialmente, para la confiabilidad de la investigación" (Munarriz, 1992), por lo que la muestra considerada como referencia son los centros educativos de la ciudad de Cuenca que cumplan con dos condiciones a) contar en su planta docente con un mínimo de 80 profesores, b) la institución educativa deberá tener estructura organizada, es decir contar con un Rector, Vicerrector, Inspector General (coordinador del departamento de la Unidad Administrativa de Talento Humano UATH), o de ser el caso, contar con Coordinador de Talento Humano.

A continuación se expone la lista instituciones que participaron en este estudio:

1. UNIDAD EDUCATIVA RAFAEL BORJA
2. UNIDAD EDUCATIVA HERMANO MIGUEL LA SALLE
3. UNIDAD EDUCATIVA LA INMACULADA
4. UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA FAMILIA
5. UNIDAD EDUCATIVA PASOS
6. UNIDAD EDUCATIVA ABELARDO TAMARIZ CRESPO
7. UNIDAD EDUCATIVA OBLATAS
8. COLEGIO TÉCNICO CUMBE

9. UNIDAD EDUCATIVA JAVIER LOYOLA
10. UNIDAD EDUCATIVA SAN LUIS BELTRÁN
11. UNIDAD EDUCATIVA KENNEDY
12. UNIDAD EDUCATIVA LA ASUNCIÓN
13. UNIDAD EDUCATIVA MARÍA AUXILIADORA

Descripción del proceso ejecutor de la propuesta del modelo de gestión por competencias para el sub sistema de selección de personal docente de nivel medio, aplicable en la Ciudad de Cuenca.

En base a la metodología referida en acápite anterior resulta determinante seguir lineamientos ordenados, claros y sistemáticos que demuestren la rigurosidad en la que se basó este proceso, lo cual permitirá un modelo confiable al momento de ser aplicado.

Se inició con el análisis de la situación de los departamentos responsables de la Gestión del Talento Humano de las instituciones en estudio al momento de iniciar el proceso, en lo referente a los subsistemas de selección de personal, análisis que se realizó a través de una encuesta (Anexo 1), cuyo propósito se centra en conocer la estructura organizacional, misión, visión, valores y antecedentes históricos, la entrevista se aplicó a los responsables de Talento Humano, en el colegio La Asunción a la Doctora Rocío Vicuña y en el colegio San Luis Beltrán al Licenciado Oswaldo López. Producto de las encuestas realizadas se concluye:

Unidad Educativa La Asunción

La Unidad Educativa La Asunción es un centro educativo que tiene 50 años de vida institucional, el inicio de sus labores data del mes de octubre de 1963, su nombre fue dado por la comunidad de religiosas que llevan el mismo nombre, quienes implementaron en la ciudad la Educación Personalizada, corriente educativa que

tiene como centro de su quehacer al estudiante como persona, convirtiéndose en una novedad en nuestro medio. Actualmente es un centro educativo adscrito a la Universidad del Azuay que cuenta con 2890 estudiantes de los dos sexos, distribuidos entre la Educación Básica y el Bachillerato. (La Asunción, 2014)

Misión

“Somos una Unidad Educativa Particular en mejora continua, conformada por profesionales en constante actualización, que brinda a niños y jóvenes un servicio educativo humanístico–integral, acorde con las últimas tendencias pedagógicas, científicas y tecnológicas, en un ambiente de calidez, compromiso y responsabilidad social.” (La Asunción, 2014)

Visión

“Consolidarnos como Unidad Educativa de confianza y reconocimiento social, que se mantenga a la vanguardia de la educación, con propuestas pedagógicas innovadoras, ofreciendo una formación de seres humanos íntegros, que contribuyan a su transformación personal y del entorno social y ambiental.” (La Asunción, 2014)

Valores

- Ética. Honestidad en todas las acciones personales, sociales y profesionales.
- Calidad. Responsabilidad con la formación integral de nuestros estudiantes, acorde con los estándares nacionales de calidad educativa
- Crecimiento y desarrollo. Coherencia entre el accionar y el enfoque humanístico en todo el proceso educativo institucional
- Aprendizaje e innovación. Responsabilidad con el desarrollo de aprendizajes orientados a la solución de problemas en forma innovadora y creativa

- Imagen corporativa. Alto sentido de identidad y percepción social de credibilidad y confianza institucional
- Cultura y clima organizacional. Actitud proactiva y creativa en la gestión institucional integral y en las relaciones interpersonales cotidianas
- Talento humano. Potenciación de las capacidades, habilidades y destrezas, para el logro de los objetivos institucionales.
- Responsabilidad social. Respeto y compromiso consigo mismo, con los demás y con el entorno social y ambiental (La Asunción, 2014)

Antecedentes históricos

La Comunidad de las Madres de la Asunción cuya matriz se encuentra en Europa, en octubre de 1963 fundaron la escuela con acceso para niños y niñas y el Colegio en donde únicamente recibían señoritas de la ciudad, en sus inicios fue un centro de educación particular y dirigido a estudiantes de élite económica de la ciudad. Desde su fundación se implementó métodos activos acordes con las exigencias y necesidades de la sociedad del momento.

Posteriormente, con el objeto de ampliar la cobertura de servicio a otras clases sociales y tras Acuerdo Ministerial N° 1160 del 5 de octubre de 1973, cambia a sostenimiento Fisco-misional, desde ese momento se oficializa el Sistema de educación personalizada, modelo pedagógico de la escuela activa, que respondía a las necesidades de las últimas décadas del siglo XX.

En 1981, las Madres de la Asunción deciden subrogar la regencia de la Unidad Educativa a la Pontificia, Universidad Católica del Ecuador, sede en Cuenca.

En 1983, adquiere el carácter de EXPERIMENTAL, en octubre de 1988, el colegio acoge a estudiantes de ambos sexos y se organiza como Unidad Educativa Mixta, en

febrero de 1991 entra en vigencia el proyecto experimental “Nueva estructura y orientación del nivel medio dentro del sistema educativo”. Se mantiene el sistema de educación personalizada, tanto en su filosofía como en su metodología, se adopta la modalidad de quimestres. Se implementa el proyecto de guías de curso, que reemplazan a los inspectores de curso, y dirigentes.

En 1998, la Comisión Experimental realiza una evaluación del proyecto educativo vigente a la fecha, el 3 de abril de 2000, mediante Acuerdo Nro. 026, emitido por la Subsecretaría Regional de Educación del Austro, adquiere la calidad de Unidad Educativa “La Asunción” integrada por la escuela y el colegio.

En octubre de 2006, se elabora y aprueba un nuevo proyecto educativo denominado “Reingeniería Curricular por Competencias en la Educación Básica y el Bachillerato en Ciencias de la Unidad Educativa La Asunción” que inicia su implementación en el año lectivo 2006-2007 con un enfoque por competencias que responde a las necesidades del perfil del bachiller preuniversitario y de la sociedad del siglo XXI, A partir del año 2007-2008 La Unidad Educativa La Asunción adquiere nuevamente el carácter de particular adscrita a la Universidad del Azuay (La Asunción, 2014)

Colegio San Luis Beltrán

Por opinión vertida por el rector del colegio Lcdo. Oswaldo López Suarez, el Colegio San Luis Beltrán es una unidad Educativa que pertenece a la congregación de los padres Dominicanos. "Estamos empeñados en mejorar la oferta educativa; optimizando todos los servicios que se brindan, acorde con los estándares de calidad que exige el Ministerio de Educación, para potenciar el desarrollo del conocimiento, tendiendo a la criticidad y encaminando al estudiantado en la construcción de su propia existencia.

Propendemos una capacitación e innovación académica, didáctico-pedagógica constante del personal docente para estar a la altura de las nuevas tecnologías de la educación y la comunicación". (Suarez, 2014)

Misión

Nuestra Unidad Educativa Dominicana San Luís Beltrán es un centro de estudios donde se manifiesta un trabajo en equipo, respetando los roles de cada uno de sus integrantes, basados en valores del Evangelio, apoyado en el carisma dominicano: Oración, Vida Comunitaria, Estudio y Predicación. (Suarez, 2014)

Visión

La Unidad Educativa Dominicana San Luís Beltrán, se propone brindar una oferta educativa para que los educandos sean capaces de superar los desafíos que plantea el mundo, la sociedad, la tecnología y la ciencia y, sobre todo, orientación espiritual basada en el amor, la verdad, vida comunitaria y fraternidad, fundados en los principios pedagógicos de Santo Domingo, que se cimentan en el Evangelio, la itinerancia y la predicación como testimonio de vida y amor. (Suarez, 2014)

Antecedentes históricos

Los frailes dominicos, decidieron abrir por primera vez en la Ciudad de Cuenca la formación de los jóvenes con carisma dominicano, iniciaron sus labores con el primer curso de Ciclo Básico, en el año lectivo 1965 – 1966, el primer grupo de estudiantes fueron 23 alumnos que reciben clases en el antiguo Seminario San Luís, ubicado en Monay. El año lectivo 1966 – 1967 tras Resolución Ministerial N° 1800 del 26 de agosto de 1966 se oficializa el funcionamiento en el local actual: La Mar 10-57 entre Padre Aguirre y General Torres.

Año lectivo 1969 – 1970 se convierte en Academia Militar Dominicana con todas las condiciones que exigía el compromiso adquirido por la Institución. En julio de 1971 se incorpora la Primera promoción de Bachilleres.

Con Acuerdo N° 70 del 6 de septiembre de 1977, la Dirección De Educación del Azuay autoriza el Funcionamiento de la Escuela Santo Domingo que funcionará en el local de la Academia Militar Dominicana con un respetable número de alumnos.

En la actualidad se ha constituido como Unidad Educativa Particular Dominicana San Luís Beltrán tras Resolución 154 de agosto de 2013, cumpliendo con la normativa que exige la LOEI. (Suarez, 2014)

Análisis comparativo del modelo de gestión de talento humano en los colegios la asunción y San Luis Beltrán.

Uno de los objetivos de este estudio es evaluar la Gestión de Talento Humano que de aquí en adelante se le llamara GTH y sus subsistemas, los mismos que se detallan a continuación.

Reclutamiento interno

Según Castillo Aponte en su obra "Administración de recursos humanos: un enfoque a la calidad" indica "el personal requerido por la organización puede estar trabajando en otros puestos de la misma empresa... y cuando la empresa busca candidatos para un cargo vacante dentro de la misma empresa se llama *reclutamiento interno*" (Castillo, 2006); al respecto en la encuesta de GTH se plantea a las dos instituciones intervenidas la siguiente pregunta:

Proceso de selección de personal

1.1 Reclutamiento Interno: SI

NO

- Movimientos de Personal
- Otros _____

La respuesta ante este cuestionamiento en los dos casos es coincidente, las instituciones analizadas, dicen aplicar reclutamiento interno con movimiento de personal.

Reclutamiento externo

Las fuentes de reclutamiento externo son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementaran el talento de la organización. (Jimenes, 2011), María José Nebot López en su libro "La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas". Interpreta que el reclutamiento externo es una de las alternativas más frecuentes en los procesos de selección.

El reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir el mayor número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir un puesto.... básicamente existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo, el reclutamiento externo consisten básicamente en buscar en fuentes externas los candidatos potenciales, como fuentes externas podemos citar: anuncios de prensa, centros de enseñanza (academias, centros de formación, universidades, oficinas de empleo, archivos de otras empresas en procesos similares de selección, otras fuentes, amistades, internet, familiares... (Nebot, 1999)

Como lo indica María José Nebot, existen muchas fuentes para la selección de personal; para confirmar este planteamiento se propuso la siguiente pregunta:

1.2 Reclutamiento Externo: SI

NO

- Base de datos interna
- Periódico
- Bolsa de Trabajo
- Aplicaciones voluntarias
- Universidades
- Página web
- Referidos de la propia empresa
- Otras Organizaciones

Las respuestas en este caso varían mucho, en síntesis lo muestra el gráfico de análisis de variables detallado a continuación:

GRÁFICO 3 Reclutamiento externo



Según lo expuesto, en el colegio La Asunción la responsable de TH indica que cuando el reclutamiento es externo recurren a fuentes tales como: bases de datos interna, aplicaciones voluntarias, universidades, página web y referidos de la empresa, no así en el caso del colegio San Luis Beltrán que únicamente recurren a referidos.

Formato de la solicitud de empleo

Luego del proceso de reclutamiento y para seguir con un orden lógico, un elemento importante para contar con información fidedigna y confiable, es llenar la solicitud de empleo, Gary Dossler en su libro Administración de Personal, en el capítulo referente al tema, aclara como elaborar y usar las formas de solicitud de empleo, y expone:

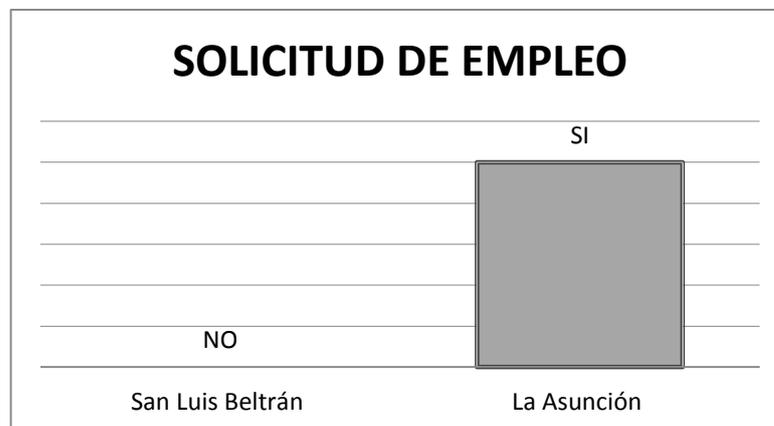
Una vez que se cuenta con una reserva de solicitantes, podrá iniciar el proceso de selección y para casi todos los empleadores el primer paso es la *forma de solicitud de empleo*,... que es un medio de conseguir datos verificables y, por consiguiente, bastante exactos del historial de candidato, la información que incluye es acerca de: grados de estudios, trabajos anteriores y las aficiones. (Dessler, 2001)

Para tener conocimiento sobre este aspecto se planteó la siguiente pregunta:

- 1.3. Solicitud de Empleo:** SI NO
- Formato Digital
 - Formato físico:

De las respuestas recibidas se grafica lo siguiente:

GRÁFICO 4 Solicitud de Empleo



Al respecto se puede indicar que únicamente en el colegio La Asunción tiene una solicitud de empleo en formato digital, la otra institución no maneja este tipo de formato.

Responsables de calificar el curriculum vitae vs perfil

Para saber quiénes son los responsables de manejar los currículos en las diferentes instituciones educativas se planteó la siguiente pregunta:

1.4 Persona que califica el Curriculum Vitae vs Perfil

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General
- Responsable de TH
- Pares
- Otro _____

Ante esta pregunta se concluye: en el colegio La Asunción esta responsabilidad recae en: El Rector, Vicerrector, Inspector General, Responsable de TH y Pares, sin embargo se puede evidenciar que no hay claridad en el criterio que se utiliza para dar una calificación a los curriculum. En el colegio San Luis Beltrán la calificación lo realiza únicamente el Rector

Aspectos principales que valoran para los procesos de vinculación

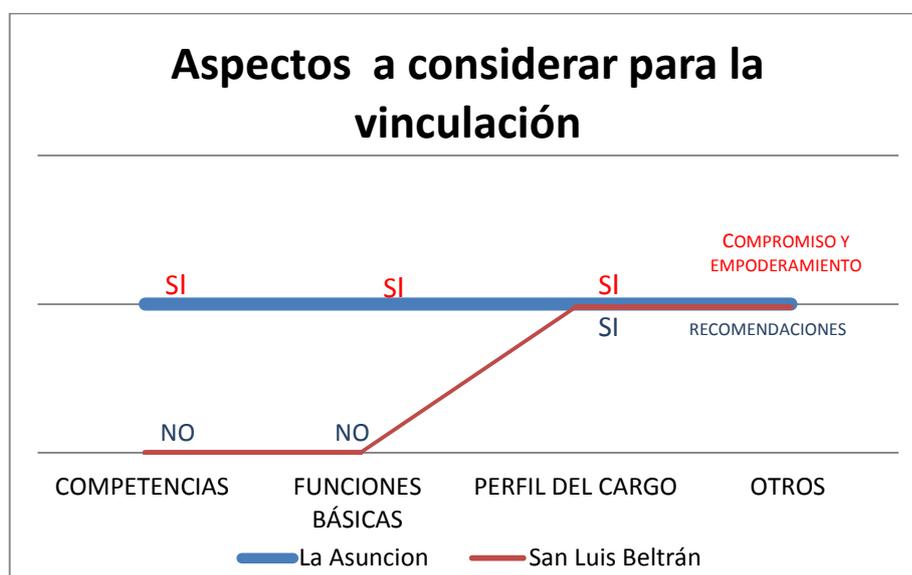
En lo referente al tema, la pregunta planteada tiene como objetivo indagar sobre cuáles son los elementos determinantes al momento de decidir la vinculación.

1.5 Aspectos principales a tomar en cuenta para el proceso de vinculación:

- Competencias (habilidades)
- Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa)
- Perfil de cargo (formación, experiencia)
- Otros _____

Los resultados obtenidos de esta pregunta, fueron los siguientes:

GRÁFICO 5 Aspectos a considerar para la vinculación



Según se visualiza en el gráfico, se puede determinar que en el colegio La Asunción, consideran importante todos los aspectos propuestos e incluye el concepto de compromiso y empoderamiento. El colegio San Luis Beltrán se centra en el perfil del cargo, e incluye como opción de vinculación las recomendaciones.

Manejo de la entrevista

La entrevista es un proceso estructurado en el que establece una comunicación entre el candidato y el entrevistador, quien tiene como fin obtener información sobre la adecuación del la persona al puesto de trabajo ofertado (Gonzales P. , 2006), la forma de entrevistar debe ser estructurada es decir utilizando un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo...las preguntas generalmente van orientadas hacia un tema o asunto en particular... (Llanos, 2005); en la encuesta realizada a los departamentos de TH de los colegios entrevistados, se propuso el siguiente planteamiento:

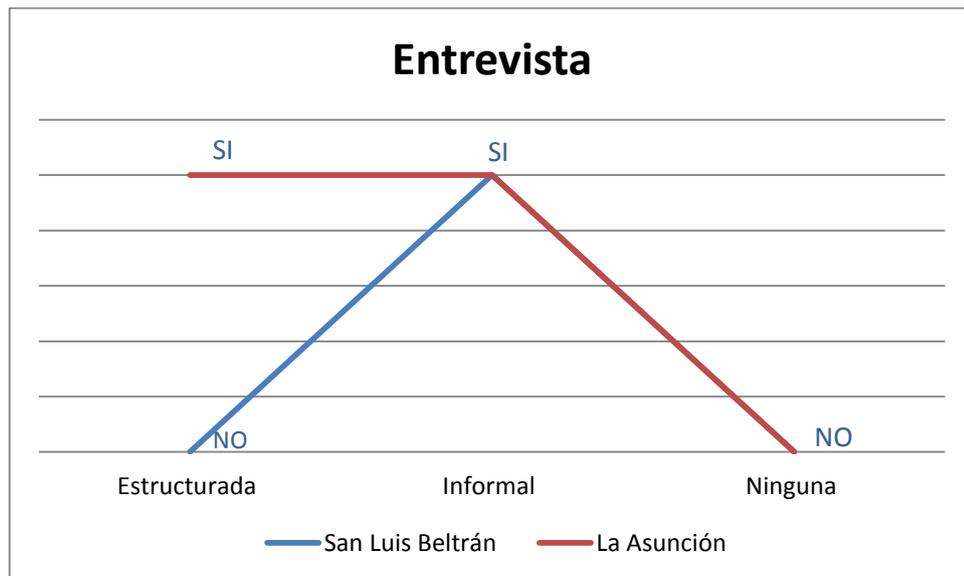
1.7 Entrevistas:

Entrevista Preliminar: Estructurada Informal Ninguna

Formato de Entrevista: De conocimiento Técnicas De aptitudes

De las respuestas se obtiene el siguiente gráfico explicativo

GRÁFICO 6 Entrevista



En el campo educativo uno de los referentes más precisos para selección de personal es el análisis de una clase impartida por los aspirantes, en este contexto se planteo la siguiente pregunta.

1.8 Alternativa de selección

Clase práctica

Clase teórica

Clase teórico-práctica

En el colegio La Asunción, según indica la responsable, se realiza una entrevista estructurada informal y sobre el tema en el siguiente pregunta: indica que, realiza en algunos casos una clase práctica, pero aclara "*no en todos los casos hacemos una clase práctica*".

En el Colegio San Luis Beltrán no se aplica ningún tipo de clase práctica.

Estos elementos analizados hacen referencia al proceso de selección de personal en el Colegio La Asunción, a continuación se detalla los mecanismos utilizados en la retención del Talento humano:

Dentro de la encuesta se incluyeron elementos que atañen a la gestión de talento humano tales como la retención, evaluación de desempeño, comunicación organizacional y seguridad salud y bienestar en el trabajo.

Retención del talento humano

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección, se debe continuar con el proceso de inducción, el cual consiste en el seguimiento al nuevo empleado con la finalidad de que se -adapte lo mejor y en el menor tiempo posible- al puesto para el cual se le contrato, a los compañeros y a las características del organismo (Barquero, 2005), además hay otros elemento relevantes que la inducción permite, tales como proporcionar información básica de los antecedentes que se requieren para

desempeñar el cargo en forma correcta, como por ejemplo información sobre las reglas de la compañía (Dessler, 2001). De igual manera, es importante determinar que la inducción se presenta en dos facetas la inducción a la organización y la inducción al puesto, como lo indica Marta Alles en su obra Diccionario de Recursos Humanos.

En el primer caso se le presenta al nuevo empleado la historia de la organización, sus productos/servicios, visión, misión, valores e información que le permita conocer la organización, en el segundo caso usualmente el jefe directo le indica las responsabilidades y tareas a cumplir, procedimientos específicos en relación a la función, usos de maquinarias u otros equipos necesarios para su trabajo. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012)

Al respecto, la responsable de TH del colegio La Asunción indica que realizan el proceso de inducción utilizando material audiovisual, programa de seguimiento docente e informe acorde las necesidades, en el colegio de San Luis Beltrán este proceso no se realiza.

Capacitación y formación

La formación es una actividad determinante y según Daniel Jiménez en su obra Manual de Recursos Humanos la define como:

Un proceso de reflexión amplio, que implica una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos a la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolas a las exigencias de un entorno cambiante. (Jimenes, 2011)

dueño o los dueños del centro educativo, en otras instituciones delegan esta responsabilidad al Inspector General o al Vicerrector. Por lo expuesto, es claro que la estructura de la Gestión del Talento Humano en educación media es muy precaria; por otra parte es importante destacar que en la ciudad de Cuenca apenas dos colegios cuentan con departamento de TH siendo estos La Unidad Educativa la Asunción y La Unidad Educativa Borja.

Para realizar esta actividad se utilizó un cuestionario de preguntas pluricotómicas de doble selección, en el cual se planteó opciones de escogimiento de competencias genéricas requeridas, las mencionadas competencias fueron presentadas por medio de tarjetas con doble faz, en la una cara se encontraba el nombre de la competencia y en la otra se detallaba las características de la competencia (*ver anexo N°2 y 3*).

El proceso de selección de competencias genéricas y específicas se detalla a continuación:

- a. El responsable de TH de cada institución recibe dos carpetas en las cuales se detallan competencias genéricas y competencias específicas. Ver anexo 4
- b. Recibe un instructivo con información requerida para ejecutar la selección de competencias.
- c. En la carpeta de competencias genéricas, analiza una lista de 11 competencias (Ver anexo 2).
- d. Selecciona cinco competencias que considera relevantes para dar una calificación en una *plantilla de evaluación de competencias genéricas* (*ver anexo 5*) para luego calificar con una valoración de 1 a 5, considerando la siguiente acreditación.

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

Tabla 2 Tabla de ponderación Competencias Genéricas

Para la selección de competencias específicas se entregó un listado de 21 competencias de las cuales debían ser escogidas 10 competencias relevantes, siguiendo el proceso descrito anteriormente.

- a. Recibe un instructivo para poder seleccionar la información requerida.
- b. En la carpeta de competencias específicas, analiza una lista de 21 competencias específicas.
- c. Selecciona las diez competencias específicas que considere relevantes y luego las califica en una *plantilla de evaluación de competencias específicas (Ver anexo 3)*.
- e. Califica con una valoración de 1 a 5, considerando la siguiente acreditación.

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

Tabla 3 Tabla de ponderación Competencias Específicas

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Competencias genéricas

Una vez recogida la información se generó una base de datos por medio de tabulación, posteriormente se procedió a jerarquizar las competencias, sustentado en la ponderación acumulada en referencia a la acreditación asignada por los responsables de TH, una vez jerarquizadas se propuso las competencias genéricas y específicas referenciales en la labor docente para la ciudad de Cuenca.

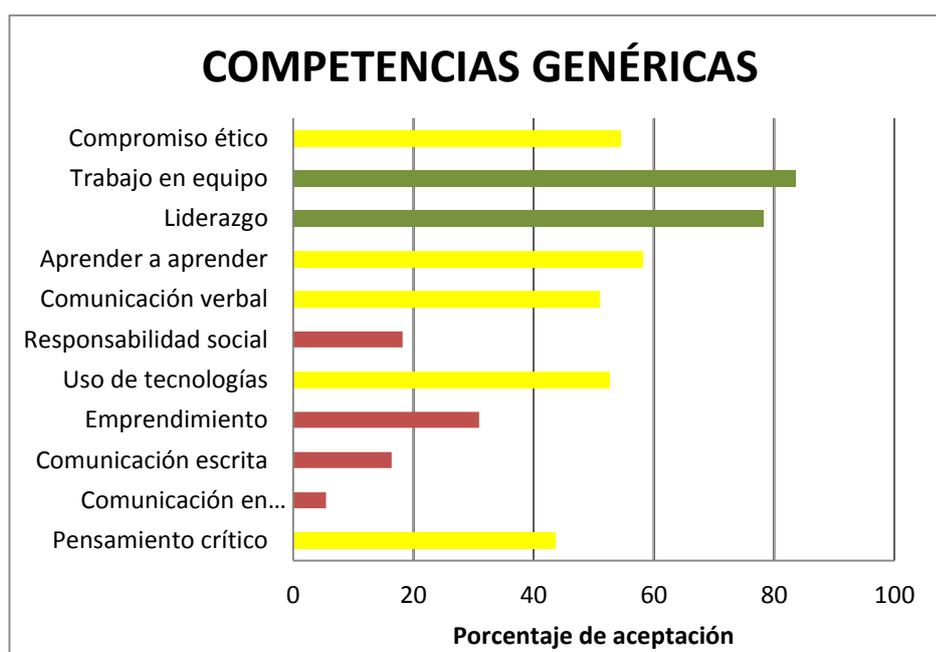
A continuación se expone las tablas y gráficos correspondientes.

Tabla 4 Tabulación de Competencias Genéricas

CÓDIGO	UNIDAD EDUCATIVA	UNIDAD EDUCATIVA LA ASUNCIÓN	COLEGIO TÉCNICO CUMBE	U E NUESTRA FAMILIA	U. E. ABLARDO TAMARIZ CRESPO	U.E. JAVIER LOYOLA	UE SAN LUIS BELTRÁN	UNIDAD EDUCATIVA OBLATAS	U.E. LA INMACULADA	UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE	U.E. KENNEDY	U. E. MARÍA AUXILIADORA	UNIDAD EDUCATIVA PASOS	UNIDAD EDUCATIVA BORJA
		COMPETENCIA GENÉRICA												
CG1	Pensamiento crítico	0	0	0	0	5	0	0	5	4	5	5	3	5
CG2	Comunicación en inglés	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CG3	Comunicación escrita	5	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
CG4	Emprendimiento	4	4	0	4	0	0	5	0	0	0	0	5	5
CG5	Uso de tecnologías	3	0	5	5	0	4	0	5	3	4	0	0	5
CG6	Responsabilidad social	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
CG7	Comunicación verbal	5	0	5	0	4	4	0	5	0	5	0	2	5
CG8	Aprender a aprender	4	5	5	4	5	0	5	0	0	4	0	4	0
CG9	Liderazgo	5	4	0	5	4	4	5	3	4	5	4	1	0
CG10	Trabajo en equipo	5	5	5	5	4	4	5	4	5	0	4	0	5
CG11	Compromiso ético	5	5	5	0	0	0	5	0	5	0	5	0	0

Autor: (Carrera, Luis. 2015)

GRÁFICO 7 Competencias Genéricas



Autor: (Carrera, Luis. 2015)

Analizado los datos sobre competencias genéricas se concluye que las competencias que obtuvieron mayor puntuación en el contexto de la ciudad de Cuenca son:

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Aprender a aprender
4. Uso de tecnologías

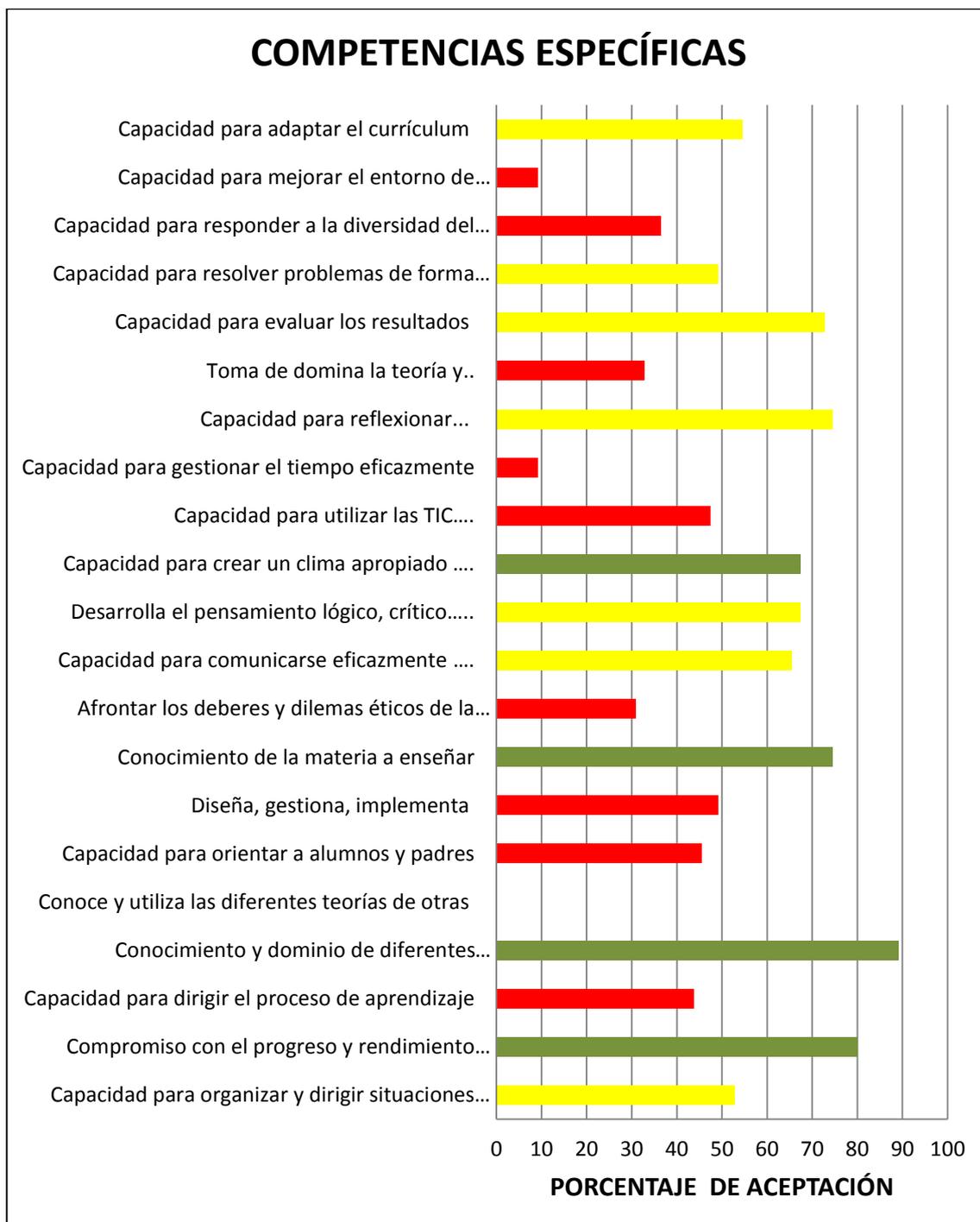
Competencias específicas

Tabla 5 Tabulación de Competencias Específicas

CÓDIGO	COMPETENCIAS GENÉRICAS	U. E. LA ASUNCIÓN	COLEGIO TÉCNICO CUMBE	U E NUESTRA FAMILIA	U. E. ABLARDO TAMARIZ CRESPO	U.E. JAVIER LOYOLA	UE SAN LUIS BELTRÁN	UNIDAD EDUCATIVA OBLATAS	U.E. LA INMACULADA	UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE	U.E. KENNEDY	U. E. MARÍA AUXILIADORA	UNIDAD EDUCATIVA PASOS	UNIDAD EDUCATIVA BORJA
CE1	Capacidad para organizar y dirigir situaciones de aprendizaje	5	0	5	5	0	0	0	5	5	0	0	4	0
CE2	Compromiso con el progreso y rendimiento del alumno	5	0	5	5	5	0	0	5	5	4	5	0	5
CE3	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje	5	0	0	0	0	0	5	0	4	5	0	0	5
CE4	Conocimiento y dominio de diferentes estrategias de enseñanza-	5	5	5	5	5	0	5	5	0	0	4	5	5
CE5	Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CE6	Capacidad para orientar a alumnos y padres	0	5	0	0	4	4	5	0	0	0	3	4	0
CE7	Diseña, gestiona, implementa	0	5	0	5	0	0	4	0	5	0	0	3	5
CE8	Conocimiento de la materia a enseñar	5	0	5	5	5	4	5	5	0	5	0	2	0
CE9	Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
CE10	Capacidad para comunicarse eficazmente	5	5	0	5	4	0	0	0	4	5	0	3	5
CE11	Desarrolla el pensamiento lógico, crítico.....	5	0	0	0	5	4	4	0	0	5	4	5	5
CE12	Capacidad para crear un clima apropiado	5	5	4	0	0	4	5	5	0	5	4	0	0
CE13	Capacidad para utilizar las TIC....	0	0	4	0	4	4	0	5	0	4	0	0	5
CE14	Capacidad para gestionar el tiempo eficazmente	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0
CE15	Capacidad para reflexionar...	5	5	4	5	0	0	0	5	0	4	5	3	5
CE16	Toma de domina la teoría y..	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	0	5	0
CE17	Capacidad para evaluar los resultados	5	0	5	5	4	0	4	0	4	4	0	4	5
CE18	Capacidad para resolver problemas de forma colaborativa	0	5	0	5	0	0	5	5	4	0	3	0	0
CE19	Capacidad para responder a la diversidad del alumnado	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
CE20	Capacidad para mejorar el entorno de enseñanza-aprendizaje	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
CE21	Capacidad para adaptar el currículum	0	5	4	0	4	0	4	5	5	0	3	0	0

Autor: (Carrera, Luis. 2015)

GRÁFICO 8 Competencias Específicas



Autor: (Carrera, Luis 2015)

Con respecto a competencias específicas según la mayor puntuación las sitúan de la siguiente manera:

1. Conocimiento y dominio de diferentes estrategias de enseñanza- aprendizaje
2. Compromiso con el progreso y rendimiento del alumno
3. Conocimiento de la materia a enseñar
4. Capacidad para reflexionar sobre la propia actuación y autoevaluarse

Ponderación recibida de las competencias genéricas evaluadas

Por la información obtenida en las tablas 10 se evidencia diferencias marcadas entre las puntuaciones por competencias, esta información nos servirá para determinar las competencias indispensables.

1. Trabajo en equipo (CG10)	puntuación	78,46%.
2. Liderazgo (CG9)	puntuación	67,69%
3. Aprender a aprender (CG8)	puntuación	55,38%
4. Comunicación verbal (CG7)	puntuación	53,85%
5. Uso de tecnologías (CG5)	puntuación	52,31%
6. Pensamiento Crítico (CG1)	puntuación	49,23%
7. Compromiso ético (CG11)	puntuación	46,15%
8. Emprendimiento (CG4)	puntuación	41,54%
9. Responsabilidad Social (CG6)	puntuación	15,38%
10. Comunicación Escrita (CG3)	puntuación	13,85%
11. Comunicación en Inglés (CG2)	puntuación	4,62%

Selección de competencias genéricas claves para el Modelo de Gestión

Una vez determinada la ponderación de cada una de las competencias, se procederá a seleccionar las dos con mayor puntuación para utilizarlas como competencias claves

en las cuales se basará la encuesta guía del modelo propuesto, en este caso la mayor puntuación le corresponde a Trabajo en Equipo y Liderazgo.

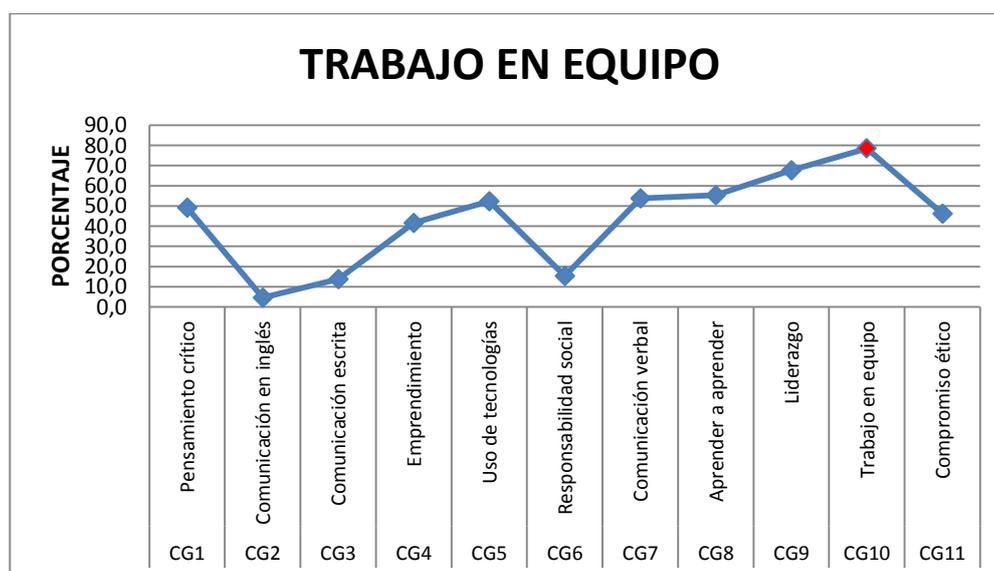
Trabajo en equipo

El diccionario de competencias define a Trabajo en Equipo como:

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012)

De acuerdo a la tabulación de resultados, Trabajo en Equipo (C10), obtiene una puntuación de 78,46% ubicándose como competencia de mayor relevancia.

GRÁFICO 9 Ubicación de Trabajo en Equipo



Autor: (Carrera, Luis 2015)

Una vez determinadas las competencias requeridas, serán utilizadas en la entrevista por competencias, en la misma se formulará preguntas claves que requieren respuestas por parte del aspirante, las cuales nos permitirán conocer el dominio sobre esta competencia a través de una valoración que se le dará a las respuestas dadas. Con la finalidad de dar objetividad al proceso, se diseñó una plantilla en Excel, la misma que da una valoración a la respuesta proporcionada con relación a la respuesta esperada, las cuales están basadas en palabras claves o conceptos lógicos que están directamente relacionados con el dominio que el aspirante tiene sobre determinada competencia.

Para la valoración, Martha Alles considera que se puede usar de cuatro o cinco escalas de puntuación, utilizando la siguiente designación:

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) no indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

Para la puntuación **D**, no significa ausencia de competencia, sino desarrollo en su nivel mínimo.

La plantilla diseñada para valorar las respuestas de los aspirantes a docentes utiliza números en reemplazo de las letras, sin embargo tienen el mismo rango de valoración:

A: 1

B: 0,75

C: 0,50

D: 0,25

Es importante determinar el grado de valoración que se da a las competencias, ya que muchas veces la diferencia entre un rango A y B C son mínimas, por lo tanto Martha Alles sobre el tema acota:

Cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, puede escribir las definiciones de sus competencias y su posterior abanico de grados, de la manera que mejor represente el sentir y las necesidades de esa organización particular. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2010)

Por lo mencionado, la valoración de competencias siempre tendrá un grado de subjetividad, ante lo cual la experticia de la persona encargada de la selección de personal juega un papel fundamental.

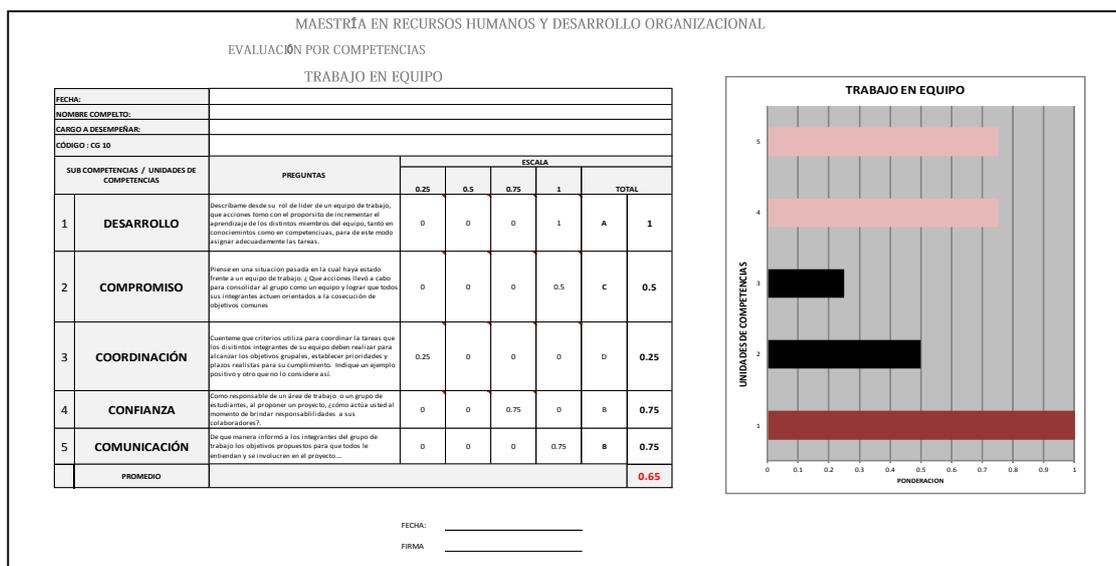
La plantilla de valoración es la siguiente:

Tabla 6 Tabla de valoración de Trabajo en equipo

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS			
FECHA:			
NOMBRES COMPELTOS			
CARGO A DESEMPEÑAR			
COMPETENCIA	CODIGO	DEFINICIÓN	COMPORTAMENTOS
TRABAJO EN EQUIPO	CG 10	Implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto de hacerlo individual y competitivamente.	<p>A Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por el éxito de sus pares o de las otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía</p> <p>B Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo, actúa para desarrollar un ambiente amistoso de trabajo, buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve conflictos que puedan producirse dentro del equipo</p> <p>C Solicita opinión del resto del grupo, valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de</p> <p>D Cooperar, participa de buen grado con el grupo, apoya sus decisiones. Realiza parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y tiene al corrinete de los temas</p>

Autor: (Carrera, Luis 2015)

Tabla 7 Instrumento de evaluación de Trabajo en Equipo



Autor: (Carrera, Luis 2015)

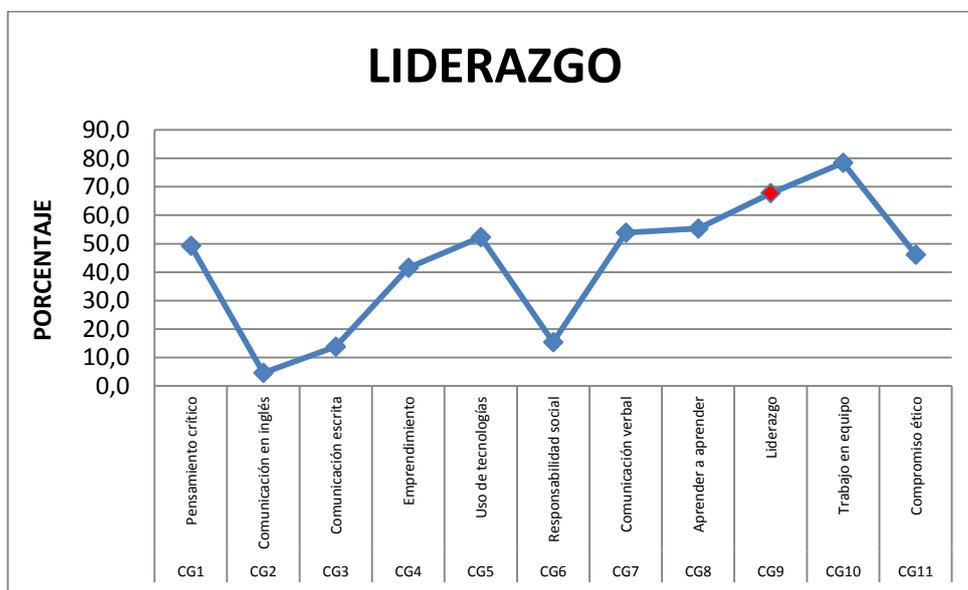
Liderazgo

Con una puntuación de 67,69% se ubica en segundo lugar de importancia la competencia de Liderazgo, la misma que es definida por Martha Alles como: la capacidad de comunicar la misión y los valores organizacionales a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso (Alles, Capital humano, 2014). En el campo educativo liderazgo se considera a la capacidades que permiten promover aprendizajes en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación, y convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes. (Calderon de los Rios, 2014).

Como lo indica el gráfico, El liderazgo dentro del análisis organizacional de competencias relevantes obtuvo la mayor puntuación de entre once competencias genéricas propuestas, la puntuación es elevada y presenta un promedio de aceptación

de 3.923 en una escala de 5, como lo indica el grafico como se puede apreciar la relevancia que se le da al liderazgo es fundamental.

GRÁFICO 10 Ubicación de Liderazgo



Autor: (Carrera, Luis 2015)

Los elementos a considerar en la evaluación de la competencia Liderazgo se evaluarán en una platilla en la cual constan con comportamientos requeridos para las competencias definidas y estos son:

Tabla 8 Plantilla de valoración de Liderazgo

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS							
LIDERAZGO							
FECHA:							
NOMBRE COMPELO:							
CARGO A DESEMPEÑAR:							
CÓDIGO : CG 9							
DIMENSIONES	PREGUNTAS	ESCALA					
		0,25	0,5	0,75	1	TOTAL	
A	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Indique, de que manera usted diseña un plan de clase, considerando el elemento cumplimiento del objetivos.	0	0	0,5	0	0,5
B	Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Cuando tuvo la oportunidad de presentar una actividad o proyecto, como obtuvo el financiamiento y los recursos para el mismo.	0	0	0	1	1
C	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Como usted hace, para garantizar un entorno armonico y ordenado para el normal desarrollo de una clase.	0	0	0	1	1
D	Establecimiento de metas y expectativas	Indique, en el planteamiento de objetivos, como motivo al grupo de trabajo para el cumplimiento de los mismos.	0	0,5	0	0	0,5
E	Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Como ha logrado la participación activa de los docentes y autoridades cuando se le ha presentado el caso y cual fue el nivel de participación de los mismos.	0	0	0	1	1
PROMEDIO							0,8
FECHA		_____					
FIRMA		_____					

DIMENSIONES	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1
A	[Barra horizontal de 0,5]					
B	[Barra horizontal de 1,0]					
C	[Barra horizontal de 1,0]					
D	[Barra horizontal de 0,5]					
E	[Barra horizontal de 1,0]					

Autor: (Carrera, Luis 2015)

Para su aplicación en un proceso de selección se utilizara una plantilla de evaluación por competencias, la misma que tiene como finalidad ponderar, la herramienta utilizar es una plantilla en Excel que permite, calificar y graficar el resultado obtenidos en cada competencias evaluada.

Ponderación recibida de las competencias específicas evaluadas

Tabla 9 Ponderación de Competencias Específicas

COMPETENCIA	CÓDIGO	PUNTUACIÓN
Conocimiento y dominio de diferentes estrategias de enseñanza- aprendizaje	CE 4	75.35 %
Compromiso con el progreso y rendimiento del alumno	CE 2	67.69 %
Conocimiento de la materia a enseñar	CE 8	63.08 %
Capacidad para reflexionar sobre la propia actuación y autoevaluarse	CE 15	63.08 %
Capacidad para evaluar los resultados del aprendizaje y el rendimiento de los alumnos	CE 17	61.54 %
Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos	CE 11	56.92 %
Capacidad para crear un clima apropiado y favorecedor del aprendizaje	CE 12	56.9 2%
Capacidad para comunicarse eficazmente con grupos e individuos	CE 10	55.38 %
Capacidad para adaptar el currículum a un contexto educativo concreto	CE 21	46.15 %
Capacidad para organizar y dirigir situaciones de aprendizaje	CE 1	44.62 %
Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos	CE 7	41.54 %
Capacidad para resolver problemas de forma colaborativa	CE 18	41.54 %
Capacidad para utilizar las TIC en integrarlas en entornos de aprendizaje	CE 13	40.00 %
Capacidad para orientar a alumnos y padres	CE 6	38.46 %
Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje	CE 3	36.92 %
Capacidad para responder a la diversidad del alumnado	CE 19	30.77 %
Toma de domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas	CE 16	27.69 %
Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión	CE 9	26.15 %
Capacidad para gestionar el tiempo eficazmente	CE 14	7.69 %
Capacidad para mejorar el entorno de enseñanza-aprendizaje	CE 20	7.69 %
Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia	CE 5	0.00 %

Autor: (Carrera, Luis 2015)

Competencias específicas

Además de las competencias genéricas, en la docencia se requiere de competencias específicas, "las destrezas relacionadas con las áreas de estudio son los métodos y técnicas apropiadas que pertenecen a las diferentes áreas de cada disciplina según el área de conocimiento" (Barragan & Buzón, 2004). Sin ser diferente, en el área de educación se debe determinar competencias específicas relacionadas con la labor docente, las cuales se encuentran implícitas en el quehacer diario en el aula de clase.

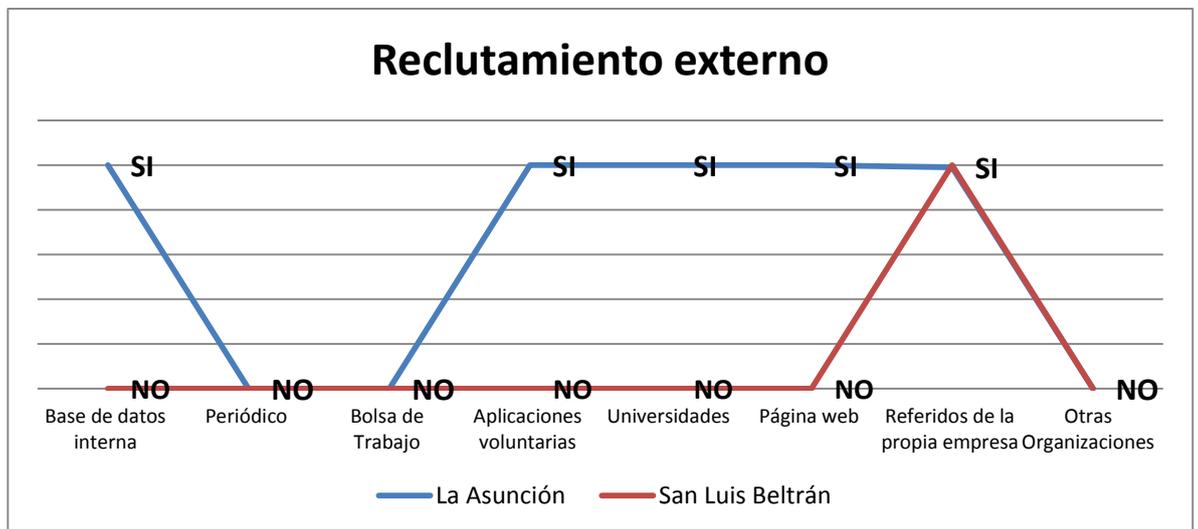
Las competencias específicas por ser de carácter técnico, no es posible valorarlas de la misma forma que las competencias genéricas, por lo que es recomendable evaluarlas a través de **Entrevista Profunda**, herramienta en la cual el entrevistador genera: "análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir" (Taylor & Bogdan, 1990). Cabe indicar que para este proceso la experticia del responsable de selección de personal es fundamental.

CAPITULO 3

Aplicación del modelo propuesto

Como parte final de este proceso de investigación planteado como objetivo cuatro, se procedió a aplicar y validar la propuesta de Modelo del Subsistema de Selección de Personal por Competencias, procedimiento que consiste en realizar un grupo focal con las autoridades de las instituciones analizadas, a quienes se les expondrá las bondades de este instrumento. Es necesario indicar que la aplicación del modelo se lo realizará únicamente en el colegio La Asunción, debido a que en el Colegio San Luis Beltrán de acuerdo al análisis de gestión en lo referente a reclutamiento no cumple con las condiciones mínimas requeridas para aplicar el modelo propuesto. A continuación se presenta el gráfico del análisis realizado en el colegio San Luis Beltrán, el mismo que justifica la decisión de no aplicar el modelo.

GRÁFICO 11 Procesos de Reclutamiento Externo



Modelo de gestión de recursos humanos para el proceso de reclutamiento y selección por competencias

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL	 UNIDAD EDUCATIVA LA ASUNCIÓN
	Fecha: 01/04/2015 Revisión: Original

Objetivo

Este procedimiento tiene por objeto establecer los lineamientos de carácter técnico y operativo para la aplicación del subsistema de reclutamiento y selección de personal, que permita a la Unidad Educativa La Asunción vincular o promover al personal a través de un modelo por competencias.

Alcance

Este procedimiento será aplicado a todos los candidatos a laborar como docentes en la Unidad Educativa La Asunción, considerando la normativa interna.

Definiciones

- a. **Competencias:** Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos de personalidad, actitudes, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades con el más alto nivel de rendimiento. (Paredes, 2008)
- b. **Conocimientos** Son un conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal, y/o capacitación.

- c. **Destrezas y/o Habilidades:** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.
- d. **Otras competencias:** Potenciales naturales o innatos para desempeñar correctamente ciertas tareas sin o con poco entrenamiento previo, incluye aptitudes intelectuales, físicas, psicológicas, psicomotrices, sensoriales.

Responsables de la administración del subsistema de selección de personal

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Selección de Personal:

- Rector de la Unidad Educativa La Asunción
- Vicerrectora de la Unidad Educativa La Asunción
- Inspectora General de la Unidad Educativa La Asunción
- Responsable de Gestión de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Fases del proceso de selección del personal

Para la aplicación del subsistema de selección de personal se seguirán las siguientes fases:

Selección Interna y/o Externa

Reclutamiento

Revisión del Perfil del cargo / Identificación del nivel de competencias

Para la revisión del perfil de cargo de un aspirante es necesario contar con un manual de perfiles actualizado, el mismo que debe basarse en los "*Estándares de Desempeño Profesional Docente Propuesta para la discusión ciudadana*". Otro referente a seguir

como elemento base para un proceso de selección por competencias son las competencias genéricas y específicas determinadas en este estudio, las mismas que pueden ser modificadas cada vez que se realice un estudio actuarial.

Llamamiento a interesados / Solicitud de empleo/ Firma de acuerdo.

a.- Llamamiento a interesados.

De acuerdo a la vacante según el área de estudio requerida, se debe elegir la fuente de llamamiento, la misma que puede ser de carácter interno o externo, En caso de llamamiento interno se sugiere los mails personales o intranet, en caso de ser un llamamiento externo se sugiere utilizar bases de datos internos, periódicos, bolsa de trabajo, recomendaciones y aplicaciones voluntarias.

b.- Pedir a todos los aspirantes llenar la solicitud de empleo vigente.

c.- Firma de acuerdo

Los candidatos deben firmar un acuerdo con el proceso de selección de personal que se ha diseñado, esta acción se realiza para evitar inconformidades una vez que se conoce el resultado (sobre todo en la evaluación psicológica, física o cuando se aplica simulaciones), sugerimos que se incluya en la solicitud de empleo la siguiente aceptación.

Comparación de carpetas (CV) con el Perfil del cargo

La revisión de las carpetas de los postulantes comparados con el perfil del cargo nos permite realizar la primera preselección, considerando que solo podrán participar los que se acerquen al perfil requerido. Los candidatos que continúan en el proceso deben cumplir los aspectos que se indican a continuación:

a. Experiencia

b. Formación

c. Conocimientos.

Selección de personal

En una selección interna o externa se aplicará la misma metodología:

Entrevista preliminar

Considerado como el primer contacto formal que tiene el entrevistador con el candidato, esta entrevista pretende recopilar información de aspectos básicos como:

- a.- Expresión oral
- b. Éxitos
- c.- Educación formal
- d. Interés
- e.- Proyección futura

Confirmación de referencias

Es la acción de investigar criterios de eficiencia de los candidatos en sus trabajos anteriores, es necesario contar con varias confirmaciones de referencias con la finalidad de compararlos y conocer de manera más cercana su historial laboral.

Pruebas Psicológicas

La evaluación psicológica es una técnica que permite describir de manera general varias características de la naturaleza de los candidatos y sobre todo encontrar rasgos claves de personalidad.

Es aplicable en los procesos de selección para concursos internos o procesos externos de cualquier cargo vacante.

El tipo de test psicométrico que sugerimos son los siguientes:

- Cuestionarios de Personalidad: Brindan una idea sobre el carácter y otros rasgos de personalidad de los individuos.
- Test 16 Pf5
- Big Five

Responsables

La aplicación, corrección, procesamiento de datos y elaboración de informes de los Test Psicométricos aplicados en los procesos de pre- selección y promoción serán competencia únicamente de los colaboradores de la Dirección de Talento Humano.

Examen médico

La aplicación del examen médico ocupacional para el docente que ingresa se debe realizar antes de la aplicación de las pruebas de conocimientos y práctica docente.

Entrevista estructurada por competencias.

Previo a la clase práctica, se dialogará (*entrevista estructurada*) con el precandidato, cuya finalidad es determinar el nivel de competencias que posee el aspirante, utilizando para ello la plantilla propuesta y la entrevista profunda.

Planificación de la clase práctica

Para cumplir con este requisito, se sugiere mantener el siguiente proceso.

Pasos para elaborar prueba de conocimientos:

- Conformar una comisión de expertos que será integrada por el Jefe de área y dos profesores con mayor calificación en la evaluación docente (Evaluación de desempeño).
- Elaborar una evaluación de conocimientos generales y específicos.
- Elaborar una plantilla de corrección.
- Retroalimentar resultados.
- Firma de aceptación.

Clase práctica:

La aplicación de simulaciones (clase práctica) permite conocer aspectos claves de los candidatos evaluados, como: potencial, dominio de destrezas y algunos rasgos de personalidad, esta técnica puede aplicarse según el análisis del perfil del cargo.

Para realizar una simulación, es necesario:

- a. Definir las destrezas y comportamientos que se requiere evaluar.
- b. Estructurar la clase y establecer formato de calificación.
- c. Seleccionar y preparar a los observadores.
- d. Aplicar la clase práctica programada.
- e. Evaluar y realizar informe de resultados.
- f. Retroalimentar.

Informe comparativo, ajuste persona - cargo

El responsable de elaborar el informe general con resultados individuales de cada uno de los candidatos será el Analista de Recursos Humanos, el mismo que deberá completar el formato sugerido.

Comité de selección

El comité de selección estará conformado por el jefe de área, la vicerrectora, responsable del DTH, quienes tomarán la decisión sobre la contratación del nuevo docente.

Envío de carta de No aceptado

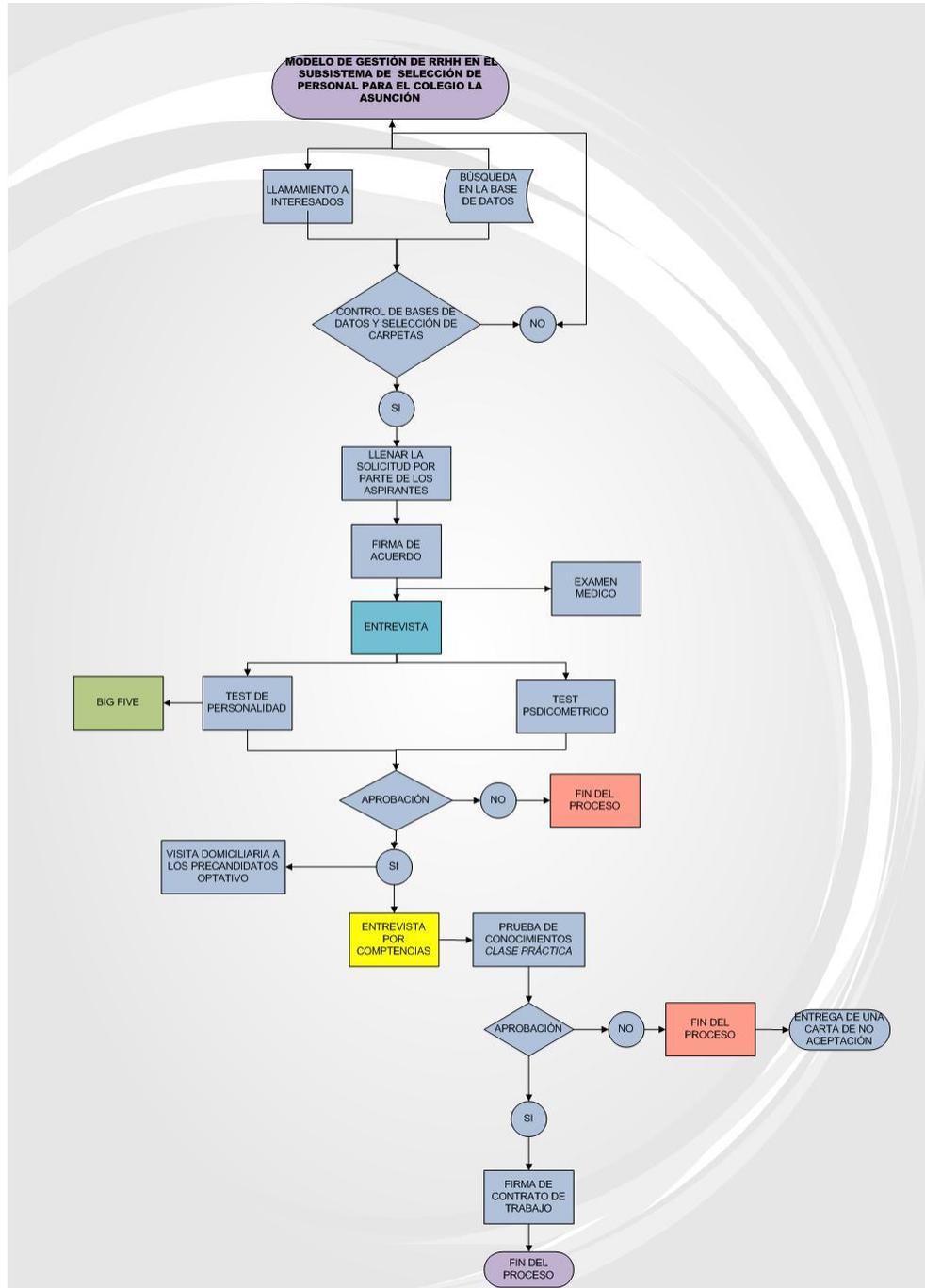
Es recomendable enviar por correo electrónico la carta de no aceptación al cargo vacante, máximo en dos días después de la elección del nuevo colaborador, es importante seguir este paso para dar a conocer la transparencia y calidad del proceso desarrollado.

Se recomienda utilizar el siguiente texto

"Por medio de la presente comunicamos a Usted que el proceso de selección para el cargo X ha finalizado, por esta ocasión le agradecemos su participación y le informamos que el candidato electo cumplió con el perfil requerido; sin embargo su hoja de vida será considerada para un futuro proceso de selección".

Diagrama de flujo del proceso de selección

GRÁFICO 12 Diagrama del Proceso de Selección



Autor: (Carrera, Luis 2015)

Grupo focal

Considerado como herramienta cualitativa de investigación que "apunta a la comprensión de fenómenos en términos de sus significados y hacen referencia tanto a formas de aproximación al conocimiento como a las modalidades desde análisis del mismo" (Juan & Rusos, 2010). Para la implementación de grupo focal se sugiere que los involucrados, "estén formados por personas preocupadas por la cuestión de debate, que sean miembros de la situación de investigación y que partan de una historia de interacciones compartidas" (Bernal, Martínez-Ferrer, & Guerra, 2004). En este contexto y una vez elaboradas las herramientas y recursos necesarios para la implementación del Modelo del Subsistema de Selección de Personal por Competencias, el instrumento fue dado a conocer a las autoridades involucradas en la administración pedagógica del colegio La Asunción, explicando las bondades y beneficios del modelo propuesto, y quienes integraron el grupo focal. Esta estrategia metodológica permitió generar discusión y debate sobre el tema, obteniendo información de primera mano sobre el criterio que generó la propuesta en cuestión.

Para el presente estudio se aplicará el grupo focal con la finalidad de determinar el nivel de aceptación de la propuesta por parte de las autoridades, proceso que se llevó a cabo de la siguiente manera.

- I. Convocatoria por escrito a los involucrados.
- II. Adecuación del sitio y lugar de trabajo
- III. Aplicación del grupo focal
- IV. Aportes de criterios sobre la factibilidad de aplicación del modelo propuesto
- V. Validación de la propuesta de Modelo de Gestión por competencias para centros educativos de nivel medio en la ciudad de Cuenca.(ver anexo 7)
- VI. Elaboración del informe

Informe del grupo focal

El grupo focal se realizó en las dependencias del Centro de Evaluación y Acreditación (CEA) de la Unidad Educativa La Asunción, reunión que inicio con puntualidad según la hora citada, 09H00 del día Lunes 20 de Abril de 2015, los integrantes: el Rector de la Unidad Educativa, Máster Patricio Feijoo, la Vicerrectora Dra. Patricia Arévalo, la Inspectora General Lcda. Mónica Iñiguez y la Responsable de Talento Humano, Máster Rocío Vicuña.

En la exposición de la propuesta del modelo citado anteriormente, las autoridades se plantearon algunas inquietudes:

a) Pasos a seguir dentro del proceso propuesto en el modelo:

"En el caso de los centros educativos como el nuestro, existe la premura de contratar inmediatamente un profesor ya que los estudiantes no pueden quedarse mucho tiempo solos, lo que no nos permite seguir con rigurosidad esta propuesta..." Ing. Patricio Feijoo Rector

"Si bien es cierto por la premura se vuelve indispensable contratar un profesor, pero la contratación debería ser en calidad de remplazo, el profesor quedaría a prueba hasta realizar el proceso de selección, en el cual puede participar el docente contratado al momento". Dra. Patricia Arévalo

"Considero que este tipo de modelos deben ser implementados para de esta manera documentar los procesos y poder seleccionar al personal idóneo" Lcda. Mónica Iñiguez.

b) Cuestionamiento sobre la muestra, ¿Son 14 colegios una muestra representativa para este estudio?

"El estudio propuesto es de carácter cualitativo, por lo que la muestra tiene relación directa con las variables en estudio, mas no con el número de datos a cuantificar, sin embargo esto no quita que se trate de datos numérico reales y efectivos que cumple con el criterio de selección, colegios con una planta docente

de un mínimo de 60 docentes y más de quinientos alumnos, además, deben tener una estructura organizativa consistente" Luis Carrera

Para finalizar el grupo focal se procedió a la entrega de un cuestionario de validación, el mismo que debía ser llenado por los invitados, este cuestionario se centró en dos ámbitos:

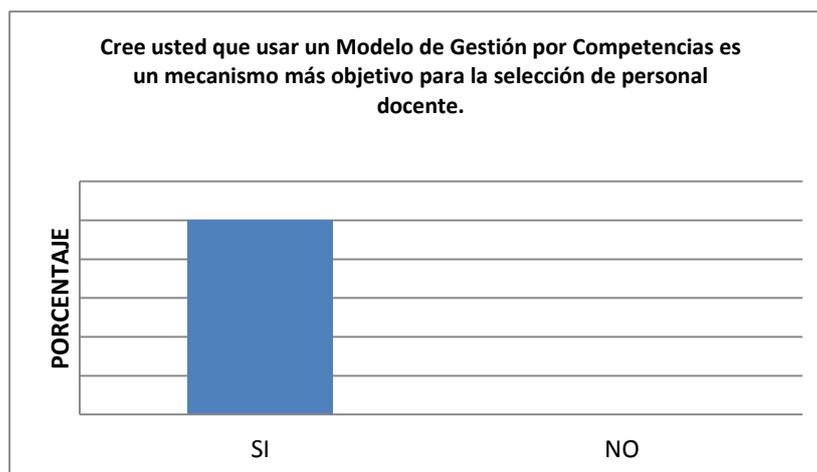
- A. Relevancia que le dan los autores a las competencias en el campo educativo
- B. Validación al modelo propuesto.

Relevancia que le dan los autores a las competencias en el campo educativo

Para validar el modelo propuesto se diseñó un cuestionario con las siguientes preguntas:

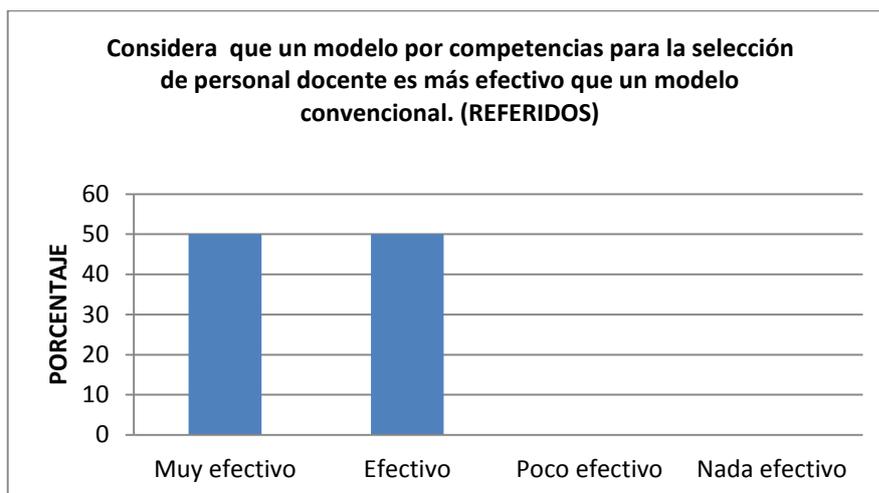
1. ¿Cree usted que usar un Modelo de Gestión por Competencias es un mecanismo objetivo para la selección de personal docente?

GRÁFICO 13 Nivel de confianza al Modelo por Competencias



Considera que un modelo por competencias para selección de personal docente es más efectivo que un modelo convencional. (REFERIDOS)

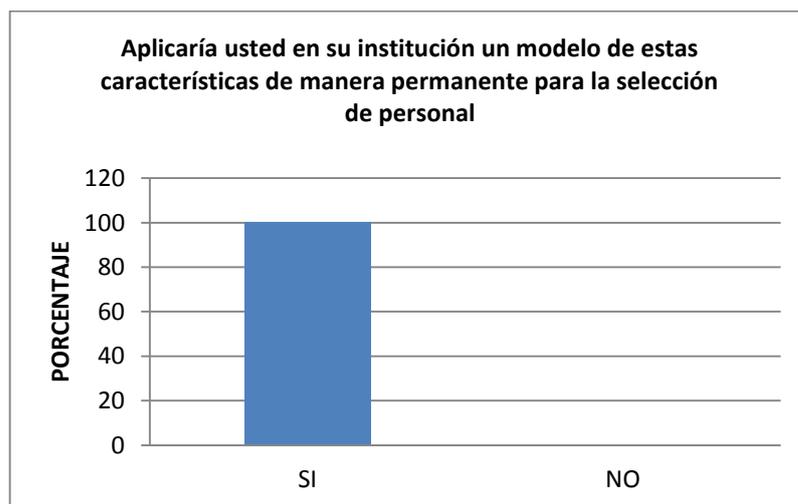
GRÁFICO 14 Nivel de efectividad del modelo propuesto



Validación del modelo

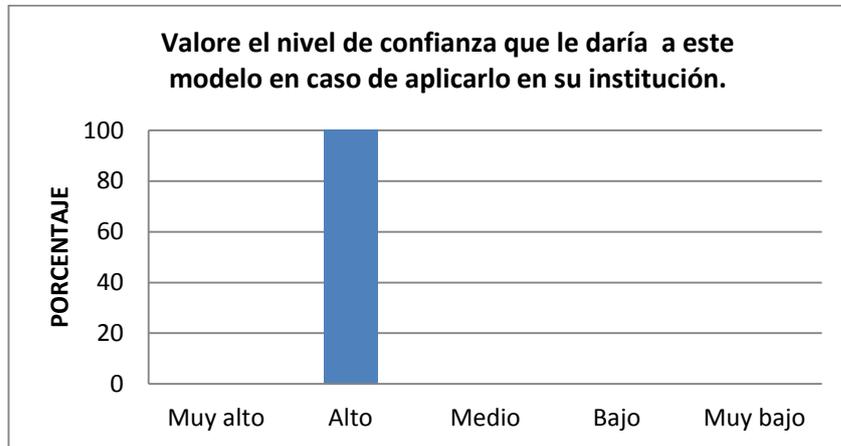
Aplicaría usted en su institución un modelo de estas características de manera permanente para la selección de personal.

GRÁFICO 15 Nivel de factibilidad de aplicación del modelo propuesto



2. Valore el nivel de confianza que le daría a este modelo en caso de aplicarlo en su institución.

GRÁFICO 16 Nivel de confianza al modelo propuesto



CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, se evidencia, a través de la bibliografía e información proporcionada por expertos en GTH, la preocupación sobre la selección de personal docente capacitado para hacer frente a las exigencias de un nuevo modelo de educación: “Docentes del Siglo XXI”, este nuevo paradigma requiere de **docentes competentes**, los mismos que deben ser seleccionados en base a criterios estandarizados y por Modelos de GTH contextualizados que nos permitan contar con personal capacitado.

Por el acierto que ha constituido el uso de estos instrumentos en otros países como una manera para mejorar la educación, el Ecuador debería implementarlos en las políticas educativas, pues, si bien es cierto en los modelos implementados usa este término sin embargo no define los lineamientos.

Las autoridades y representantes de los centros educativos de nuestra ciudad consientes de las falencias que tienen en sus modelos de GTH están dispuestos a instaurar y aplicar procesos más sistemáticos y técnicos que les permitan seleccionar docentes competentes, sin embargo consideran que en nuestro medio no hay personal capacitado para llevar a cabo estos procesos.

Al finalizar el presente estudio se pudo constatar que hay coincidencia entre las competencias requeridas para la ciudad de Cuenca y las competencias relevantes en el proyecto Tuning, así, "conocimiento de la materia a enseñar" ocupa el primer lugar en Tuning y para los responsables de GTH en la ciudad de Cuenca ocupa el tercer lugar, elemento que destacar son las competencias que alcanzan puntuaciones mínimas, en el caso de "Comunicación en inglés" que alcanza un 1.10% de valoración seguida de responsabilidad social con un 3.69 de aceptación, coincidiendo en el caso de "comunicación en otra lengua" con la del proyecto Tuning que ocupa el penúltimo lugar de 27 competencias genéricas consideradas, por otro lado; las

competencia mejor ubicadas son ocupa el tercer lugar en este estudio y en el proyecto Tuning ocupa un segundo lugar, por último "trabajo en equipo" presenta una alta concordancia con este trabajo ya que en este estudio ocupa el primer lugar y en Tuning Latinoamérica ocupa el segundo lugar.

Si bien los modelos por competencias se presentan como la oportunidad de mejorar la calidad de la educación en todos sus aspectos, no es menos cierto; que hace falta mucho por hacer para llegar a cumplir con este objetivo, es indispensable que las autoridades educativas tomen generen las condiciones apropiadas para poder implementarlos, dando apertura a la implementación de elementos fundamentales como la selección del personal docente idóneo para el desempeño académico.

RECOMENDACIONES

La Gestión del Talento Humano fue concebida desde la óptica empresarial, y a lo largo de la maestría, todos los módulos recibidos se orientaban hacia la empresa, considero necesario que en cohortes posteriores se involucre de alguna manera al campo educativo, puesto que una unidad educativa sea esta particular o fiscal fácilmente supera los 80 docentes y con personal administrativo y de apoyo los 100 por lo tanto; considero que para este número de servidores debe administrarse el Talento Humano de manera profesional.

Considero imperante la necesidad de implementar procesos organizados y sistemáticos de selección de personal en los centros educativos de nivel medio, para ello las autoridades deben estar consientes de esta necesidad y brindar tos el respaldo necesario al mismo, estos procesos deben ser adaptados a las necesidades de cada institución, para ello; es muy importante que cada colegio diseñe un perfil del docente, en el cual se describen de manera específica las competencias que el docente debe poseer; este perfil junto con los valores organizacionales permiten un lineamiento claro del tipo de docente que la institución necesita.

El mundo de las competencias es sumamente amplio y apasionante, su aplicación genera la posibilidad de ajustar los requerimientos de cada institución de acuerdo a su sostenimiento y tipo, generando una identidad propia y permitiendo seleccionar el personal que requerimos de acuerdo a este requerimiento.

Vale la pena recalcar, que modelo los modelos de selección de personal por competencias únicamente permiten determinar las competencias que el candidato posee, las mismas que no son perceptibles con modelo tradicionales, pero de ningún modo; se debe descuidar los programas de capacitación y desarrollo que fortalecerán el perfil del docente seleccionado.

Finalmente, estudios de este tipo deben realizarse con mayor frecuencia, puesto que la educación media es el elemento que nutre a la educación superior, por lo tanto; la Universidad está en la obligación de promover investigaciones que permitan el desarrollo de la educación media, para de esta manera aportar con el progreso del nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2014). Argentina y la educación para el tercer milenio. *EDUFORUM*.
- Alfa EuropeAID. (2014). *Tuning America Latina*. Obtenido de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=171&Itemid=199>
- Alfa Tuning. (16 de 3 de 2015). *Tuning Latinoamérica*. Obtenido de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=168&Itemid=196>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360* (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (2da. Edición ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina : GRANICA.
- Alles, M. (2010). *Gestión por Competencias, El Diccionario*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (06 de 02 de 2014). *Capital humano*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=72&L%EDderes+y+Liderazgo>
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos. II Parte*. Costa Rica : EUNED.
- Barragan, R., & Buzón, O. (2004). Desarrollo de competencias específicas en la materia tecnología educativa bajo el marco del espacio europeo de educación superior. *Revista Latinoamericana de tecnología educativa*, 3(1), 106.
- Barrales Villegas, A. e. (2012). "El enfoque educativo basado en competencias, un reto que enfrenta la Universidad Veracruzana.". Recuperado el 07 de 03 de 2014, de http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA347003636&v=2.1&u=uazuay_cons&it=r&p=GPS&sw=w&asid=6c40cf640a4bfc9b52f1b6be211e86a0
- Barrón Tirado, M. C. (2009). Docencia universitaria y competencias didácticas. *Perfiles Educativos*, 78-79.
- Beneitone, P. (2006). *Consejo Superior Univesitario Centroamericano*. Obtenido de Seminario taller Centroamericano sobre desarrollo curricular basado en competencias : http://daad.csuca.org/attachments/122_MEMORIA%20I%20SEMINARIO%20TALLER%20SOBRE%20DESARROLLO%20CURRICULAR%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf

- Bernal, J., Martínez-Ferrer, O., & Guerra, M. (2004). *Focus group: una metodología para fomentar procesos de inclusión en el deporte*. Madrid: Universidad, Ramon Llull.
- Calderon de los Rios, D. (06 de 02 de 2014). Liderazgo Docente. *Revistas Catalanes amb Aces Orbet*.
- Campos, N. (2003). El docente investigador: su génesis teórica y sus rasgos. *Educación*, 39-42.
- Castillo, J. (2006). *Administracion de personal un enfoqu a la calidad*. Bogota: ECOE.
- Celis, M. (2010). Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar.. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1E), 289.
- Celis, M. (10 de 07 de 2014). *Educarchile*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=106197>
- Corominas, E. (2001). Competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista educación*(325), 299-321.
- Delore, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Paris: UNESCO.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Mexico: Pearsosn Education.
- Educarchile. (18 de 3 de 2015). *Educarchile*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=59427>
- Europa Síntesis de la legislación de la UE. (16 de 3 de 2015). *Europa*. Obtenido de http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_es.htm
- Fernández Muñoz, R. (9 de febrero de 2011). *Competencias Profesionales del Docente en la Sociedad del Siglo XXI*. Recuperado el 19 de 05 de 2014, de <https://www.uclm.es/profesorado/ricardo/Cursos/CompetenciaProfesionales.pdf>
- Flores, M. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Santillana.
- Freud, S. (1960). *The Ego and the Id*. New York : W.W. Norton & Co.
- Gonzales, J., Beneitone, P., & Wagenar, R. (2014). *Tuning America Latina Meta-perfi les y perfiles*. Bilbao: TUNING PROJECT.
- Gonzales, P. (2006). *Selección de Personal*. España: IDEAS PROPIAS.
- Guerrero Sepulveda, G. (Junio de 2005). Gestión educativa basada en competencias: una clave necesaria para mejorar la educación. *Pensamiento evolutivo*, 36, 133-155.
- Guzmán, I., & Marín Uribe, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el cocepto y la evaluacion. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 151-153.

- Hernandes, I. (2009). El docente investigador en la formación de profesionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(27), 13.
- Herrnandes, I. (2009). El docente investigador en la formación de profesionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(27), 13.
- Instituto de Tecnologías Educativas. (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE*. Recuperado el 03 de 06 de 2014, de http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf
- Jimenes, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC.
- Juan, S., & Rusos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. *Serie Métodos de Psicología Clínica*, 5.
- La Asunción. (19 de 02 de 2014). *Unidad Educativa La Asunción*. Obtenido de <http://www.laasuncion.edu.ec/colegio/index.php/qs>
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar para la selección de personal/ Interviewing for staff selection*. México: Editorial Paz Mexico.
- Measom, C. (2014). *La voz de Huston* . Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/la-teora-del-iceberg-de-seleccin-de-personal-10744.html>
- Ministerio de Educacion Nacional. (2014). *Articulacion de la Educacion con le Mundo Productivo*, 7.
- Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador . (2010). *Ley Organica Intercultural Bilingue* . Quito.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSONS.
- Morales, J. (11 de marzo de 2015). El proyecto Tuning y su aplicacion en la Univerisdad del Azuay. (L. C. Amoroso, Entrevistador)
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos de la investigacion cualitativa.
- Nebot, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- OCDE. (2005). *La definicion y selccion de las competencias clave*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2006). *El programa PISA de la OCDE, que es y para qué sirve*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2010). Working Paper 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *EDU Working paper*, 7.
- Patiño Rubiano, B. (2006). Gestion por Competencias. *Tesis de Maestria*. Medellin, Colombia: Univerdidad Nacional de Colombia.

- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Ciudad Juarez: PUBLICACIONES CRUZ.
- Rico, L. (2005). La competencia matemática en PISA. *La Enseñanza de las matemáticas y el informe PISA*, 58.
- Rubiano, B. (2006). *Gestión por competencias*. Medellín, Colombia.
- Sánchez, G. (20 de 04 de 2015). Modelo de Gestión del Sistema educativo Ecuatoriano. (L. Carrera, Entrevistador)
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en America Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Troquel.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Servia, J. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. Hologramática. *HOLOGRAMÁTICA*, 3(7), 123-146.
- Sologaistoa, A. G., Casas Zermeño, L. O., & Armenteros Acosta, M. d. (2014). *1er. Congreso de Transformación Educativa*. Recuperado el 5 de 10 de 2014, de http://www.transformacion-educativa.com/congreso/ponencias/256-formacion-docente.html#_ENREF_14
- Stegman Salazar, T. (08 de 03 de 2015). *Educar Chile*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20Tstegman.pdf>
- Suarez, O. (2014). *50 aniversario de educación y evangelización Dominicana*. Cuenca.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: PAIDOS.
- Tejada, J. (2008). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamerica de Educación*, 6.
- Tuning Educational Structures in Europa. (16 de 3 de 2015). *Tuning*. Obtenido de <http://www.unideusto.org/tuningeu/home.html>
- Tuning Latinoamerica. (2104). *Tuning Latinoamerica*. Obtenido de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=173&Itemid=201>
- Tuning Project. (2013). *CLAR Crédito Latinoamericano de Referencia*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Universitat Autonoma de Barcelona. (9 de marzo de 2015). Obtenido de <http://www.uab.cat/web/estudiar-1345666325043.html>

- Uribe, M. (2014). *Competencias docentes y directivas: Factor clave en la mejora escolar*. Santiago.
- Vaillant, D. (2007). Mejorando la formación y el desarrollo profesional de docente en América Latina. *PENSAMIENTO EDUCATIVO*, 41(2), 6.
- Valenzuela, B. A. (2013). "Evaluación de las competencias docentes del profesorado de la Universidad de Sonora, México.". Obtenido de http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA348452825&v=2.1&u=uazuay_cons&it=r&p=GPS&sw=w&asid=7aa56e4966532e0b61a9e5172344de5
- Weinstein, J. (9 de marzo de 2015). *educarchile*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=187078>
- Zabalza, M. A. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo*. Madrid: NARCEA S.A EDICIONES.
- Zoia, B., & Canto, P. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 87-97.

ANEXOS

Anexo 1 encuesta de GTH

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA AUDITORIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR Y BACHILLERATO

Objetivo: Evaluar el Sistema de Gestión de Talento Humano y sus Subsistemas.

Cargo que desempeña el informante: _____

1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 Reclutamiento Interno: SI NO

- Movimientos de Personal
- Otros _____

1.2 Reclutamiento Externo: SI NO

- Base de datos interna
- Periódico
- Bolsa de Trabajo
- Aplicaciones voluntarias
- Universidades
- Página web
- Referidos de la propia empresa
- Otras Organizaciones

1.3. Solicitud de Empleo: SI

NO

- Formato Digital
- Formato físico:

1.4 Persona que califica el Curriculum Vitae vs Perfil

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General
- Responsable de TH
- Pares
- Otro _____

1.5 Aspectos principales a tomar en cuenta para el proceso de vinculación:

- Competencias (habilidades)
- Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa)
- Perfil de cargo (formación, experiencia)
- Otros _____

1.7 Entrevistas:

Entrevista Preliminar: Estructurada Informal Ninguna

Formato de Entrevista: De conocimiento Técnicas De aptitudes

1.8 Alternativa de selección

Clase práctica

Clase teórica

Clase teórico-práctica

2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1 Inducción SI

NO

- Manuales de Inducción
- Material Audiovisual
- Programa seguimiento docente
- Informal acorde a necesidades

2.2 Capacitación y Formación

SI

NO

- Gestión cursos, talleres, seminarios
- Formación: Universidad, Cuarto Nivel
- Planes de capacitación por cargo
- Instructores Internos

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Evaluador

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General
- Responsable deTH
- Pares
- Otro_____

3.2 Utiliza formulario de evaluación: SI NO

3.3 Formatos de evaluación:

- Escalas gráficas
- Comparación por pares
- Laboral
- Actitudinal, funcional
- Seguimiento docente
- Habilidades
- Feedback
- Feedback y compromisos

3.4 Plantilla de resultados de evaluación del desempeño

SI NO

4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Difusión de información (visitantes: MEC, IESS, SRI, Otros)	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Boletines, carteleras, comunicaciones personales	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
La empresa informa y refuerza la Visión, Misión, Valores,?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Cambios que se realizan (personal, horarios, etc)	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Protocolo de manejo de quejas	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

5. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO:

- Formato de Inducción para prevenir accidentes laborales
SI NO

- Garantizar atención médica emergente o en servicios de salud del IESS

SI **NO**

- Se reporta accidentes, certificados médicos (ausentismo), trámite de acuerdo con el contrato colectivo, calamidades domésticas.

SI **NO**

- Ingreso de cargas familiares.

SI **NO**

- Cumplimiento de beneficios contratación colectiva y beneficios de código de trabajo.

SI **NO**

Muchas gracias

Anexo 2 tarjetas de competencias genéricas

1 PENSAMIENTO CRÍTICO	Habilidad para evaluar o analizar la estructura y consistencia de razonamientos, escrutando los fundamentos de ideas, juicios o acciones antes de aceptarlas como válidas.
2 COMUNICACIÓN EN INGLÉS	Capacidad para expresarse en inglés en un nivel Intermedio a nivel técnico y social, mediante el desarrollo de las habilidades: comprensión oral y escrita y expresión oral y escrita.
3 COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para producir distintos tipos de texto adecuándose a la situación comunicativa y utilizando correcta y eficazmente las reglas gramaticales y ortográficas.
4 EMPRENDIMIENTO	Habilidad para realizar proyectos por iniciativa propia, comprometiendo recursos para explotar una oportunidad, asumiendo riesgos calculados y con una clara visión de futuro.
5 USO DE TECNOLOGÍAS	Habilidad de utilizar profesional y éticamente medios y entornos TIC para trabajar y comunicarse, considerando acceso a fuentes de información, archivo de datos y

6

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Capacidad y obligación de responder ante la sociedad como un todo, por acciones u omisiones y que se ejercen, cuando corresponde, desde algunas personas hacia todas las otras.

7

COMUNICACIÓN VERBAL

Capacidad para expresar oralmente de forma clara y efectiva ideas, conocimientos y sentimientos, adaptándose a las características de la situación y audiencia para lograr comprensión y diálogo.

8

APRENDER A APRENDER

Habilidad para reconocer necesidades y procesos del propio aprendizaje integrando permanentemente nuevos conocimientos y habilidades.

9

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo del grupo

10

TRABAJO EN EQUIPO

Elaborar un proyecto de equipo.

Dirigir un grupo de trabajo, conducir reuniones docentes.

Formar y renovar equipos de trabajo docente.

Afrontar y analizar situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales.

11

COMPROMISO ÉTICO

Compromiso ético (por ejemplo en la realización de trabajos sin plagios, etc.)

Ética profesional (esta última abarca también la ética como investigador)

Valores democráticos (derechos fundamentales, igualdad, etc.)

Anexo 3 tarjetas de competencias específicas

1

CAPACIDAD PARA ORGANIZAR Y DIRIGIR SITUACIONES DE APRENDIZAJE

2

COMPROMISO CON EL PROGRESO Y RENDIMIENTO DEL ALUMNO

3

CAPACIDAD PARA DIRIGIR EL PROCESO DE APRENDIZAJE

4

CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE DIFERENTES ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

5

CONOCE Y UTILIZA LAS DIFERENTES TEORÍAS DE OTRAS CIENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA EDUCACIÓN: LINGÜÍSTICA, FILOSOFÍA, SOCIOLOGÍA, PSICOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA, POLÍTICA E HISTORIA.

6

CAPACIDAD PARA ORIENTAR A ALUMNOS Y PADRES

7

DISEÑA, GESTIONA, IMPLEMENTA Y EVALÚA PROGRAMAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS

8

CONOCIMIENTO DE LA MATERIA A ENSEÑAR

9

**AFRONTAR LOS DEBERES Y
DILEMAS ÉTICOS DE
LA PROFESIÓN**

10

**CAPACIDAD PARA
COMUNICARSE EFICAZMENTE
CON GRUPOS E INDIVIDUOS**

11

**DESARROLLA EL PENSAMIENTO
LÓGICO, CRÍTICO Y CREATIVO DE
LOS EDUCANDOS**

12

**CAPACIDAD PARA CREAR UN
CLIMA APROPIADO Y
FAVORECEDOR DEL APRENDIZAJE.**

13

**CAPACIDAD PARA UTILIZAR LAS
TIC, INTEGRÁNDOLAS EN
ENTORNOS DE APRENDIZAJE**

14

**CAPACIDAD PARA GESTIONAR
EL TIEMPO EFICAZMENTE**

15

**CAPACIDAD PARA REFLEXIONAR
SOBRE LA PROPIA ACTUACIÓN Y
AUTOEVALUARSE**

16

**DOMINA LA TEORÍA Y
METODOLOGÍA CURRICULAR
PARA ORIENTAR ACCIONES
EDUCATIVAS**

17

**CAPACIDAD PARA EVALUAR LOS
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE Y EL
RENDIMIENTO DE LOS ALUMNOS.**

18

**CAPACIDAD PARA RESOLVER
PROBLEMAS DE FORMA
COLABORATIVA.**

19

**CAPACIDAD PARA RESPONDER
A LA DIVERSIDAD DEL
ALUMNADO.**

20

**CAPACIDAD PARA MEJORAR EL
ENTORNO DE
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.**

21

**CAPACIDAD PARA ADAPTAR EL
CURRÍCULUM A UN CONTEXTO
EDUCATIVO CONCRETO**

21

**COMPETENCIAS
GENÉRICAS**

21

**COMPETENCIAS
ESPECÍFICAS**

INSTRUCTIVO

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE LA PLANTILLA DE CONTROL DE COMPETENCIAS DOCENTES

Trabajo previo a la obtención d la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y
Desarrollo Organizacional

COLEGIO Unidad Educativa Particular Hermano Miguel-De La Salle

RECTOR, VICERRECTOR, RESPONSABLE DE TH Vicerectora Lic. Martha Wilches

FECHA 23/02/2015.

Estimado (a):

La siguiente encuesta tiene la finalidad de conocer su valiosa opinión sobre las competencias requeridas tanto genéricas como específicas que un docente debe poseer para un desempeño eficaz de sus funciones. Las competencias seleccionadas y enumeradas a continuación se basan en gran parte a las propuestas por los proyectos TUNING y PISA en lo referente a evaluación por competencias para el mejoramiento académico en Latinoamérica.

Se le entregará dos carpetas una que contiene 11 tarjetas enumeradas con las competencias genéricas y una hoja de valoración, usted deberá seleccionar 5 competencias que considere las más relevantes para luego valorarlas en la hoja adjunta según la importancia, empleando una escala de 1 a 5 considerando 5 como la puntuación más alta y 1 como el valor más bajo. En la segunda carpeta encontrará 21 competencias específicas de las cuales deberá seleccionar 10 para luego valorarlas en la hoja adjunta según la importancia, empleando una escala de 1 a 5 considerando 5 como la puntuación más alta y 1 como el valor más bajo.

Su colaboración será de mucha importancia ya que servirá para generar un Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas de Selección de Personal para la Ciudad de Cuenca, herramienta con el cual podrán contar para seleccionar personal docente competente.

Por su valiosa colaboración anticipo mi agradecimiento.

PLANTILLAS DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

#	COMPETENCIA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Pensamiento crítico	1	2	3	4	5
2	Comunicación en inglés	1	2	3	4	5
3	Comunicación escrita	1	2	3	4	5
4	Emprendimiento	1	2	3	4	5
5	Uso de tecnologías	1	2	3	4	5
6	Responsabilidad social	1	2	3	4	5
7	Comunicación verbal	1	2	3	4	5
8	Aprender a aprender	1	2	3	4	5
9	Liderazgo	1	2	3	4	5
10	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
11	Compromiso ético	1	2	3	4	5

Anexo 5 Plantilla de valoración de competencias específicas

COMPETENCIA	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Capacidad para organizar y dirigir situaciones de aprendizaje	1	2	3	4	5
Compromiso con el progreso y rendimiento del alumno	1	2	3	4	5
Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5
Conocimiento y dominio de diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje	1	2	3	4	5
Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia	1	2	3	4	5
Capacidad para orientar a alumnos y padres	1	2	3	4	5
Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos	1	2	3	4	5
Conocimiento de la materia a enseñar	1	2	3	4	5
Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión	1	2	3	4	5
Capacidad para comunicarse eficazmente con grupos e individuos	1	2	3	4	5
Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos	1	2	3	4	5
Capacidad para crear un clima apropiado y favorecedor del aprendizaje	1	2	3	4	5
Capacidad para utilizar las TIC en integrarlas en entornos de aprendizaje	1	2	3	4	5
Capacidad para gestionar el tiempo eficazmente	1	2	3	4	5
Capacidad para reflexionar sobre la propia actuación y autoevaluarse	1	2	3	4	5
Toma de domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas	1	2	3	4	5
Capacidad para evaluar los resultados del aprendizaje y el rendimiento de los	1	2	3	4	5

alumnos					
Capacidad para resolver problemas de forma colaborativa	1	2	3	4	5
Capacidad para responder a la diversidad del alumnado	1	2	3	4	5
Capacidad para mejorar el entorno de enseñanza-aprendizaje	1	2	3	4	5
Capacidad para adaptar el currículum a un contexto educativo concreto	1	2	3	4	5

EXPOSICIÓN DEL GRUPO FOCAL

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DOCENTES PARA EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL MEDIO, APLICABLE EN LA CIUDAD DE CUENCA

Usted ha formado parte del Grupo Focal para la validación del Modelo de Gestión por Competencias Docentes para el subsistema de selección de personal, en centros educativos de nivel medio, aplicable en la ciudad de Cuenca, solicito su colaboración para llenar el siguiente cuestionario.

Colegio: _____

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

3. Usted ha contratado personal utilizando un Modelo de Gestión por Competencias.

- SI
 NO

4. Cree usted que usar un Modelo de Gestión por Competencias es un mecanismo más objetivo para la selección de personal docente.

- SI
 NO

5. En lo referente a competencias, cree usted que el modelo propuesto incluye todas las competencias que los profesores deben poseer para mantener buenas prácticas docentes.
- SI
- NO
6. Aplicaría usted en su institución un modelo de estas características de manera permanente para la selección de personal
- SI
- NO
7. Considera que un modelo por competencias para la selección de personal docente es más efectivo que un modelo convencional. (REFERIDOS)
- Muy efectivo
- Efectivo
- Poco efectivo
- Nada efectivo
8. Que competencias considera más relevantes en el desempeño docente.
- Competencias genéricas
- Competencias específicas
9. Los estándares de desempeño docente utilizadas por el MEC, son tomados de modelos por competencias de otros países, considera usted relevante que el Ecuador debería implementar un modelo por competencias en educación contextualizado a nuestra realidad.
- SI
- NO

10. Valore el nivel de confianza que le daría a este modelo en caso de aplicarlo en su institución.

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

11. Una de las bases teóricas de este estudio fue proyecto Tuning; que es un modelo internacional por competencias en educación superior; considera viable este modelo para educación media.

- SI
- NO