UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

CAPACITACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO ESCOLAR DE EDUCACIÓN BÁSICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA:

Jaime Frías Griselda

Directora de Tesis: Xelhuantzi López María Yolanda

México, Febrero del 2010

AGRACEDIMIENTOS

A mis padres Natividad y Javier que me han demostrado todo su apoyo, su comprensión y amor. Gracias por todo, sin ustedes no habría llegado hasta aquí. Los amo muchísimo.

A mis hermanos Javier, Nelly y Carolina, por escucharme y alentarme cuando más los necesitaba. A mis sobrinos Helena, Fátima, Natalia y Edwin que me proporcionan mucha alegría y esperanza. Los adoro.

A la profesora María Yolanda Xelhuantzi López por apoyarme en este largo andar además de auxiliarme siempre que lo necesite de una forma muy cálida.

A mis amigas Vianca, Cristal, Lupita y Elizabeth que siempre estuvieron presentes para acogerme y darme sus puntos de vista ayudándome a salir adelante con sus comentarios constructivos, su buen ánimo y su incomparable amistad.

Y especialmente a Gonzalo que ha recorrido conmigo esta etapa de mi vida con su agradable compañía, su singular alegría y sus interminables palabras de aliento. Te amo.

¡Educar para Transformar!

ÍNDICE

Introducción 1
Capítulo 1.-El directivo escolar 3
1.1.- Funciones del Directivo Escolar 10
1.2.- Liderazgo 14
1.3.- Gestión 19
1.4.- Gestión Escolar 20
1.5.- Gestión Directiva 23
Capítulo 2.-El directivo escolar actual y sus necesidades de capacitación con base en competencias laborales 27
2.1.- ¿Porqué Competencias Laborales? 34
2.2.- Ventajas de las Competencias Laborales 36
2.3.- ¿Y cómo se da el Proceso de Certificación con base en Competencias Laborales? 40
2.4.- ¿Qué beneficios tiene la Certificación de Competencias Laborales en los Directivos Escolares? 42
2.5.- Profesionalización ¿para qué? 43
Capítulo 3.-Competencias Laborales 47
3.1.- Historia de las Competencias Laborales en México 52
3.2.- Normas Técnicas de Competencias Laborales en México 56
3.3.- Certificación de Normas Técnicas de Competencias Laborales en México 61
3.4.- Marco legal de las Competencias Laborales 68
Capítulo 4.- La capacitación 74
4.1.-La Profesionalización del Directivo Escolar a través de la Capacitación con base en Competencias Laborales 76
4.2.- ¿Qué es el DNC? 83
4.3.-Propuesta de DNC para el directivo escolar de educación básica. 91
Conclusiones 99
Fuentes de información 101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende proyectar el problema al que se enfrenta el Directivo Escolar, por falta de capacitación con base en competencias laborales, dentro de sus funciones directivas.

Ya que el directivo escolar cumple con una función estratégica en las instituciones educativas y en él recae la tarea de tomar decisiones que afectan la vida de la comunidad escolar y representa la máxima autoridad de las escuelas; por lo tanto es necesario tener claramente identificadas las competencias laborales que el directivo escolar debe poseer.

Sin embargo, el modelo de actualización que en este trabajo se propone, con base en competencias, no existe en nuestro sistema educativo nacional, por tal motivo es de gran relevancia que se establezca una formación sistematizada en capacitación con base en competencias laborales que dé como resultado cursos, talleres u otras modalidades que sean más adecuados y específicos.

Esta investigación pretende dar una perspectiva global de la importancia, ventajas y beneficios que las competencias laborales aportan al directivo escolar; además de describir cómo se da el proceso de competencias laborales en nuestro país.

De tal manera que sea posible proponer la realización de un cuestionario de detección de necesidades de capacitación para poder identificar las necesidades específicas del directivo escolar, lo que permitiría que se afinaran las funciones claves que forman parte de

las tareas del directivo escolar e identificar las deficiencias dentro de su gestión directiva.

Este proceso de detección de necesidades ayudará a superar los nuevos avances que requieren de desarrollo constante y modernización en el sistema educativo nacional, además de responder a las necesidades de que surgen durante su gestión escolar.

Con esto será factible dar paso a una profesionalización real del directivo escolar de educación básica, que se reflejaría dentro de su práctica profesional diaria laboral con una mejora para sí mismo y la institución educativa donde se desempeña, además de enriquecer la gestión escolar, lo cual beneficiará a profesores, alumnos, padres de familia y sociedad en general.

CAPÍTULO I.-EL DIRECTIVO ESCOLAR

En este apartado se pretende dar un panorama general sobre el directivo escolar así mismo, se hace un análisis en la falta de actualización del directivo escolar con respecto a la capacitación con base en competencias laborales que afecta su desempeño dentro de su gestión escolar.

Finalmente se hace énfasis en la necesidad de analizar el estado real de las actualizaciones del directivo escolar para que él cuente con una sólida actualización que contribuya al logro de los objetivos que la educación se ha planteado.

En la actualidad dentro del Sistema Educativo Nacional, un personaje esencial es el directivo escolar de educación básica, ya que las funciones directivas evolucionan ante una renovada y dinámica gestión escolar que trata de ajustar y ordenar las funciones que conduzcan al cumplimiento eficaz de los objetivos educativos.

"El director se asemeja al concepto gerencial, sobre todo porque las decisiones que determinan el continente laboral (lugar, plazas, recursos, normas, etcétera), no son tomadas por el director escolar, sino por el sistema educativo"[1]

Por lo tanto es necesario cambiar el perfil actual del directivo escolar y lograr prepararlo lo suficiente para encarar las necesidades que surjan

---

[1] RIVAS, Sheyla, *La gestión directiva en la escuela*, Antología de seminarios de Investigación: Gestión, 2004, Secretaría de Educación Jalisco. Consultado el 29 de septiembre de 2009 en educacion.jalisco.gob.mx, s/p

bajo el ritmo escolar vigente, es importante que se actualice ante las nuevas teorías sobre gestión escolar y así además de promover cursos para que el personal los tome, él mismo debe ser el principal participante.

"En el contexto de la educación básica abundan escuelas que no producen avances significativos debido al tipo de liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en su forma de organización y dirección"[2]

Es por esto que el liderazgo que se aplica en cada una de las escuelas se encuentra desfasado del objetivo primordial de toda educación que es el de crear un sistema eficaz y eficiente que cubra las necesidades del sistema educativo mexicano.

"Como en toda actividad humana, hay debilidades y fortalezas. Una de las principales debilidades del sistema educativo mexicano, por lo menos en educación básica es la falta de directivos capaces, que impulsen de manera significativa el desarrollo de los procesos de los centros educativos"[3]

Entonces si existe una formación y desarrollo adecuado de los directivos escolares, se podrá tener escuelas, con mayor oportunidad de aprovechar sus recursos, y lograr una mejora general del sistema.

Se requiere un cambio en la educación básica, por lo que la Secretaría de Educación Pública debe revisar el perfil del personal directivo y

---

[2] Ibíd. s/p
[3] TORRES, Everardo, *El liderazgo académico en la educación básica, 2004,* Consultado el 29 de septiembre de 2009 en www.observatorio.org, pp. 2

promover a través de la capacitación con base en competencias laborales el desarrollo de quienes tienen el encargo de dirigir.

Para que se lleve a cabo la capacitación con base en competencias laborales, es necesario que el directivo escolar realice sus propias reflexiones que le permitan identificar sus conceptos acerca de lo que significa dirigir una escuela además de sus fortalezas y debilidades como dirigente escolar. Así crear conciencia de la suma importancia que tiene el desarrollo de sus funciones.

Ya que el directivo escolar es el líder dentro de la escuela por ende transmite conocimientos, además que promueve virtudes y establece hábitos.

Así el directivo escolar es un profesionista que tiene como función ejercer la administración y organización de las escuelas, es decir, guiar el trabajo, propiciar el desarrollo de la escuela, dicha función concibe la gestión de todos sus recursos como un medio para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso educativo.

Es por esto que la gestión escolar ha cobrado gran importancia en el acto educativo, y ha ido innovando en los sistemas de gestión escolar en cuanto a las funciones directivas.

"El director tiene sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permite hacer frente, cotidianamente, a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional."[4]

---

[4] RODRÍGUEZ, María, *Función Directiva Escolar,* 1998, Ediciones Castillo, México, pp.59

En el sistema educativo, un directivo escolar basa su ejercicio en la experiencia previa como maestro, ya que no cuenta con la preparación ni experiencia en gestión escolar. Esto confirma la necesidad de prepararlo para realizar sus funciones directivas.

Por lo que en general dicho personaje, lleva a cabo el proceso administrativo, sin la formación requerida para hacerlo, ya que por lo habitual los directivos trabajan de un modo empírico.

"Considerando la ausencia de formación administrativa y la exigencia de nuevos modelos de administración, nos encontramos que la modernización educativa propone un modelo de escuela para la cual los directivos no están preparados."[5]

En el marco de la globalización, la calidad educativa se convierte en un elemento fundamental para el sistema educativo, atender los problemas del directivo escolar es de gran importancia para la mejora de la educación.

Es necesario para consolidar el buen funcionamiento de las escuelas, que el directivo escolar se encuentre actualizado para que su labor sea cada vez más eficiente.

La educación es un factor que mueve varios elementos: directivos escolares, alumnos, maestros, políticas, padres de familia. Es importante considerar al directivo escolar como un eje primario para el buen funcionamiento de la gestión escolar.

---

[5] JUÁREZ , Gerardo, *Formación gerencial para la eficacia escolar,* 2006, Consultado el 27 de septiembre de 2009 en www.eumed.net, s/p

Es por esto necesario delimitar los papeles de las personas que trabajan en las escuelas. Uno de estos papeles es, la coordinación del equipo, la conducción del mismo que sin lugar a dudas corresponde a la función directiva.

Así mismo la eficiencia del directivo se valorara por haber conseguido las metas planteadas por la escuela, además por la medida en que su influencia y su poder contribuyan a modificar las actitudes y conductas de las personas colaboradoras, para la mejora continua de la escuela.

"Las decisiones responden a las opciones en los cursos alternativos de ejecución; a mayor autoridad corresponde a un nivel más alto y más complejo de decisiones; son más complejas cuando en la decisión se incluye a mayor cantidad de personal y cuando intervienen factores no medibles."[6]

El directivo escolar es una persona que se encuentra al servicio general de la escuela. La autoridad que se le otorga es exclusivamente para la debida organización y correcto funcionamiento de la escuela, por lo que asume el compromiso de rendir cuentas sobre el buen o mal uso que haga de la autoridad otorgada.

"El ejercicio de la autoridad tiene su principal punto de apoyo en el prestigio profesional, que se va consiguiendo a partir de la formación, que casi siempre hay que adquirir sobre la marcha."[7]

---

[6] DE MATERI, Lilia, *Autonomía de las Instituciones Escolares*, 1998, Editorial La Colmena, Argentina, pp. 3

[7] NAVARRO, Miguel, *Reflexiones de /para un director*, 2002, Nancea, España, pp. 21

La función directiva actúa como organizadora, sirve como elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, esto conlleva a resultados que fortalecen o disminuyen el liderazgo.

Entonces es favorable para el logro de dicho ambiente escolar que exista un trabajo en equipo que conforma uno de los principales retos del directivo escolar, ya que cuando los integrantes de un grupo conocen sus objetivos y contribuyen con responsabilidad estos llevan a apoyarse para logro de sus funciones y así crear una colaboración reciproca con la función directiva.

Por lo que el líder debe propiciar un ambiente con circunstancias para obtener la cooperación y la confianza, que es necesaria para aumentar las probabilidades de lograr un buen desarrollo del trabajo en equipo dentro de la gestión escolar.

Por ende un líder convence a los integrantes del equipo de trabajo para que estos tengan el deseo de cooperar y responder voluntariamente a los requisitos del trabajo y su compromiso permite que lleven a cabo todo lo necesario para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

Entonces los objetivos a establecerse dentro de la función directiva podrán ser de manera que sean alcanzables (reales y cuantitativamente) que son diseñados por el líder (directivo escolar) para hacer saber al equipo de trabajo(docentes y administrativos) que existe una meta que puede alcanzarse llevando un liderazgo eficaz con los recursos disponibles.

Se sabe que dentro de los equipos de trabajo suelen suscitarse conflictos que siempre existirán, por lo cual el líder debe aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

Es por esto que el líder propicia la negociación, que es el proceso de solución de conflictos en la que las partes pueden llegar a alcanzar un acuerdo, además de saber dominar un sin número de actividades, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia a su equipo de trabajo. Y para crear una organización real necesita preguntarse, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? , asimismo en cada etapa saber ser líder.

"El director de escuela debe tener conocimientos, experiencias y habilidad en el aspecto administrativo del trabajo, es decir en la administración escolar. Mantener en orden todas las cosas y actividades, cuidar con esmero los bienes e intereses del plantel, así como saber interpretar y aplicar con inteligencia las disposiciones superiores, son características fundamentales de una buena administración."[8]

Por ello el directivo escolar juega un papel de gran importancia: ya que es el encargado directo de establecer los lazos entre las autoridades y su gestión, es necesario que mantenga dichos lazos para establecer la comunicación y la mejora continua.

[8] ÁLVAREZ, Jesús, *Dirección de Escuelas*, 1998, Editorial Renovación, México, pp. 118

1.1.-FUNCIONES DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Las escuelas se encuentran conformadas por elementos materiales y humanos interrelacionados entre sí, establecidos al cumplimiento de objetivos.

Uno de los mayores ejecutores de las tareas programadas para alcanzar los objetivos dentro de la gestión escolar, es el directivo escolar, ya que las decisiones que se toman, pertenecen al campo de la dirección.

Las funciones primordiales de la dirección son las siguientes: planeación, organización, coordinación, ejecución y control, las cuales se encuentran ligadas formando un todo; que da nombre al proceso administrativo enfocado a la gestión escolar.

"Funciones del director […]

- Planificación: el proyecto educativo y el plan de centro, ofrecen el marco de la planificación que debe efectuar el equipo directivo.

- Organización: distribución y definición de labores, asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa

- Coordinación: armonización y sincronización de la actividad del conjunto de personas, con los planes y la asignación de recursos necesarios.

- Ejecución: tomar decisiones, dar instrucciones, realizar trabajos, aplicar recursos, solucionar problemas

- Control: evaluación de la eficacia del proceso educativo del centro."[9]

Las funciones secundarias que pudiese desarrollar un directivo escolar están determinadas por factores condicionantes como:

a) "Las demandas. Lo que se le solicita al directivo formal e informalmente desde la superioridad o desde los grupos de presión, también lo que le obligaba hacer las contingencias.

b) Las obligaciones. Los que inexcusablemente debe hacer por el lugar que ocupa dentro de la organización.

c) El conocimiento. Los saberes que posee en relación a los roles que deberá desempeñar.

d) Las destrezas o habilidades. El conjunto de capacidades que permiten al director tomar decisiones concretas en momentos específicos […]

e) El contexto en el que se encuentra. Posibilidades y limitaciones de los recursos, intorno y entorno escolares, cultura propia del grupo…"[10]

Por lo tanto el directivo escolar: realiza valoraciones sobre la función que cumple, el nivel de su actuación profesional, los niveles de

[9] GAIRIN, Joaquín, *Organización de Centros Educativos*, 1998, Editorial Praxis, España, pp. 143
[10] Ibíd., pp.336

comunicación y las relaciones que establece con los distintos medios que interactúan en la gestión escolar ; sus habilidades, y su disposición a guiar las actividades vinculadas a su función.

"Revisando las principales tareas del director, se pueden mencionar las siguientes:

- Ejercer la representación oficial de la escuela;
- Velar por el logro de los objetivos de la escuela;
- Cumplir y hacer cumplir todas las actividades de la escuela, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo;
- Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos;
- Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos;"[11]

Así que es necesario que se lleve un proceso administrativo que permita alcanzar las metas con los recursos disponibles, aunque para ello se modifiquen los objetivos; de tal manera que logre llevar a cabo ciertas funciones que regulan los aspectos de su personal como:

Dirigir: Un buen directivo escolar debe saber dirigir su vida, debe de conocer la escuela. Por lo que podrá dirigir de forma eficaz y eficiente a su equipo de trabajo, para el logro de los resultados establecidos.

[11] RODRÍGUEZ, María, Óp. Cit., pp.57

Delegar: es darles un voto de confianza, además de darles responsabilidades. Consiste en ofrecer tareas y funciones.

Comunicar: es transmitir mensajes con cierta claridad. Intercambio de ideas, conceptos, emociones, propósitos a través de cualquier medio. Es informar y comprender.

Motivar: es un proceso personal que depende de cada uno. Es esperar lograr la satisfacción a través de nuestro esfuerzo.

El directivo escolar eficiente persigue el conocimiento y la realización de actividades específicas, de tareas que están orientadas al logro de resultados concretos como:

"Los principales aspectos que atiende el director y que condicionan el ambiente de la escuela son:

- Estilo de liderazgo que ejerce el director;
- La forma de comunicación que establece con el personal;
- Las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela;
- El nivel de la organización con que trabaja;
- La forma en que se distribuye el trabajo;
- El apoyo que brinda al personal;
- Su interés por los demás;
- La atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela;
- El manejo de situaciones y la resolución de problemas;
- Las actitudes profesionales que asume…"[12]

[12] Ibíd., pp.60

Así se podrá decir que dirigir es sinónimo de decidir, ejecutar, orientar e informar para la toma de decisiones dentro en las escuelas; es por esto que la administración de las mismas lleva al proceso de objetivos, la acción por concretarlos y el control para supervisar el proceso y evaluar los logros alcanzados.

"Podemos decir que la calidad de un director equivale a la calidad de su tiempo. Si más horas tuviera un director, más cosas harían, y más le quedarían por hacer. Pero admitamos que si un director estuviera en todo con todos, seria verdaderamente agobiante. Necesariamente ha de confiar y delegar…."[13]

Por sus múltiples ocupaciones debe aprender a confiar en su personal a cargo para poder delegar que no es más que otorgar confianza a algún miembro de su equipo para realizar tareas que le correspondan a otra persona.

1.2.- LIDERAZGO

El liderazgo es un tema primordial hoy en día en donde las escuelas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que los directivos sean eficientes y eficaces.

Definición de líder:

---

[13] NAVARRO, Miguel, Óp.Cit., pp. 59

"El proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil"[14]

La capacidad para ejercer un liderazgo es una de las claves para ser un administrador eficaz; ya que se conjuntan los recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales. Ya que los administradores ejercen todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar dichos recursos para el logro de objetivos.

La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de autoridad en apoyo a las acciones de los profesores.

En otras palabras, las personas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Los directivos escolares actuales no tienen una visión de lo que quieren lograr, dentro de su gestión escolar ya que centran sus actividades en la enseñanza, y no en su equipo de trabajo ni en su liderazgo.

"El liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno"[15]

El liderazgo del directivo escolar es el elemento más importante de la eficacia de la escuela. Así mismo es un guía con decisión y conocimiento

---

[14] SANTOS, J., *La ruta un mapa para construir futuros*, 2004, De la universidad de El Salvador, San Salvador, pp. 14
[15] DÁVALOS, Luís, *Estilos de dirección de los grupos*,1998, El Maestro Opina, nn. 18 a 22, s/p

de las situaciones difíciles; por lo tanto pretende conseguir que los profesores asuman su liderazgo dentro de los salones de clases; y complementar su liderazgo junto con la administración; sin embargo muy pocos directores escolares enfrentan su liderazgo.

Es por tanto que en la actualidad los equipos de trabajo se han convertido en una necesidad en busca de una mejora estratégica del desempeño, esto conlleva cada vez más a que los líderes, dediquen más tiempo a la creación y apoyo de equipos de trabajo por lo que es relevante que esta tendencia se aplique en cada escuela.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados entonces se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Una de las principales características del líder es la de ser agente de cambio además de ser una persona dispuesta a prestar un servicio de liderazgo.

Es vital para de cualquier organización. Contar con un liderazgo dinámico ya que se puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización sin sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Un líder que aprovecha sus recursos y su poder de convencimiento que puede obtener ventajas y desventajas, como a continuación se presenta:

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se está actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices. -Se da sentido humano a la Administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona.	-Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Fuente: BRECCIAROLI, Andrea, *Lideres y liderazgo*, 2008

Así que muchas veces el directivo escolar actúa con distintos perfiles de liderazgo que a continuación se describen:

Líder Autócrata:

"La decisión se centraliza en el líder. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes"[16]

[16] SANTOS, J, Óp. Cit., pp.16

Líder Participativo:

"Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen"[17]

Líder liberal:

"Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores"[18]

Los distintos tipos de liderazgo que frecuentemente se desarrollan en la gestión escolar son el líder: autócrata, participativo y liberal, que muchas de las veces deben de conjuntarse para crear un liderazgo permeable y cambiante que se adecue a las necesidades de la escuela.

La complicada situación que viven los directivos escolares con respecto a saber ser líder contribuye a la necesidad de darles las herramientas adecuadas para el progreso de su gestión escolar mediante la capacitación con base en competencias laborales, que desarrollaría y actualizaría funciones muy específicas, como lo es el liderazgo.

[17] Ibíd.,pp.16
[18] Ibíd.,pp.16

1.3.- GESTIÓN

"El término gestión etimológicamente, deriva del vocablo latino *gestus* (gesto) que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo, este término viene a su vez de: *genere*, que quiere decir "llevar", "conducir", "llevar a cabo (cuestiones)", "mostrar (actitudes)"[19]

Quien hace gestión muestra actitudes y realiza acciones administrativas de dirección a través de un liderazgo eficiente y eficaz que lleve a la mejora de las escuelas.

"La escuela es considerada como una institución del servicio público y como tal ha de responder a las necesidades, intereses y deseos educativos de los miembros de la comunidad a la que sirve"[20]

La gestión propicia el cambio, por lo tanto el directivo escolar ha de impulsar y transformar su gestión con actualizaciones permanentes de nuevas teorías que surjan sobre el tema.

Para que se dé una gestión eficiente se conjuntan la estructura escolar, la habilidad del directivo escolar y su capacidad de negociación.

Entonces la gestión se concibe como un proceso de comunicación para que las funciones y decisiones que la escuela establezca se lleven a cabo para obtener los objetivos propuestos.

---

[19] COROMINAS, Joan, *Diccionario etimológico de Lengua Castellana*, 1983, Gredos, Madrid, pp. 297

[20] ARANA, María, *La escuela pública entre desempeño y recortes*, 2002, La Tarea nn.16-18, s/p

Así mismo la gestión pretende que el perfil del directivo escolar incluya; creatividad, conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicación, confianza, y diálogo; ya que busca mejorar el trabajo de equipo, lo que dará como resultado un proceso de toma de decisiones.

Todo esto enfocado a la eficacia obteniendo los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un costo mínimo de los resultados logrados.

El directivo escolar debe adecuar su actuación, o se verá rebasado por la dinámica organizacional de la escuela. En este sentido es que habrá de hacerlo a través de la gestión.

1.4.-GESTIÓN ESCOLAR

"Define la gestión escolar como una actividad práctica, un saber hacer que incluye una pluralidad de conocimientos y actividades relacionados con aspectos esenciales del funcionamiento de las organizaciones educativas. Esos aspectos esenciales son:

a) Generar, acordar y alcanzar objetivos.
b) Establecer funciones.
c) Utilizar formas adecuadas de liderazgo y dirección.
d) Buscar maneras adecuadas de dirigir la iniciativa institucional hacia una acción educativa y medio ambiental de calidad."[21]

La gestión escolar es la forma en la que se visualizan las ideas de mejora de la escuela, con ayuda de sus componentes, contando

[21] GAIRIN, Joaquín, *La organización escolar*, 1996, La Muralla, Madrid, 1996, pp. 131

específicamente con el directivo escolar quien guía a todos los elementos para la obtención del progreso continuo con el objetivo de elevar la calidad de la educación.

"La Reforma Integral de la Educación Secundaria plantea el perfil de una gestión escolar capaz de escuchar las distintas voces de los actores educativos y transformarlas en redes de trabajo que tiendan hacia el logro de las metas que cada escuela se plantea."[22]

Existe una necesidad de gestionar adecuadamente las escuelas el hecho de coordinar, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo para mejorar sus resultados educativos.

"El concepto de "gestión escolar" es identificado en uno de sus usos clásicos con el concepto de administración, aunque también puede hallarse asociado a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva en el diseño, decisión y evaluación del funcionamiento organizativo"[23]

La gestión escolar pretende que la participación del directivo escolar como líder junto con su equipo de trabajo, de origen al buen desempeño de las escuelas a través del optimo desarrollo de sus procesos administrativos.

---

[22] LEDEZMA, Moisés. et. al. *Diagnóstico Estatal para la Reforma Integral de la Educación Secundaria*, Documento de trabajo, 2003, Secretaria de Educación de Jalisco

[23] CARRIEGO, Cristina, *Los Desafíos de la Gestión Escolar*, 2005, Editorial Stella, Argentina, pp. 23-24

"… se define la gestión escolar como la función de ejercer el gobierno de la escuela desde un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus fines"[24]

Ante el progreso diverso y cambiante a la gestión escolar le corresponde responder con acciones que respalden la interacción con su entorno, por lo que ha llevado a que el marco de la gestión evolucione día a día.

"Para que el mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario que el director combine en su gestión:

- La flexibilidad al cambio: utilizando los factores internos y externos que se generan dialécticamente en su práctica directiva para afianzar la estabilidad interna de la organización escolar
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: partiendo de planes anuales de trabajo, con objetivos definidos y metas establecidas, tener la flexibilidad para realizar ajustes, según las necesidades que se van presentando, detectadas en la evaluación constante del proceso administrativo"[25]

Para que se dé la efectividad en la gestión escolar, el directivo escolar podrá involucrarse y proponer acciones para enfrentar los problemas educativos a través de tres elementos: El saber hacer, poder hacer y querer hacer, que conjuntamente logran el éxito de dicha gestión.

[24] Ibíd., pp.24
[25] Ibíd., pp.25

"El directivo escolar como conductor de diferentes procesos, ha de intentar llevar adelante una verdadera tarea de gestión e impulsar los cambios y las transformaciones adecuados a los nuevos contextos."[26]

Las nuevas circunstancias que se presentan en la educación, responden con una gestión escolar que actúa con la integración de todos los componentes tanto materiales como humanos, que se encuentran en las escuelas, para integrar una gestión escolar sólida, que lleve al logro de los objetivos educacionales a través de su adaptación con el medio ambiente.

"El usuario interno o externo de un plantel o sistema de planteles, es a quien se provee o recibe el servicio, y debe ser tomado en cuenta para la planeación, operación y evaluación del servicio en virtud de que el servicio fue creado para satisfacer necesidades y expectativas, y le corresponde consecuentemente dar opinión sobre la calidad real del servicio escolar, según perciba la justa atención que satisfaga sus necesidades"[27].

La gestión escolar también articula todos sus elementos, para buscar la mejora y el desarrollo de las escuelas y así responder con acciones que propicien el adecuado funcionamiento de las mismas.

1.5.-GESTIÓN DIRECTIVA

"El componente de dirección o gestión directiva tiene que ver con la forma de ejercer el liderazgo al interior de la institución educativa, el papel que se le asigna al gobierno escolar, la definición y revisión del

[26] MONCAYO, Luis, *Delimitando el termino de gestión escolar*, 2006, Educar, nn. 39, Secretaria de Educación/Gobierno del Estado de Jalisco, pp.10
[27]Ibíd., pp.12

horizonte institucional, el diseño y formulación del direccionamiento estratégico y los planes operativos alineados con este; así como con la relación con el entorno y el seguimiento y evaluación de las anteriores dimensiones."[28]

El reto de la gestión directiva consiste en apoyar el cumplimiento de los objetivos educativos, en donde las competencias se enlazan para cumplir con los mismos, en el que las rutas de acción son orientadas y definidas a la calidad de la escuela. La gestión directiva busca en todos sus elementos, circunstancias, procesos, el crecimiento, mejoramiento y desarrollo del sistema educativo.

La gestión directiva exige tener una serie de habilidades personales y profesionales, así como la realización de acciones donde se reflejen. Estas deben ser por tanto acordes a la función de dirigir las escuelas.

"La desmitificación conceptual de la escuela y del tipo de quehacer que en ella se desarrolla ha venido a generar ideas que cuestionan, revisan y valoran las funciones, tareas, procedimientos, competencias y tipo de servicios que ésta ofrece."[29]

En virtud de estas nuevas valoraciones que competen al directivo escolar; se le exige el desarrollo organizacional, el ejercicio del liderazgo, la gestión y la rendición de cuentas con el fin de cumplir con las expectativas que la sociedad tiene sobre el sistema educativo nacional. Por lo que se debe impulsar la profesionalización de la actividad directiva.

---

[28] Ibíd., pp.13
[29] RIVAS, Sheyla, Óp. Cit., s/p

“Habría que entender la gestión directiva, como la oportunidad de la vinculación de procesos sistemáticos que permitan el desarrollo de la actividad educativa, y para que esta se logre se pone en juego las competencias laborales para el desarrollo de las actividades del directivo escolar"[30]

Y por ende una adecuada gestión directiva permite la definición de un eje de acciones para la institución, que oriente de manera real al directivo escolar sus tareas y determine la calidad educativa de la gestión directiva.

“De esta manera se deduce que las grandes funciones que componen la gestión directiva son:

1. Controlar el buen uso de los recursos.
2. Planificar sistemas de desarrollo institucionales.
3. Evaluar procesos, resultados y competencias a través de un sistema coherente y sistemático de todos los elementos.
4. Tomar decisiones de acuerdo a la normatividad vigente, centrado en los propósitos y finalidades de la educación.
5. Organizar redes de trabajo y sistemas que permitan responder con eficacia, eficiencia y suficiencia ante las necesidades e intereses.
6. Dinamizar y vincular las relaciones de trabajo a través de un modelo integrador.
7. Gestionar los procesos necesarios que conduzcan a la mejora, el fortalecimiento y desarrollo”[31]

[30] Ibíd., s/p
[31] RIVAS, Sheyla, Óp. Cit., s/p

En la administración pública escolar se encuentra compuesta por docentes que de pronto se ven ante tareas que implican la dirección escolar, competencias como administradores, líderes, asesores técnicos pedagógicos, evaluadores.

Para mejorar esto será necesario someter a una capacitación con base en competencias laborales para probar sus funciones y llevar a la certificación como proceso de que regule las condiciones del directivo escolar.

Además de crear un ambiente más propicio para la ejecución de la gestión escolar, que se lleva a cabo dentro de cada escuela, que se reflejara en un beneficio para la sociedad en general.

Así, para alcanzar la calidad educativa y contribuir con el desarrollo del país, se necesita de un directivo escolar con una sólida actualización, que le permita adquirir nuevos conocimientos para comprender las nuevas realidades educativas que conlleven a la mejora de sus funciones directivas.

Esto constituye un foco de atención e importancia de las necesidades de capacitación con base en competencias laborales que refuercen el diario ejercer de la gestión escolar.

CAPÍTULO II.- EL DIRECTIVO ESCOLAR ACTUAL Y SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES.

"La administración de la educación se concibe como una disciplina que permite desarrollar en las personas sus competencias laborales para aplicar los conceptos básicos del proceso administrativo a las escuelas, a saber, toma de decisiones, liderazgo y conducción de grupos, comunicación y evaluación."[32]

En cuanto a los procesos actuales, la expectativa es el mejoramiento y la eficiencia en ellos. En cierta forma, las nuevas tecnologías se insertan en las escuelas y se presentan como signo de gestión moderna. Y es de esperarse que poco a poco se capacite a quienes ejercen la administración educativa.

En el campo de la administración educativa existen áreas de desactualización, en la educación general los directivos escolares no tienen formación ni acceso a estas fuentes de mejoramiento de su entorno de trabajo.

"Pareciera ser que los avances tecnológicos no tuvieran importancia y que la administración educativa se sigue moviendo al ritmo de los años sesenta: sin información seria para diseñar políticas de ampliación de cobertura y control presupuestario; sin información local que permita asumir el reto de la educación, y sin sistemas de información institucionales que permitan un manejo racional de acceso y una política

[32] FERNÁNDEZ, José, *Matriz de competencias del docente de educación básica*, 2008, Revista iberoamericana de educación, pp. 10

de crecimiento ordenada tanto en la gestión económica como en el desarrollo curricular"[33]

En el ámbito educativo a la capacitación del directivo escolar, se le pide no sólo la adquisición de ciertas habilidades o poseer determinados conocimientos, sino la transformación de actitudes, el cambio de visión de su propia práctica.

Por tal motivo la capacitación con base en competencial laborales puede ejercer un cambio en la forma de administrar las escuelas generando una situación de mejora radical en la educación básica.

A través de identificar las funciones tanto generales como particulares que lleva a cabo el directivo escolar.

Para así consolidar una capacitación más específica y adecuada a las necesidades de cada directivo escolar.

Es por esto que el directivo escolar ideal es caracterizado como un profesional, competente, agente de cambio y reflexivo, que cuente con las siguientes características:

- "Domina los saberes —contenidos y pedagogías— propios de su ámbito de enseñanza; provoca y facilita aprendizajes, al asumir su misión no en términos de *enseñar* sino de *lograr que los alumnos aprendan;* interpreta y aplica un currículum, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales;

[33] TORRES, Carlos, *Algunos elementos para la capacitación*, s/a, Perfiles educativos, octubre-diciembre, nn. 62, UNAM, pp.8

- Ejerce su criterio profesional para comprender y seleccionar los procedimientos administrativos más adecuados a cada contexto;
- Comprende la cultura y la realidad locales, y desarrolla una educación intercultural;
- Desarrolla una pedagogía activa, basada en el diálogo y en el trabajo en equipo;
- Participa, junto con sus colegas, en la elaboración de un proyecto educativo para su establecimiento escolar, contribuyendo a crear un clima de cooperación;
- Trabaja y aprende en equipo;
- Investiga, como modo y actitud permanente de aprendizaje, a fin de buscar, seleccionar y proveerse autónomamente la información requerida para su desempeño como docente;
- Toma iniciativas en la puesta en marcha y desarrollo de ideas y proyectos innovadores, capaces de ser sostenidos, irradiarse e institucionalizarse; reflexiona críticamente sobre su papel y su práctica pedagógica, la sistematiza y comparte en espacios de inter-aprendizaje; o asume un compromiso ético de coherencia entre lo que predica y lo que hace, buscando ser ejemplo para los alumnos en todos los órdenes;
- Detecta oportunamente problemas entre su equipo de trabajo y busca las soluciones en cada caso;
- Desarrolla y ayuda a su equipo de trabajo a desarrollar los conocimientos, valores y habilidades necesarios para aprender a conocer, a hacer, y aprender a ser;
- Desarrolla cualidades indispensables para el futuro tales como creatividad, tendencia al cambio y la innovación, en el conocimiento, anticipación y adaptabilidad a situaciones cambiantes, actitud crítica, identificación y solución de problemas;

- Se acepta como "aprendiz permanente" y se transforma en "líder del aprendizaje", manteniéndose actualizado en sus disciplinas y atento a disciplinas nuevas;
- Se abre a la incorporación y al manejo de las nuevas tecnologías tanto para --fines de enseñanza en el aula y fuera de ella como para su propio aprendizaje permanente;"[34]

Entonces la formación del directivo escolar se ha mantenido cerrada sobre sí misma y tiene que ser renovada. Hacerlo permite, mirar el asunto desde nuevos contextos con los cuales se pueda solucionar las viejas y nuevas problemáticas.

"La función directiva en el ámbito de la educación tiene en la actualidad un importante debate, sobre todo en lo que respecta al significado de ser "buen director", calificativo que tiene múltiples acepciones, casi todas relativas a un listado de atributos y capacidades que se quedan en el nivel de aspiraciones o metas deseables a lograr por nuestros directivos. Sin embargo, se siguen asignando en México a los directores escolares por las vías menos adecuadas y muy pocas veces por sus competencias directivas y organizacionales; con honrosas excepciones tales como los que estudian y se preparan para el servicio profesional de carrera administrativa del Gobierno Federal."[35]

La formación directiva, tiene su fundamento en lograr su participación en programas de capacitación y profesionalización para lo cual es necesario que todos los aspirantes a serlo, tengan bien definida la diferencia existente entre ser docente y ser directivo.

---

[34] TORRES DEL CASTILLO, Rosa*, Aprender para el futuro: Nuevo marco de la tarea docente,*1998, Madrid, s/p
[35] CRUZ, Rolando, *Ser directivo escolar ¿Una tarea sencilla?,* 2007, El siglo de Torreón, s/p

La identidad profesional que se pretende desarrollar en el directivo escolar resulta relevante, ya que si el directivo escolar tiene bien definidas sus funciones es más fácil que tenga un compromiso real con su gestión escolar, con su actualización y con el rol que juega en el sistema educativo nacional.

Los directivos escolares en la actualidad dirigen de forma empírica o intuitiva y en el mejor de los casos como les parece más certero dirigir una escuela; cuando sabemos ahora, que se deben preparar administrativamente si desean contribuir a la mejora en la calidad de las escuelas.

Entonces cabe señalar que la mayoría del personal directivo se desempeña por su propia experiencia y la de otros, por lo que es necesario enfatizar la utilidad y las ventajas de la formación directiva a través de la capacitación con base en competencias laborales.

Ya que su utilización y aplicación son necesarias para desempeñar la labor directiva eficiente.

La capacitación por competencias laborales toma en cuenta que muchas capacidades directivas se pueden transformar en habilidades deseables que pueden expresarse en conductas que han sido desarrolladas a través de la práctica y de la toma de decisiones que son significativas entre lo que es ya sabido y lo que deben de saber.

"En el nuevo rol del directivo, el desconocimiento del campo de la administración y la falta de formación es lo que provoca inseguridad y se logra mantener al directivo en sus centros de trabajo, sólo a través del empeño, el entusiasmo y el esfuerzo. Sin embargo, existen carencias

y limitaciones que rebasan su propio desempeño, por lo que el rol directivo se realiza intuitivamente, al tanteo o improvisadamente”[36]

Esta carencia en la formación directiva repercute directamente en la calidad de la educación por la falta de actualización.

Los retos de nuestro tiempo exigen que el directivo deje de lado actitudes autocráticas y autoritarias para acceder a una capacitación centrada en conocimientos, habilidad y competencias laborales que privilegien la planeación, organización, innovación, normatividad, evaluación, manejo de conflictos, integración; una visión más amplia de su quehacer administrativo.

“El directivo escolar que reclama la era actual, fue preparado en un sistema educativo centralista y autoritario; al devenir la reforma de 1992, aquellos directivos que toda su vida se prepararon para serlo en un estilo, y se encuentran con que éste ya no es usual, pueden experimentar dificultad para aceptar el rol que les corresponde desempeñar. Ahora bien, los documentos de modernización educativa hablan de la formación y actualización de maestros, pero no lo hacen en cuanto a los directivos”[37]

Es por esto necesario para una educación de calidad que los directivos escolares, se capaciten con base en competencias laborales y colaboren por voluntad propia.

Se trata de una construcción con base en competencias laborales que surge a partir de una necesidad conjunta de los directivos escolares para realizar un cambio en la mejora educativa.

---

[36] JUÁREZ, Gerardo, Òp. Cit., s/p
[37] Ibíd., s/p

Desde esta perspectiva, pueden establecerse como un proceso de reconstrucción educativa con la intención de una actualización de los sistemas de gestión escolar.

Así se coincide en la concepción del cambio como un proceso, en el cual deben tenerse muy en cuenta a los directivos escolares.

Es importante señalar que los equipos directivos mejor preparados elevan la gestión escolar.

Por ende la actitud y el compromiso de los directivos escolares será determinante para la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución de los problemas e imprevistos.

De esta manera estarán en condiciones de ser los verdaderos protagonistas del cambio en las prácticas educativas, ya que ocupan un papel primordial en las escuelas, en el conocimiento y manejo de su equipo de trabajo. Por otra parte las necesidades de capacitación se manifiestan en la falta de preparación para el afrontamiento exitoso de los procesos de cambio.

Se trata de una tarea compleja en carácter de la mejora, además de las dificultades de nuestro contexto educativo. Son múltiples, por tanto, las cuestiones que deben tenerse en cuenta, entre las cuales destaca la relación del liderazgo con los procesos de gestión y cambio cultural, la necesidad de llevar una gestión eficaz y la facilitación de los procesos de cambio, la adopción de una actitud de disponibilidad ante el cambio y la implicación de los directivos escolares en los procesos de mejora escolar.

Así mismo parece conveniente que sean vistos como profesionales. Ello les otorga mayor credibilidad y respeto, a la vez que refuerza su liderazgo.

Deben actuar de una manera ejemplar ante el resto de la comunidad educativa. Se trata de dirigir con el ejemplo.

Dirigir un proceso de cambio exige poseer una comprensión en profundidad de su profesionalización, de los recursos y, en definitiva, de las posibilidades de mejora.

2.1.- ¿PORQUÉ COMPETENCIAS LABORALES?

La conducción de la capacitación con base en competencias laborales implica llevar a cabo un conjunto de actuaciones que requieren competencias profesionales específicas.

Las competencias profesionales son importantes y necesarias para afrontarlas con éxito y, también, para señalar las principales dificultades a las que se enfrentan los directivos escolares dentro de sus funciones.

Frente a esta situación, es necesario tener en cuenta un modelo de competencias laborales que considere como estrategias básicas:

"La aceptación de nuevas concepciones organizacionales caracterizadas por el desmontaje de estructuras piramidales, jerárquicas, verticalistas, con mando fuerte, y su sustitución por unidades autónomas y dinámicas; el aumento de la flexibilidad y de la adaptabilidad a situaciones cambiantes; la mejora continua de la calidad de los procesos

y de los resultados, y el desarrollo de capacidades de cooperación y de negociación"[38]

Hoy se habla de un nuevo orden competitivo basado en competencias laborales, en el cual la educación y la capacitación son el punto de apoyo más importante que se tiene para mejorar la competitividad.

Este nuevo orden apoyaría a los directivos escolares a que respondan a los nuevos requerimientos del proceso administrativo, a las formas de organización del trabajo de la educación. Para incrementar la competitividad, el mayor desafío es la transformación de la calidad educativa.

"La adquisición de competencias laborales es apropiación de conocimientos elementales y comunes, imprescindibles para todo directivo escolar."[39]

Ya que deben desarrollar capacidades de anticipación del futuro y de actualización permanente, para orientarse frente a los cambios.

"La aparición de perfiles profesionales nuevos demandan al sistema educativo, ante todo, una formación amplia con aprendizajes básicos comunes a diversos campos, que se anticipen a la eventualidad de la diversificación y a la necesidad de futuras adaptaciones; al mismo tiempo, que se lleven mecanismos de actualización permanente, exige

---

[38] ABRILE DE VOLLMER, María Inés, *Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes*, 1994, Revista Iberoamericana de Educación, nn. 5, s/p

[39] Ibíd., s/p

que se refuerzan componentes de formación con base en competencias laborales en los programas de capacitación."[40]

Por ende la transformación y la restructuración de las funciones directivas se aplica también para la evolución de la escuela y así lograr satisfacer las necesidades de la comunidad.

"La Educación Básica tiene que asegurar una formación de calidad equiparable con las exigencias del desarrollo científico, técnico y profesional"[41]

Para así logar una gestión escolar de calidad que desarrolle en los directivos escolares una nueva visión sobre sus capacidades, habilidades y conocimientos para enfrentar las exigencias de un nuevo sistema educativo, que comprenda las áreas administrativas y pedagógicas.

2.2.-VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

"La principal característica de la capacitación con base en competencias laborales es su orientación a la práctica, continua en la vida productiva del directivo escolar. Ya que convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse con los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo."[42]

Es importante brindar una plataforma de apoyo para los directivos escolares que contemple toda su formación académica además de las nuevas áreas que se van adicionando a su gestión escolar.

---

[40] Ibíd., s/p
[41] Ibíd., s/p
[42] ALCANTARA, Jonathan, *La gestión por competencias laborales en la empresa y la formación profesional*, 2004, Consultado el 30 de septiembre de 2009 en www.gestiopolis.com

Las competencias laborales contemplan esta situación, en la que se actualizan y suman conocimientos a una formación antes adquirida, tanto académicamente como durante su experiencia de trabajo.

Algunas ventajas de este proceso son:

- "Toma en cuenta cómo se aprende;
- Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo;
- Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
- Es más flexible que otros métodos"[43]

Otra de sus ventajas es la posibilidad de una enseñanza individualizada lo que permite al directivo escolar un avance personalizado dependiendo de sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Lo anterior requiere que la capacitación se transforme para poder dar respuesta a las normas de competencias laborales que van apareciendo día a día.

El modelo actual de capacitación no contempla las competencias laborales como parte de su sistema de actualización para los directivos escolares, ya que se puede observar en el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, que solo se dan actualizaciones en áreas académicas como: ciencias naturales, ciencias sociales, computación, educación artística, educación audiovisual, educación para la salud, filosofía, idiomas, matemáticas, pedagogía y psicología.

---

[43] MERTENS, Leonard, *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, 2000, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, pp. 20

Así mismo se tendrá que buscar cómo evolucionar y orientar más al análisis de las necesidades individuales de los directivos escolares. Para si crear modelos de capacitación más enfocados a las funciones directivas.

Una solución práctica se da a través de la certificación de competencias laborales ya que reconoce las competencias adquiridas durante la experiencia laboral. Este modelo traería un ahorro en tiempo para el directivo escolar y un gran beneficio para las necesidades de las escuelas.

Entonces los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño.

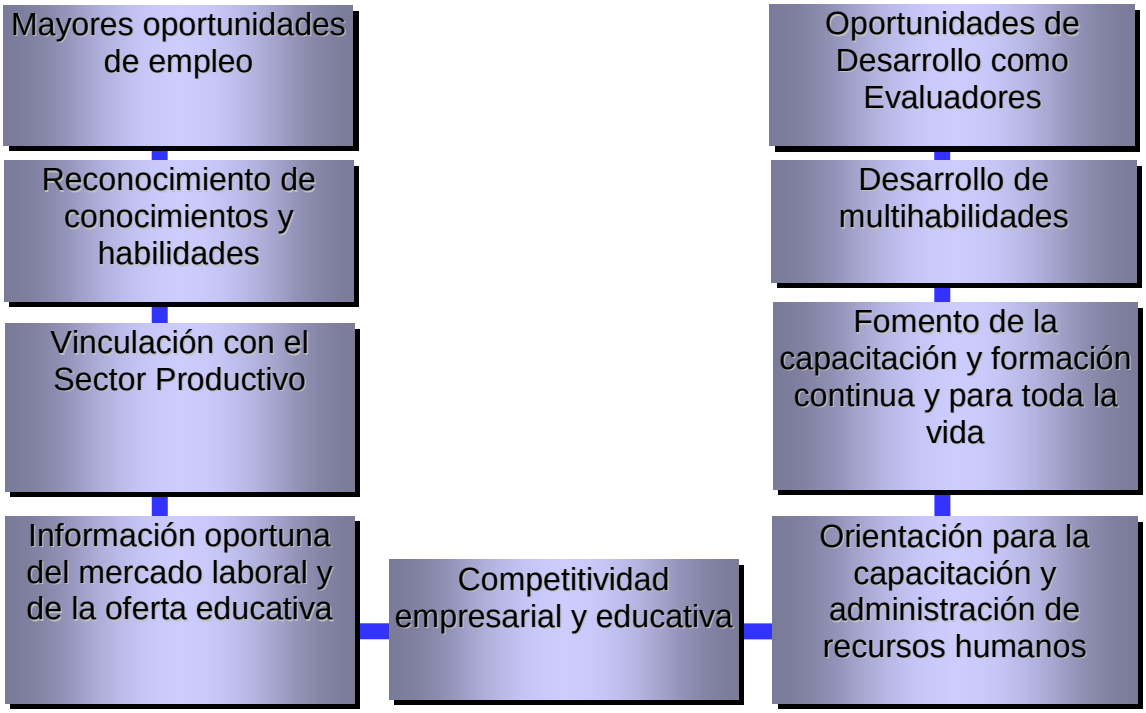
Además de contar con otras ventajas como:

- "Permite el reconocimiento formal de conocimiento, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.
- Contribuye a la transferibilidad de la competencia laboral a ámbitos de actividad laborales afines.
- Mayor oportunidad de elegir las opciones que ofrece el mercado laboral.
- Elimina las barreras para ingresar a servicios formales de capacitación
- Asegurar el desempeño de diversas funciones productivas con los niveles de calidad requeridos por el mercado de trabajo.
- Proporciona un lenguaje común para la vinculación entre quienes forman recursos humanos y la empresa.

- Eleva la autoestima de las personas certificadas, mediante la certificación progresiva de las unidades que integran una calificación, la continuidad de la certificación en otras calificaciones o bien proseguir a los destinos niveles de competencia."[44]

Con estas ventajas surge la reestructuración de una nueva concepción de la capacitación dando origen a una calidad en la forma de actualización que es distinta a la forma como se capacita actualmente al directivo escolar, ya que esta actualización se da de una manera mucho más específica y eficaz de acuerdo a sus funciones ya que son claramente definidas sus tareas lo que genera que se eleve la calidad en el proceso de gestión.

Generando así:



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

[44] Sin autor, *¿Cómo se realiza la certificación de competencia laboral?*, s/a, Consultado el 16 de octubre de 2009 en www.conocer.gob.mx

2.3.- ¿Y CÓMO SE DA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES?

El Proceso de Certificación se conforma por dos niveles de operación:

¿Cómo se inicia el Proceso de Certificación?

"El Proceso de Certificación inicia cuando el candidato se presenta de manera directa o canalizado por una institución educativa, una empresa, un sindicato a un Centro de Evaluación, el cual, además de proporcionarle información en relación con el Proceso de Certificación, realizará el registro y la aplicación de un autodiagnóstico"[45]

¿Qué es un autodiagnóstico?

El autodiagnóstico es una herramienta que sirve para determinar las probabilidades de éxito del candidato para obtener el Certificado de Competencia Laboral.

¿Qué es un Plan de Evaluación?

Un Plan de Evaluación se define como un instrumento mediante el cual se diseña una estrategia de evaluación en conjunto con el candidato.

[45] Ibíd., s/p

Este plan es elaborado por un evaluador experto, basado en una Calificación de Competencia Laboral publicada y de carácter nacional. El plan debe ser presentado y acordado con el candidato.

Esto dará como resultado un proceso capaz de recopilar evidencias válidas y confiables que sustenten la expedición del Certificado de Competencia Laboral.

Integración del Portafolios de Evidencias

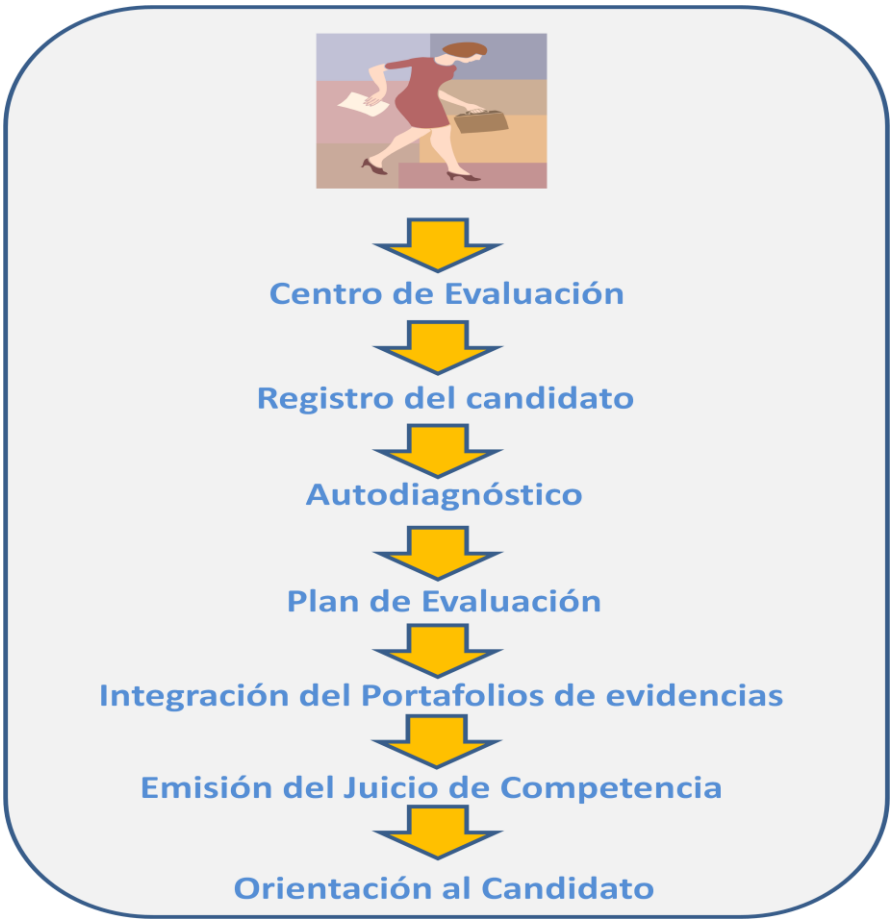
Es una recopilación de evidencias que demuestran la competencia de un candidato.

Emisión del Juicio de Competencia

Es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el portafolios contra los criterios de desempeño, evidencias y campos de aplicación especificados en la NTCL, el resultado puede ser:

Orientación al Candidato

Constituyen las indicaciones que se le proporcionan al candidato una vez que concluye su proceso de evaluación, tanto si ha sido declarado competente como cuando todavía no lo es.



2.4.- ¿QUÉ BENEFICIOS TIENE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS DIRECTIVOS ESCOLARES?

- "Los candidatos a certificar se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.

- Estarán motivados a alcanzar progresivamente los distintos niveles de competencia.

- Podrán transferir su competencia hacia otros campos de actividad laboral.

- Los candidatos más jóvenes y los recién egresados del sistema educativo, contarán con mayores posibilidades para elegir las opciones que ofrece el mercado laboral.

- Podrán conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y estarán facultados para orientar su formación posterior y la búsqueda de empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia previa.

- La certificación de competencia laboral favorecerá el reconocimiento y aprecio social a la contribución de los trabajadores al bienestar general y motivará actitudes más positivas hacia el estudio y el aprendizaje entre la población adulta."[46]

Alcanzar una certificación por competencias laborales en un sistema cada día más competitivo traería consigo una mayor perspectiva de la necesidad de actualización de nuevas teorías que surgen constantemente en el mundo laboral.

De esta forma se lograría que una persona fuese más eficiente con relación a sus funciones laborales lo que permitiría alcanzar una profesionalización.

2.5.- PROFESIONALIZACIÓN ¿PARA QUÉ?

El proceso de profesionalización comienza por garantizar un mínimo de talento y de aptitudes necesarias para el ejercicio de las funciones

[46] Ibíd., s/p

directivas es por esto que la capacitación se vuelve el medio idóneo para cubrir las necesidades de la profesionalización en la educación básica.

La Secretaria de Educación Pública debería realizar estudios y propuestas encaminados a fortalecer nuevos roles de los directivos en función de las nuevas demandas, e ir adecuando paulatinamente, la carrera profesional.

Fortalecer la función del directivo escolar para el ejercicio de un liderazgo responsable, y avanzar en la búsqueda de alternativas nuevas para la capacitación con base en competencias laborales será, sin lugar a dudas, una prioridad.

Para responder a los requerimientos de las competencias laborales de los directivos escolares es indispensable promover la profesionalización.

El proceso de transformación del directivo escolar en profesional es una exigencia en la gestión escolar y de los cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se requiere, además, una noción de las habilidades, conocimientos y destrezas que hay que esperar de un directivo escolar, que cubra las expectativas de una gestión escolar.

"El rol profesional que implica la resignificación de funciones tradicionales y el surgimiento de un conjunto de tareas nuevas que la escuela y la sociedad esperan ver realizadas en el ejercicio del directivo escolar, lo que constituye el criterio más relevante para fundamentar y

orientar la transformación de la capacitación con base en competencias laborales."[47]

La formación del directivo escolar lleva una débil formación administrativa consecuencia de dicha situación son los planes de estudio en los que se aprecia una inclinación teórica pedagógica.

Para una adecuada formación de los directivos escolares es conveniente tener en cuenta que las funciones de los directivos escolares que desarrollan en las escuelas conllevan a lo que han vivido durante su propio proceso formativo.

Es por esto necesario establecer un sistema de formación continua del directivo escolar que incluya en las actualizaciones a la capacitación con base en competencias laborales. Ya que es un sistema que integra la formación y el perfeccionamiento de sus funciones que permita a los directivos escolares tomar distintos módulos dependiendo sus competencias laborales.

Y así lograr el fortalecimiento de la profesionalización del directivo escolar, elevando su nivel de gestión de manera que asuman de una manera más eficiente su papel dentro de la educación básica.

Al mismo tiempo mantener un sistema de profesionalización continúa con un modelo de competencias laborales permitiría recuperar todas las experiencias por las que atraviese el directivo escolar.

De esta forma se da crédito a las habilidades, destrezas y enseñanzas adquiridas de la experiencia laboral de los directivos escolares, es una

---

[47] GRADENECKER, Alicia, *La incidencia de la capacitación en las prácticas docentes en la educación de jóvenes y adultos del CENS#176*, s/a, consultado el 28 de septiembre de 2009 en www.monografias.com

ventaja importante ya que lo aprendido de esta manera es considerado por el sistema de competencias laborales, lo que trae grandes beneficios para la educación básica.

Además de establecer una estructura asociada al crecimiento profesional y al buen desempeño; la capacitación con base en competencias laborales se torna como una alternativa para superar la situación actual.

Para que se logre dicha profesionalización de los recursos humanos y se cubran las necesidades productivas de los distintos sectores educativos es necesario echar mano de las competencias laborales, ya que su función es dar una adecuada actualización muy específica sobre las funciones a desarrollar del directivo escolar.

CAPÍTULO III.-COMPETENCIAS LABORALES

Para esta investigación se manejarán las acepciones que, tras una revisión exhaustiva, he considerado las más adecuadas sobre el concepto de competencia laboral.

"La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo."[48]

Entonces, las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que cada persona posee para realizar una tarea y que son necesarias para unificar un proceso.

"Podemos entender a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva."[49]

Y para verificar que una persona ha desarrollado las competencias laborales es necesario llevar a cabo un proceso de evaluación de aspectos que lleve función.

---

[48] Sin autor, *Competencias Laborales*, 2007, Consultado el 27 de junio de 2009, en www.unap.cl

[49] LASIDA, Javier, *Competencias Laborales: Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo,* 1998, Seminario Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en competencias, Países del Cono Sur, Montevideo, Uruguay, s/p.

"Cuando se menciona tareas y funciones, se entra en un campo importante de la competencia laboral […]. En un nuevo contexto, las funciones, por definición, siguen siendo una suma o integración de tareas. Sin embargo, y de acuerdo con lo señalado en cuanto a la tendencia de ampliación y enriquecimiento de las tareas, que obedece a su vez a la apertura y complejidad de las trayectorias de innovación tecnológica y de organización productiva..."[50]

Las competencias laborales como todas las cosas también son objeto de la tecnología, es por ello necesario que se deben actualizar las tareas a desempeñar de las personas, ya que dentro de la globalización, se exigen nuevos diseños de educación y por ende de una gestión, que por consecuencia demandan mayor calidad y adaptación de los recursos humanos.

"La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos".[51]

Existe la necesidad de preparar personal adecuado, con las habilidades necesarias, para una función específica. Existe una relación entre la evaluación de competencias laborales con el desempeño del personal, y su capacitación.

---

[50] MERTENS, Leonard, Óp. Cit., pp. 40

[51] MARELLI, Anne, *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*, Documento de trabajo fotocopiado, 1999, pp. 3

Por ende las instituciones deben realizar programas de capacitación con base en competencias laborales; ya que sus procesos de capacitación serán más adecuados sobre la función que desempeña cada persona y las tareas que realiza, y así lograr una preparación más específica y actualizada.

Entonces es necesario definir las tareas que se relacionan en cuanto a los puestos de trabajo, ya que es la manera más apta de identificar lo que las personas deben realizar.

Esta identificación se lleva a cabo bajo un proceso de selección de competencias laborales dentro de las funciones a desarrollar de las personas un ejemplo es el método de Mertens que a continuación se describe:

"Los tipos de competencias de Mertens"[52]

Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.	Las competencias básicas son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.	Las competencias específicas se vinculan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

[52] MERTENS, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos,* Cinterfor, Montevideo, 1997, pp.10

Las clasificaciones más usuales dentro del mundo de las competencias laborales son las competencias genéricas, básicas y específicas que vinculan entre si el saber ser de las personas con el saber hacer de las mismas para formar parte de un equilibrio que satisfaga las necesidades de las instituciones.

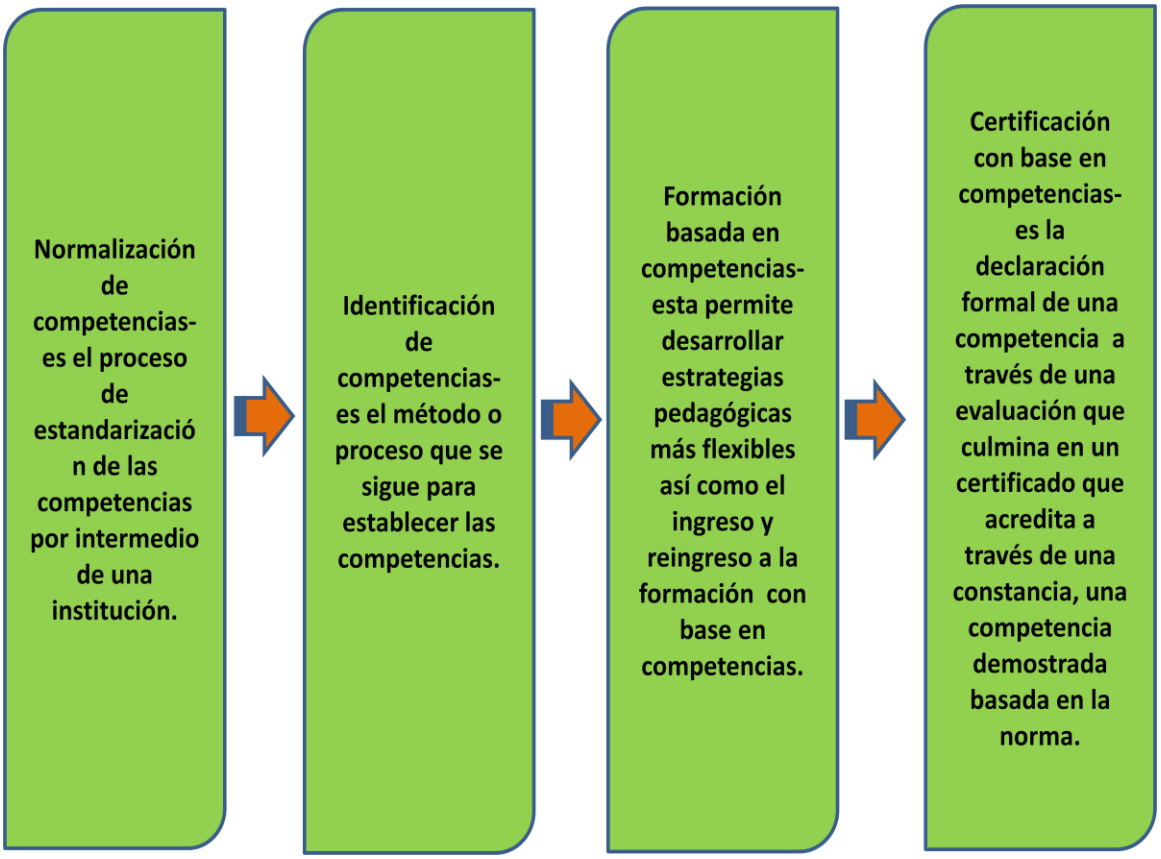
"La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad."[53]

Los puntos descritos anteriormente son la clave de la comprobación de competencias laborales que sirven para juzgar si el evaluado es competente o todavía no competente tiene la finalidad de desarrollar, evaluar y compensar al personal motivándolo a que se comprometa más con sus responsabilidades.

En México existen cuatro etapas normalizadas por el CONOCER para la obtención de las competencias laborales:

[53] GRADOS, Jaime, *Calificación de Méritos,* 1998, Trillas, México, pp.165



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Este es el proceso actual en nuestro país de la descripción y evaluación de una competencia que se lleva a cabo bajo el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso ya que tienen múltiples aplicaciones y un impacto positivo en las organizaciones en sus distintas áreas.

El enfoque de las competencias laborales ha ido ganando espacio, dentro de las organizaciones. Ya que da como resultado una mejor preparación en la vida laboral de las personas y por consecuencia la mejora de las instituciones.

"Las actividades de formación son destinadas a nivelar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de los trabajadores."[54]

Así mismo se logra una ejecución de los programas de capacitación que estará en función de las necesidades detectadas y expresadas en las normas de competencia laboral. Y se podrán realizar las evaluaciones de acuerdo a las normas de competencia laboral.

3.1.-HISTORIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO

En el marco de la globalización que afecta nuestro país surge la necesidad de fortalecer la competitividad entre las organizaciones debido a este surgimiento es de gran importancia que las personas se encuentren cada día más actualizadas, y que mejor que las competencias laborales para implementar los cambios necesarios.

Así que en México se han ido implantando diversas políticas públicas que impulsan la educación basada en normas de competencias laborales.

Este modelo de educación surgió a partir de un acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS).

1993	Nace el Proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación.
1995	Derivado del proyecto siguió el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL)

[54] Ibíd., pp. 168

"Ernesto Zedillo, entonces Secretario de Educación Pública (1995) y como parte de la Reforma Integral de la Educación señaló que con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretendía que el país contara con recursos humanos calificados que demandaban la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. Se consultaron a los representantes de los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares; se trataba de una propuesta del Sistema de Educación Tecnológica, la cual es implementada en el CONALEP y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN)"[55]

Gracias esto se da seguimiento a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano, dando origen a una modernización de los sistemas de capacitación y formación encaminados a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Así se crea el CONOCER que es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES con la ordenanza de proyectar, organizar y promover en todo el país, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCL) y establecer una certificación de competencias laborales en toda la República Mexicana.

---

[55] HUERTA, J., Pérez, I. y Castellanos, A. *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*, 2000, Educar: Revista de educación, nueva época, nn.13, abril junio, pp. 22

Así mismo dicho organismo tiene como objetivos

- "Dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia,
- Impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral,
- Vincular, de manera sistemática, las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo" [56]

Su intención es la de fortalecer entre los trabajadores y empleadores la confianza que otorga un certificado como reconocimiento oficial y nacional, dando así origen a una herramienta que brinda oportunidades de desarrollo, en su ámbito laboral.

EL CONOCER difunde y fomenta la cultura de la competencia laboral certificada en México, para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral.

Es la única institución en todo el país que se encarga de otorgar, a través de un reconocimiento oficial las competencias laborales de cada persona independientemente de la forma como se hayan adquirido.

Su función dentro del PMETYC, es regular y operar los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral.

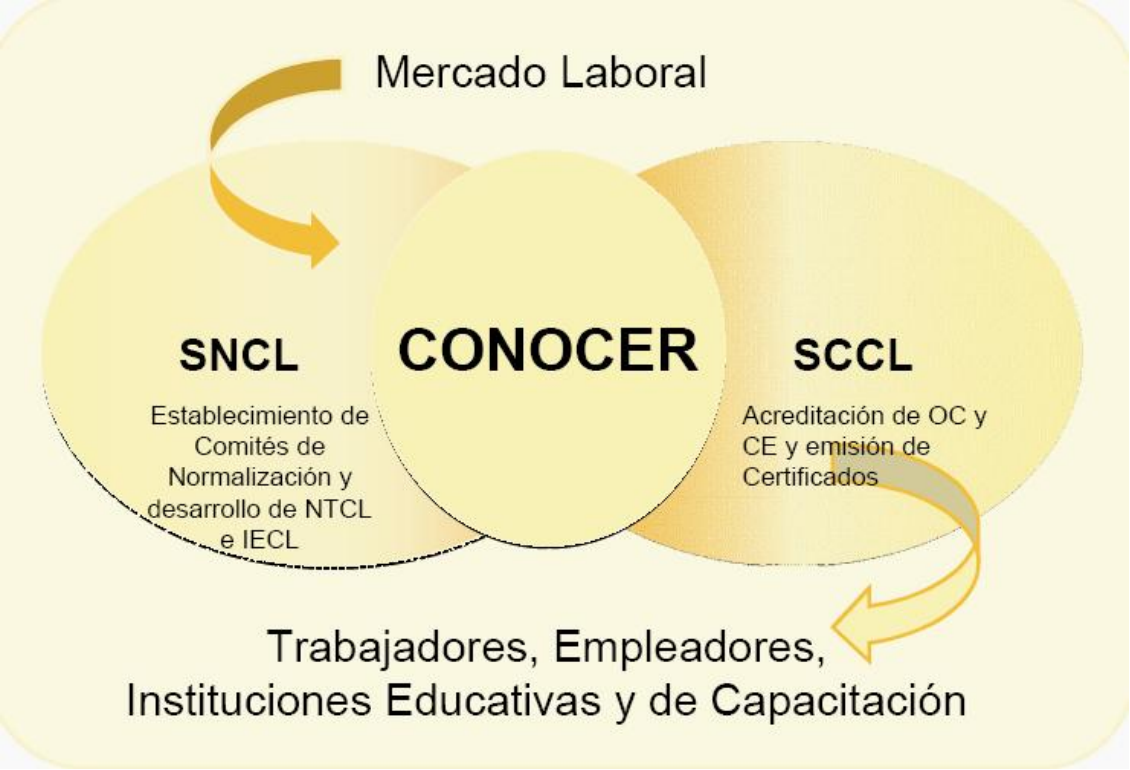
[56] Ibíd., pp. 21

¿Qué es el *Sistema Normalizado de Competencia Laboral?*

Dicho sistema promueve la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva.

Reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer; es decir, tiene o posee competencia laboral.

A continuación se muestra un diagrama de los sistemas que integran las competencias laborales en México.



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

3.2.-NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO

"La normalización tiene por objetivo dar dirección al desarrollo de las competencias en la empresa, constituyendo una referencia en común para los integrantes de la organización de cómo guiar y evaluar sus aprendizajes; representa así también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo"[57]

Una norma es un elemento de competencia, que realiza la identificación de la competencia laboral requerida para la ejecución de una tarea además de precisar:

- "Lo que una persona debe ser capaz de hacer (se relaciona con el enunciado del elemento o función).
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en las que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo." [58]

La NTCL es el documento oficial aplicable en todo México que sirve para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas. Y expresa:

---

[57] MERTENS, Leonard, Óp. Cit., pp. 31

[58] Ibíd., pp. 31

- "Lo que la persona debe ser capaz de hacer (qué).
- La forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien hecho (cómo).
- Bajo qué condiciones la persona debe mostrar su aptitud (contexto)."[59]

La competencia laboral corresponde a la capacidad de una persona para realizar una determinada tarea, la forma más precisa para determinar si una persona es competente, es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo con los resultados esperados.

Para identificar la competencia laboral basta con solicitarle a la persona que realice una tarea establecida y así obtener información directamente de su comportamiento en la ejecución de la tarea ,realizar conclusiones del resultado de la actividad. Si la ejecución y el resultado corresponden a lo que pudiera considerarse como satisfactorio, puede concluirse que la persona es competente para el desempeño de la tarea específica que sirvió de referencia.

Determinan qué tareas específicas van a realizar las personas dentro de su área laboral para así crear un sistema normalizado de identificación de la competencia laboral.

"Este sistema de normalización tiene como pieza sustantiva la identificación precisa de los distintos aspectos que deberán tomarse en cuenta para asegurar que el cumplimiento de los requisitos establecidos

[59] Ibíd., pp. 33

es una evidencia cierta, objetiva y, en lo posible, indiscutible de que la persona es competente."[60]

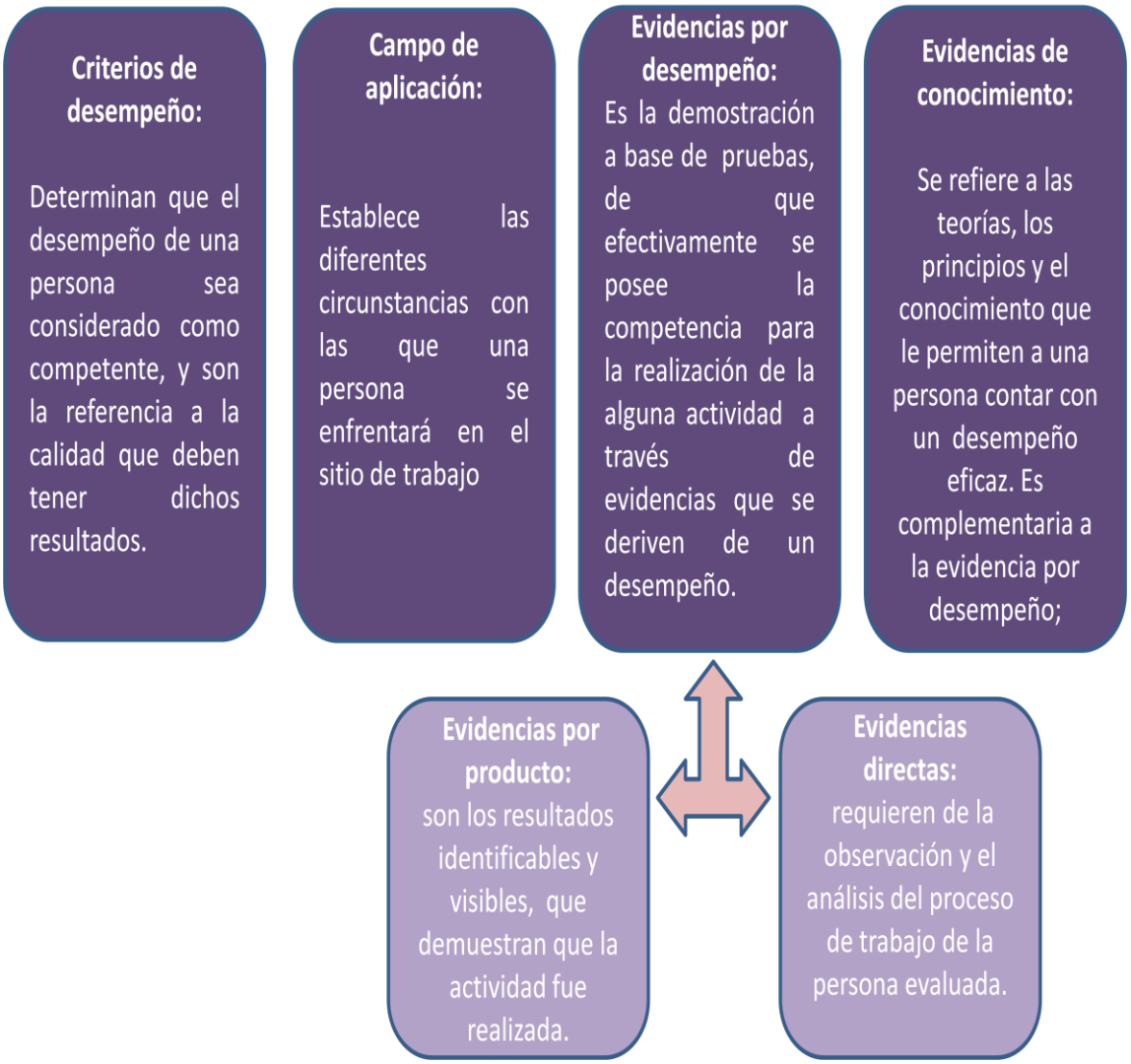
Esta verificación es indudable por lo que debe ser discutida por los diferentes actores que involucran la realización, la evaluación, verificación y normatividad de las competencias laborales.

Por lo que la realización de una competencia laboral se da de la siguiente manera:

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

En el modelo mexicano se ha considerado que la demostración de la competencia para el desempeño de una tarea, tiene que considerar los siguientes aspectos, denominados componentes normativos:

[60] Ibíd., pp. 36



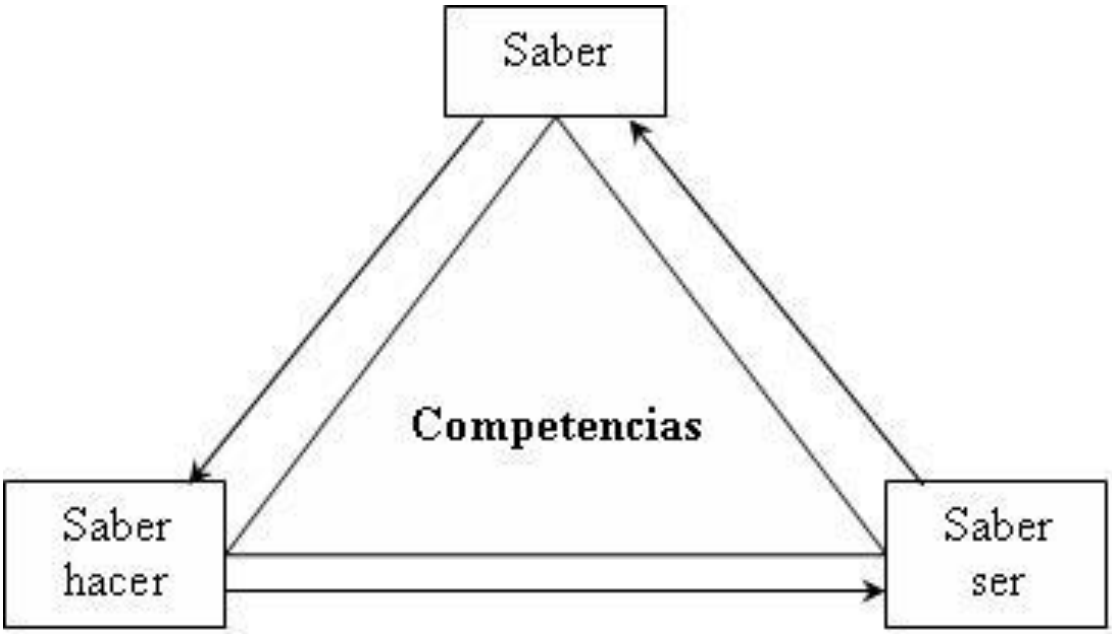
Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Las competencias laborales se convierten en el medio para hacer evidentes los conocimientos y las capacidades de una persona en el desempeño de una tarea. Por lo que permite y favorece el reconocimiento de formas de expresar la capacidad de una persona como:

a) "La capacidad para obtener resultados *de calidad* con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

b) La capacidad para resolver los problemas asociados a una actividad productiva; problemas -o situaciones- que pueden ser de índole técnica o social.

c) La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a nuevos contextos o ambientes de trabajo."[61]



Es así como las competencias laborales forman parte de un sistema normalizado y bien definido que existe en nuestro país desde 1995, por lo que sería de gran utilidad echar mano de este sistema para la mejora continua de las instituciones educativas.

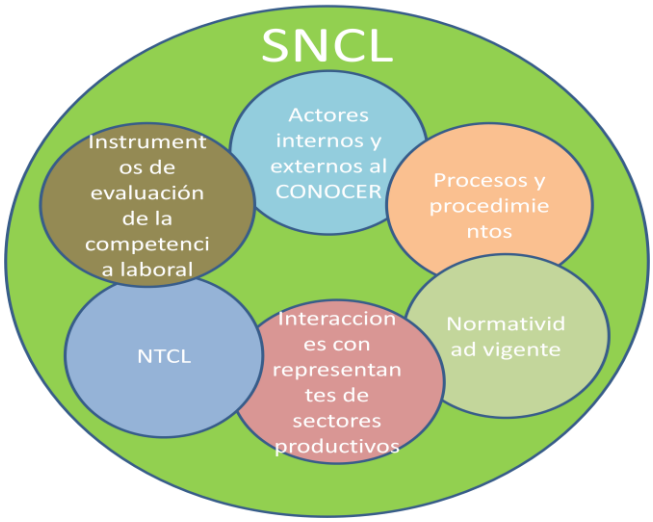
[61] Sin autor, *Competencias Laborales*, s/a, Consultado el 18 de septiembre de 2009 en ssfe.itorizaba.edu.mx , s/p

3.3.-CERTIFICACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO

Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)

Es considerado como un conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Está conformado por un conjunto de:



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Su propósito específico es impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones requieran de una certificación oficial.
Además de llevar a cabo las siguientes funciones:

- "Generar NTCL que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen, de manera eficiente, la formación y capacitación para el trabajo.

- Propiciar correspondencia de las NTCL con las necesidades de los sectores productivos.
- Facilitar el diagnóstico de las necesidades del personal y servir como guía para la aplicación de las actividades de formación y capacitación para el trabajo en las empresas.
- Facilitar la movilidad del individuo dentro de los diversos sectores productivos y entre las ocupaciones, así como el avance acumulativo de la formación a lo largo de su vida laboral." [62]

Básicamente es la parte que guía a las personas y a los sectores productivos durante su participación dentro de las NTCL, además de verificar los procesos, los procedimientos, la normatividad y los instrumentos de evaluación.

Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)

El SCCL está conformado por un conjunto de:

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

[62] Sin autor, *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*, CONOCER, s/a. pp. 10

Dichos elementos interactúan con el propósito de otorgar reconocimiento oficial de la competencia laboral, adquirida por los individuos a lo largo de su vida productiva.

El propósito específico del SCCL consiste en certificar, de manera imparcial y objetiva, la capacidad para el trabajo de las personas conforme a las NTCL y a sus respectivos IECL, independientemente de la forma en que se haya adquirido la competencia laboral.

Por ello, el Sistema requiere para su operación:

a) "Expedir los certificados de competencia laboral.

b) Acreditar a los Organismos Certificadores (OC) en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

c) Supervisar la operación de los OC y apoyarlos de acuerdo a las posibilidades del CONOCER, cuando se acrediten por primera vez o se amplíe la acreditación en otras NTCL."[63]

Mucha gente cuyo aprendizaje ha sido adquirido de manera informal en el trabajo, puede ahora obtener un reconocimiento de lo que sabe hacer, ubicar sus capacidades dentro de las calificaciones del SCCL, e identificar rutas de aprendizaje y progreso personales.

[63] Ibíd., pp. 13

Niveles de Operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

La certificación la realizan terceros especialistas (organismos certificadores).

De tal modo, la independencia de los actores involucrados garantiza la credibilidad de los mecanismos y procesos. Se otorga de manera voluntaria, con validez universal y de libre acceso.

"Los organismos certificadores son órganos independientes, especializados en las tareas de evaluación y certificación. Lo que implica una serie de elementos críticos para garantizar la independencia, rigor y calidad de tales tareas: metodologías comunes, soportes técnicos y de información, sistemas de aseguramiento de la calidad, sistemas de verificación y supervisión de los distintos procesos, y mecanismos comunes para la acreditación de agentes y centros evaluadores".[64]

[64] Ibíd., pp.20

El SCCL reconoce que algunas de las instituciones que pueden ser organismos certificadores son:

- Instituciones Educativas Públicas y Privadas.
- Empresas.
- Entidades Capacitadoras de:

  - Cámaras y Asociaciones Empresariales.
  - Asociaciones y Colegios de Profesionistas.
  - Sindicatos.
  - Otros proveedores de capacitación.

A continuación se muestra gráficamente la relación entre ambos sistemas.

Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Por lo cual la interpretación de evaluación se considera como un proceso por medio del cual se acumulan evidencias sobre el desempeño

laboral de un individuo, con el fin de establecer si es competente, o todavía no, para una función laboral expresada en una NTCL.

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

"El PMETyC forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano; se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral."[65]

Surge como un instrumento de política educativa que permite mejorar:

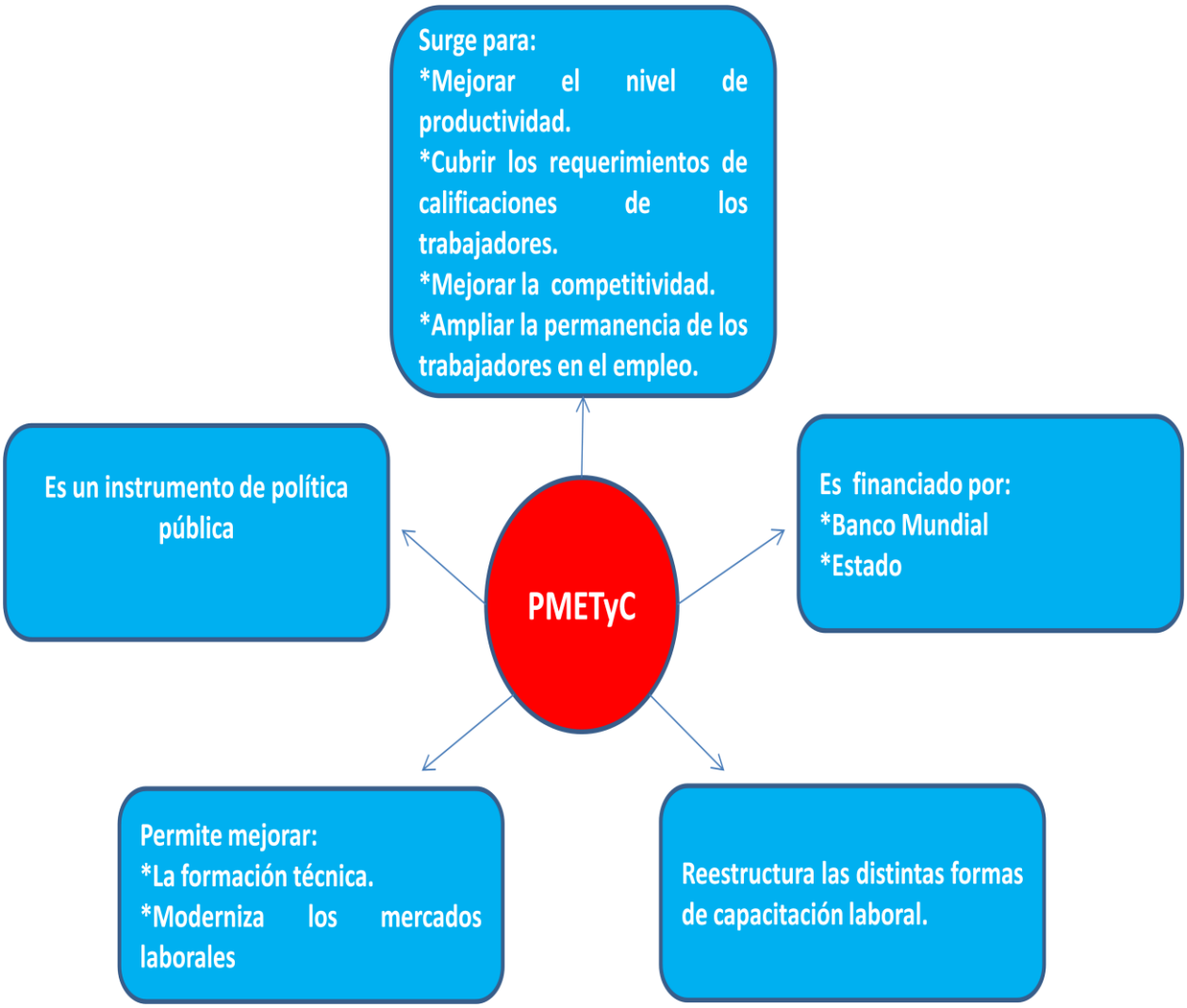
- La formación técnica y,
- Modernizar los mercados laborales

Todo esto se da a través de un sistema que muestre las competencias laborales de las personas de manera que satisfaga las necesidades del aparato productivo nacional; como también, a los importantes desafíos, de los mercados laborales y del sistema de educación técnica y capacitación.

El PMETyC, financiado básicamente por el Banco Mundial y el Estado, es la respuesta del gobierno, trabajadores y empresarios para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar

[65] GARCÍA , Gilberto, *¿Qué son las competencias laborales*?, 2007, Consultado el 2 de octubre de 2009 en www.ilo.org

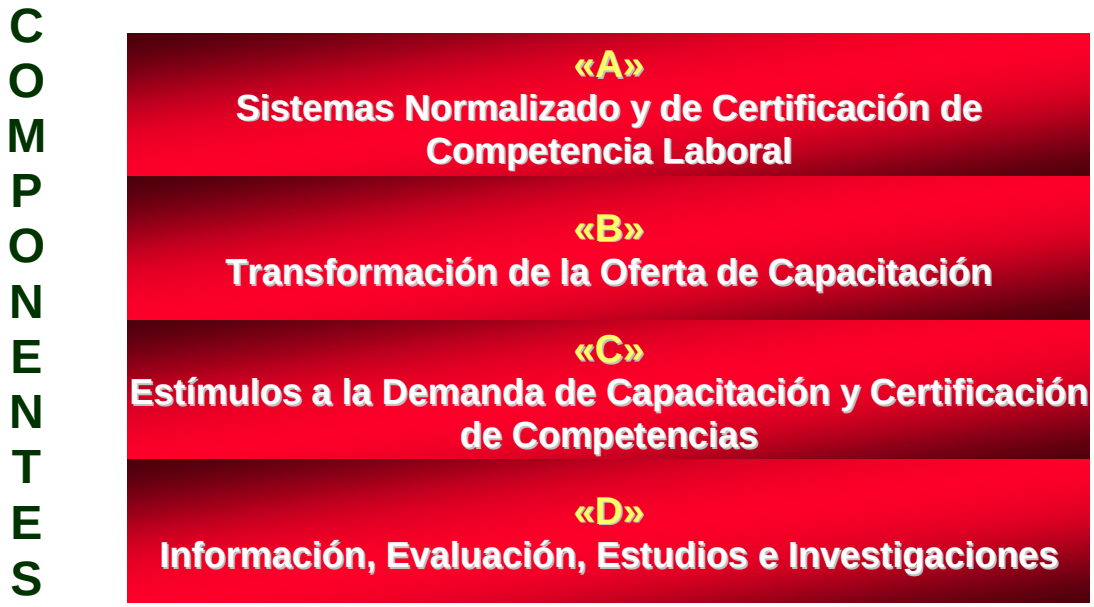
los niveles de productividad y competitividad de las empresas, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Lleva a cabo como función primordial la reestructuración de las distintas formas como se capacita a la fuerza laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional.

Componentes del PMETYC.



Fuente: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

3.4.-MARCO LEGAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las reglas generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral se rigen por:

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 45 de la Ley General de Educación se contempla que:

"Artículo 45.- La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe

desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados.

La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares.

Los certificados, constancias o diplomas serán otorgados por las instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos citados.

En la determinación de los lineamientos generales antes citados, así como en la decisión sobre los servicios de formación para el trabajo a ser ofrecidos, las autoridades competentes establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos, a nivel nacional, local e incluso municipal.

Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones

privadas, las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares.

La formación para el trabajo que se imparta en términos del presente artículo será adicional y complementaria a la capacitación prevista en la fracción XIII del apartado A) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos."[66]

"Con fundamento en lo dispuesto en la Cláusula Décima Tercera del contrato del fideicomiso público paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, y CONSIDERANDO

Que con fecha 29 de abril de 2005, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de fideicomitente único de la Administración Pública Federal centralizada, y Nacional Financiera, S.N.C. como fiduciario, con la comparecencia de la Secretaría de Educación Pública, suscribieron el contrato constitutivo de fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), CONOCER, en lo sucesivo "EL CONTRATO DE FIDEICOMISO".

Que en términos de lo dispuesto en la Cláusula Quinta de "EL CONTRATO DE FIDEICOMISO" es objeto del CONOCER auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones que la Ley General de Educación establece, a fin de impartir formación para el trabajo, misma que procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva

[66] Legislación Federal, Ley general de educación, consultado el 28 de enero de 2009 en info4.juridicas.unam.mx

demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados, para lo cual realizará las siguientes actividades:

a) Proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, en lo sucesivo SNCL, establecido en los términos de la Ley General de Educación, mediante la definición de normas técnicas de competencia laboral, y
b) Proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, en lo sucesivo SCCL, establecido en los términos de la Ley General de Educación, en virtud del cual se acredite, conforme al régimen de Certificación que al efecto establezca la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, el cumplimiento de las normas técnicas del SNCL." [67]

De acuerdo con el Programa Nacional de Educación 2001-2006, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el numeral 4.12 establece que:

"Se implementarán diversas políticas públicas -entre otras- la denominada educación para todos, a través de un establecimiento de procesos ágiles y confiables para reconocer y certificar los conocimientos, las destrezas y las experiencias no escolarizadas; el Programa Nacional de Educación 2001-2006, en el punto 4.4.2 señala

[67] DOF, Diario Oficial de la Federación, Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral, consultado el 11 de febrero de 2009 en vlex.com.mx/vid/normalizado-laboral-certificación

que existen 15 millones de jóvenes y adultos incorporados al mundo laboral que requieren reconocimiento de competencias laborales, para atender esta problemática se propone llevar a cabo el proyecto denominado: "desarrollo y reconocimiento de competencias" el cual consiste en la creación de la "red nacional del conocimiento", misma que comprende el proceso de normalización y certificación de conocimientos y habilidades y destrezas, dicha red estará integrada por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Así, el propósito que da origen al anteproyecto es la consolidación del Modelo de Competencia Laboral, iniciado en 1995 con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como uno de los ejecutores del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC)." [68]

Con toda la información antes señalada y explicada, lo que pretendo es dar a conocer las competencias laborales que el directivo escolar debe tener, ya que para el sistema educativo mexicano no se contemplan las competencias laborales como método de capacitación.

Además de no existir normas técnicas de competencias laborales para el directivo escolar, a pesar de ser un procedimiento actual y voluntario. Por lo que por este concepto no se puede obligar a nadie a integrarse a este sistema ya que no cumpliría con su objetivo de "transparencia".

---

[68] DOF, Diario Oficial de la Federación, Plan nacional de desarrollo 2001-2006, consultado el 27 de junio de 2009 en www.economia.gob.mx

Existen nuevas valoraciones que competen al directivo escolar; así mismo se le exige un desarrollo organizacional lleno de eficiencia y eficacia con el fin de cumplir con las expectativas que la sociedad tiene sobre el sistema educativo nacional.

Es por esto que se propone impulsar la profesionalización del directivo escolar, a través de la capacitación con base en competencias laborales, para así desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos al máximo.

Sin lugar a dudas el sistema con base en competencias laborales se encuentra bien definido en nuestro país, sería totalmente beneficioso para el sector educación que se aprovechara al máximo ya que se puede observar trae consigo beneficios que aportan a la educación una mejora en la calidad.

Es por esto necesario que se efectúen actualizaciones más adecuadas que contemplen las competencias laborales como base para la ejecución de la gestión escolar, a través de la mejora de la capacitación que recibe el directivo escolar.

CAPÍTULO IV.-LA CAPACITACIÓN

La capacitación en nuestros días ha adquirido gran importancia ya que día a día se pueden percibir los cambios en la vida laboral de las personas es necesario actualizarla con respecto a nuevos saberes.

"Capacitación. Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo especifico e impersonal" [69]

Entendemos por capacitación la forma práctica, donde se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que llevan a un cambio de conducta en las personas.

Entonces el objetivo de la capacitación es el de mejorar la calidad de los recursos humanos a través de todos aquellos elementos y recursos que sean necesarios para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes.

Se reconoce su importancia a través de introducir la creación de una nueva cultura laboral, para elevar la productividad.

Además la capacitación contribuye a desarrollar valores determinantes que afectan de manera positiva la vida de las personas.

La capacitación podrá ser un eje principal para el éxito de los directivos escolares ya que logrará ser un especialista en su propio campo, por

[69] Sin autor, *Glosario de términos*, s/a, consultado el 6 de agosto de 2009 en www.biblioteca.uson.mx, pp. 63

ende su gestión escolar, será más efectiva para cubrir las necesidades escolares.

"En la actualidad la mayoría de las escuelas tienen problemas en el tipo de gestión que llevan a cabo los directivos escolares lo cual impide el adecuado desarrollo de los procesos que lleva a cabo, encontrándose entre éstos la capacitación." [70]

La capacitación es una herramienta para el cambio que contribuye a concientizar al directivo escolar, en cuanto a la realidad que deben enfrentar durante gestión escolar.

Esto ayudara a definir el proceso administrativo en sus funciones. El directivo escolar definirá los objetivos y metas, para lograr resultados satisfactorios, ya que a la larga en este se basara la evaluación de su gestión escolar. De ahí la importancia de aumentar el tiempo dedicado a su capacitación para que le permita realizar correctamente sus funciones.

Así mismo la transformación dentro de la gestión escolar implica que los directivos escolares adquieran y actualicen, permanente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad que realiza.

Entonces para que se dé una transformación real es pertinente partir de una necesidad de mejora es preciso realizar una investigación para conocer el problema y diseñar el programa adecuado de capacitación.

---

[70] TORRES, Gloria, *El papel de los directivos escolares y la gestión del cambio*, X Congreso de nacional de investigación educativa, s/a, pp. 3

4.1.-LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES

¿Qué significa profesionalización?

"Conjunto de medidas tendientes a revertir los procesos y procedimientos administrativos, caracterizados por la ineficiencia, el dispendio y la corrupción de funcionarios, con el objetivo de restaurar la credibilidad de los ciudadanos en sus gobiernos volviendo sus estructuras administrativas más eficientes y más comprometidas con las verdaderas demandas, expectativas y necesidades de la sociedad" [71]

La profesionalización establece un estándar de calidad para todo aquel que tiene las habilidades necesarias para desarrollar y desempeñase en un puesto de trabajo determinado, esto trae consigo una estandarización del personal.

"Entonces así podríamos definir la profesionalización como el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas de organización y las metodologías de trabajo están desarrolladas y sistematizadas adecuadamente."[72]

Sistematizar los procesos educativos a través de la capacitación con base en competencias laborales transfiere consigo que se establezca un estándar a cubrir por los directivos escolares.

---

[71] ACOSTA, José, *Experiencias, retos y desafíos en la profesionalización de los municipios en México*, s/a, consultado el 24 de marzo de 2009 en www. forosfyd.conago.org.mx

[72] GIRARDO, Cristina, *Cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil en México*, 2003, pp. 12

Importancia de la profesionalización

Ante este panorama, se destaca la importancia de fortalecer las capacidades de los directivos escolares para que puedan eficazmente atender las necesidades surjan durante su gestión directiva.

Ya que ofrece una idea sobre cómo y dónde debe llegar la formación además el desarrollo del directivo escolar, crea un sistema estándar de funciones que debe poseer.

Esto nos permite que la formación sea considerada como un proceso duradero de desarrollo profesional, que contribuye a resolver la prestación de un servicio más competente, una mejor exaltación de responsabilidades.

Propósito y beneficios de las acciones de profesionalización

- "Cuidar la experiencia
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Abrir la posibilidad de una organización que aprende.
- Reducción del gasto administrativo.
- Ordenamiento de los perfiles adecuados para las funciones.
- Certificación de procesos y funcionarios.
- Mejor desempeño del personal.
- Mejorar la imagen gubernamental.
- Prestar servicios de calidad" [73]

[73] ACOSTA, José, Óp. Cit., s/p

Exigencias de la profesionalización

"Acrecentar la autonomía en la toma de decisiones de los directivos escolares y favorecer su participación en la gestión escolar. Ya que se reduciría la burocracia que paraliza a menudo el avance de los cambios educativos."[74]

Construir una base de conocimientos específicos, eficaces y útiles para los directivos escolares. Además de implantar en las escuelas la práctica de una evaluación de la enseñanza que permita la mejora de las funciones de los directivos escolares.

Introducir en la enseñanza nuevos modelos de carrera profesional que favorezcan la diversificación de tareas y el reconocimiento.

Así mismo revalorizar profesionalización para incrementar la calidad educativa para beneficio colectivo.

Por lo tanto las instituciones educativas, enfrentan hoy el reto de responder a la dinámica del cambio de todos los ámbitos del quehacer profesional, para ejercer en el directivo escolar una transformación que estandarice las funciones directivas.

Uno de los aspectos importantes para responder con eficiencia a tales retos, es el avance en la profesionalización del personal educativo.

"Es necesario estar debidamente capacitado para involucrarse en una organización que brinda un servicio de bien público. Ya sea para las

[74] Ibíd., s/p

personas que implementan dicho servicio como para las que tienen responsabilidades en la toma de decisiones." [75]

El objetivo, es elevar la eficiencia y eficacia en el sistema educativo nacional. Así que se debe crear un modelo adecuado de capacitación que permite dar respuestas válidas a la situación.

Las competencias laborales son una oportunidad para el mejoramiento de las relaciones entre educación y directivos escolares. Los cambios tecnológicos y organizativos han producido un cambio radical, en las escuelas y la forma de capacitación.

Las competencias laborales son una de las respuestas para, crear una cultura basada en la capacitación para el directivo escolar de educación básica que integran el sector educativo.

En la actualidad la certificación de las competencias laborales ha cobrado gran importancia y se refiere básicamente al proceso por el cual se reconoce y se certifica a una persona que es capaz de desarrollar correctamente su trabajo con base en una norma reconocida por todos, tiene como objetivos fundamentales, el lograr que las personas alcancen rápidamente niveles aceptables de productividad lo que permitirá a las organizaciones una acumulación de conocimientos, habilidades y destrezas.

Lo anterior tiene una similitud directa con los valores que deben involucrarse en el ámbito educativo, como son: liderazgo, responsabilidad, la precisión, la honestidad, el trabajo en equipo, y otros elementos en que se basa el éxito de la gestión escolar.

[75] Ibíd., s/p

Es por esto que se plantea la necesidad de buscar a través de la capacitación de los directivos escolares que se enfrentan al campo educativo sujetos mejor preparados y dotados de conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para enfrentar los nuevos retos educativos, ya que constituye una garantía para desarrollar la gestión escolar.

Es inevitable conformar un programa de actualización integral, permanente y articulado con las funciones de los directivos escolares.

Entendamos como programa de capacitación un proceso dirigido a enseñar o reforzar las funciones de los directivos escolares para poner a su alcance nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades, destrezas, mejorar sus actitudes a través de desarrollar sus competencias laborales y así alcanzar los objetivos planteados en su gestión escolar.

"Esta relevancia de los directivos escolares y sus funciones se articula con un cuestionamiento al escalafón vigente y la formación docente que privilegia, sugiriendo que son agentes que se incorporaron a funciones para las cuales no estaban preparados y justificando la necesidad de su atención en el plano de la profesionalización" [76]

Los directivos de educación básica llegan a ocupar el puesto sin una preparación formal específica lo que justifica el surgimiento de una formación profesional.

Es necesario reconocer que gracias a la profesionalización se logra que los directivos escolares realicen las funciones que le son propias,

---

[76] VALLEJO, Marco, *Políticas de profesionalización de directivos escolares de la educación básica en México*, 2006, La tarea nn. 19, s/p

utilizando la experiencia así como la formación profesional que adquiera a través de la capacitación por competencias laborales.

Los directivos escolares son agentes de cambio claves para la transformación en la gestión escolar. Sus funciones aportan nuevas ideas en la escuela; pueden ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar para reforzar constantemente los procesos administrativos.

Así que en el campo de la gestión escolar, se reconoce la importancia del papel que juegan los directivos escolares para el logro de los propósitos de las escuelas, retomar la importancia de que posean una sólida formación con constantes procesos de actualización, a través del conocimiento de sus competencias laborales con programas de profesionalización.

El formar a los directivos escolares para que lleguen a una profesionalización además de crear condiciones para que en su actividad favorezcan el funcionamiento eficaz de la escuela.

Debe concebirse como un proceso permanente, para que participen de una manera más activa en la construcción de un porvenir mejor.

"Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, es un importante reto al que se debe hacer frente."[77]

---

[77] SOUZA , Patricia, *Importancia de la capacitación*, s/a, Consultado el 27 de mayo de 2009 en www.mitecnologico.com

Así que la formación de los directivos escolares es el soporte para la puntualización de algunos elementos principales del nuevo perfil del director de educación básica. Entonces se verá al directivo escolar como:

1. "Sujeto del cambio.
2. Autor del cambio.
3. Gestor del cambio."[78]

Por lo que creo que ha llegado la hora, de profesionalizar al directivo escolar y su función directiva, si se quiere tener un sistema educativo más eficiente.

El principal reto es asegurar los diversos programas de actualización y mejoramiento profesional permanente asegurando la pertinencia de tales programas a las necesidades del fortalecimiento de la función directiva que buscan impactar en la calidad de sus resultados.

Así que para que se dicha profesionalización, el modelo de competencias aporta a la capacitación una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el directivo escolar aquellas competencias claves para alcanzar un alto desempeño.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de las competencias laborales da la base para fijar aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades y destrezas involucradas dentro en las funciones y tareas que realiza el directivo escolar en su ambiente laboral. Lo que permitirá que la capacitación se elabore con objetivos más específicos.

[78] VALLEJO, Marco, Óp. cit., s/p.

La primera etapa del proceso de capacitación por competencias laborales, es la detección de necesidades de capacitación ya que permite obtener información referente a los directivos escolares.

"Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo"[79]

En qué, cómo y cuándo deben ser capacitados por lo que se permitirá una programación de manera útil y eficaz tanto para el directivo escolar como para la escuela.

4.2-¿QUÉ ES EL DNC?

"El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma"[80].

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

---

[79] DE SOUSA, María, *Análisis de Necesidades de Entrenamiento Basado en el Modelo de Competencias, Análisis descripción y diseño de cargos,*2003, consultado el 15 de febrero de 2009 en www.monografias.com

[80] GAMBOA, Monserrat, *Identificación o detección de necesidades de capacitación y educación continua*, s/a, consultado el 8 de enero de 2009 en www.monografias.com

La detección de necesidades de capacitación llega a derivarse de ciertos factores que alteran un sistema organizacional como:

- "Problemas en la organización
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal"[81]

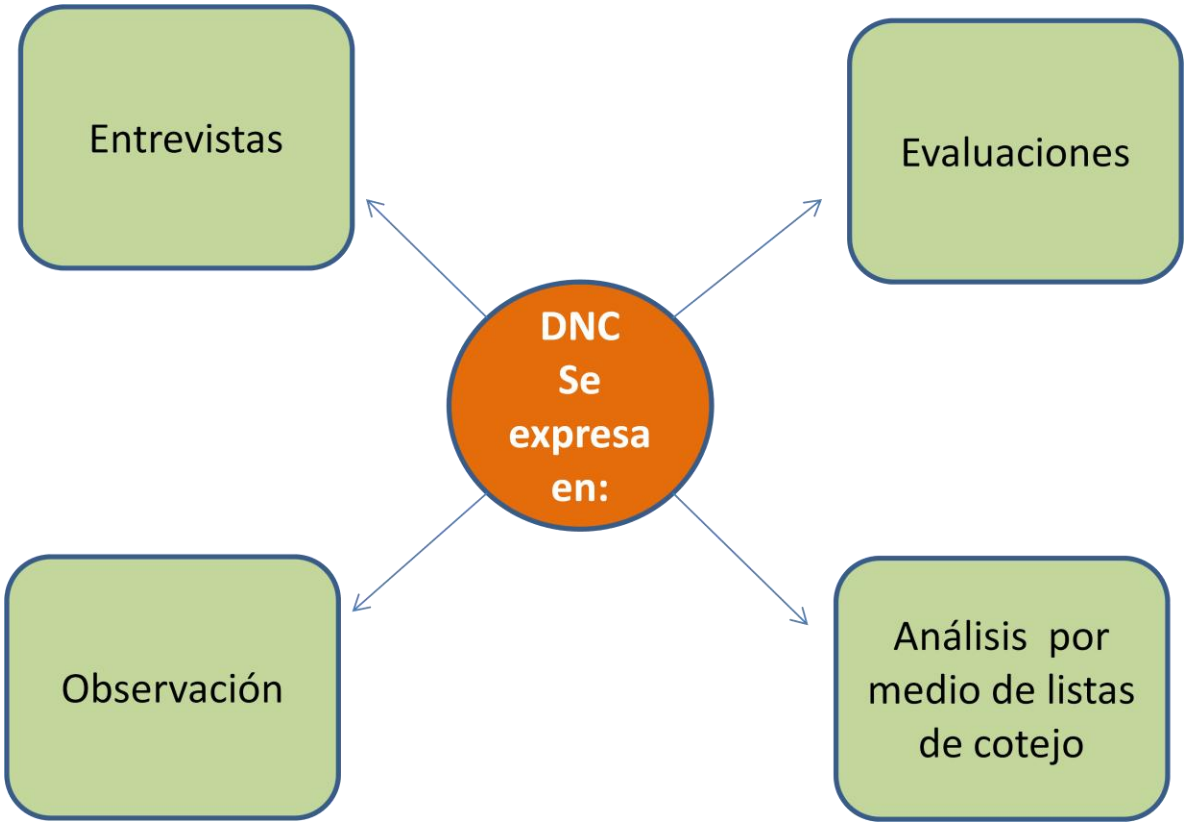
Aunado a dichas situaciones existen circunstancias muy específicas que desarrollan una Detección de Necesidades de Capacitación, que se expresan en:

Experiencias que han demostrado ser problemáticas que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación. Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC y prevención que se identifica dentro de los procesos de transformación que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellos:

- "Entrevista.
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos.
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo.
- Registros observacionales directos" [82]

[81] Ibíd., s/p
[82] Ibíd., s/p



Procedimiento para la obtención de información que lleven al DNC.

Estas técnicas se aplican considerando ciertos aspectos como:

- "Nivel ocupacional al que se va evaluar.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador
    1. Tiene conocimiento de la información
    2. Comprende la información
    3. Utiliza la información
    4. Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina

5. Contribuye a la ampliación de la información”[83]

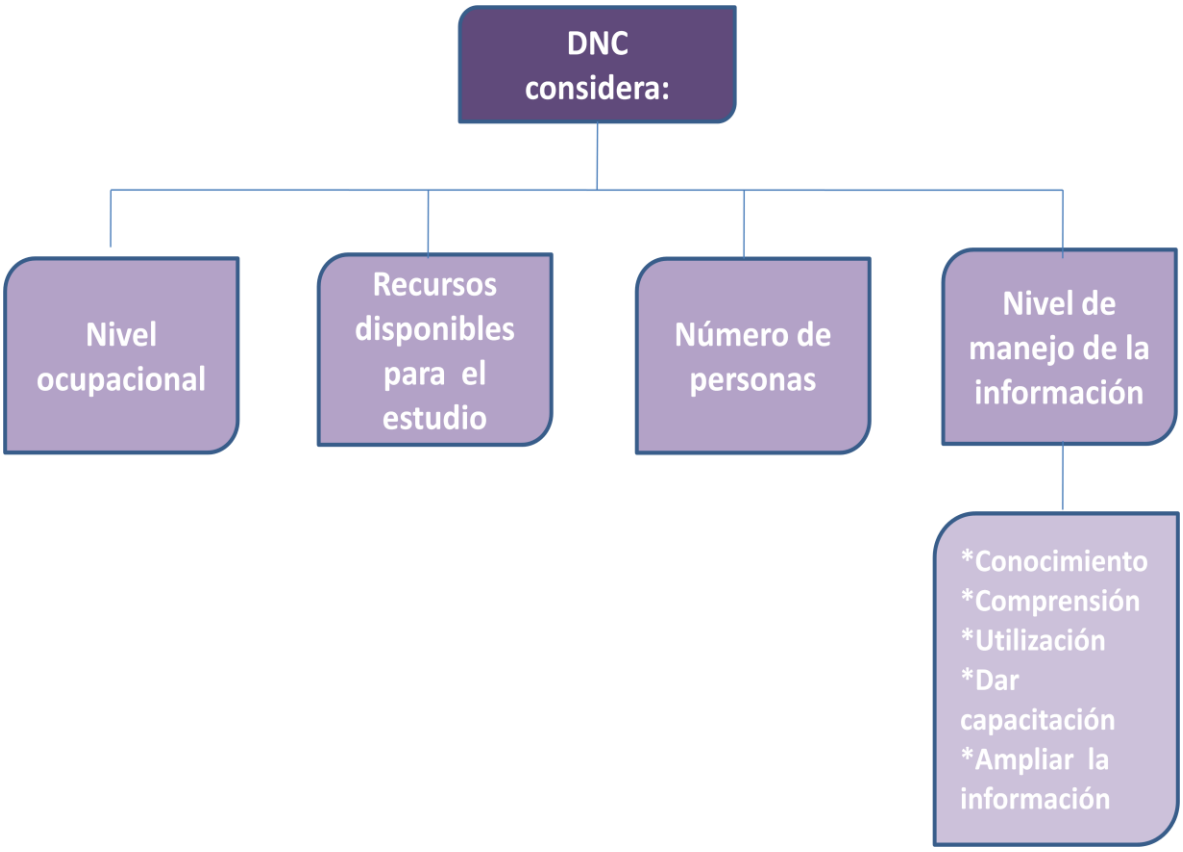
¿Qué elementos contiene un DNC?

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- “Nombre de la escuela
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice del documento
- Introducción
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución

[83] GAMBOA, Monserrat, *Detección de necesidades de capacitación y educación continua. Un apoyo para el diagnostico de necesidades de capacitación*, s/a, consultado el 15 de junio de 2009 en www.tuobra.unam.mx

- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo."[84]

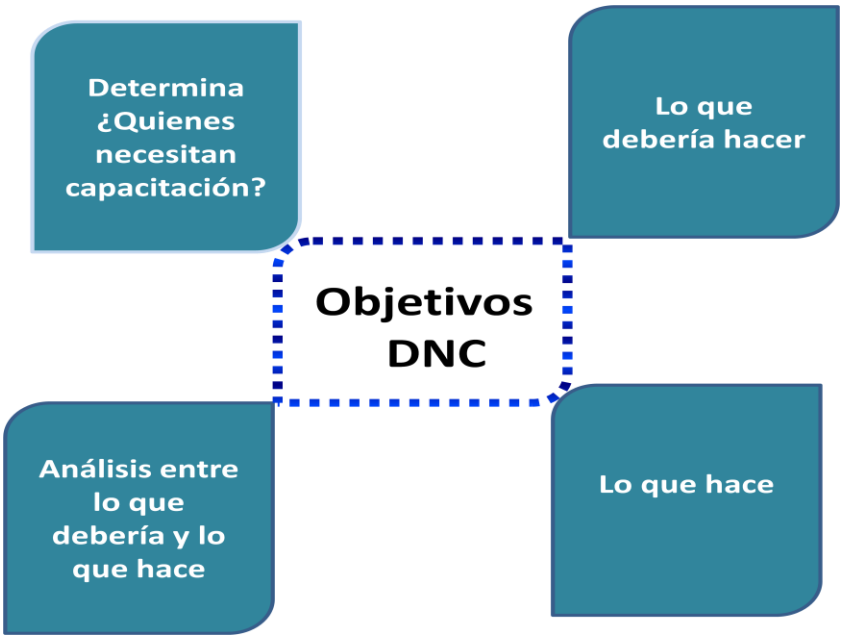


Objetivos de la detección de necesidades de capacitación.

El diagnostico de las necesidades de capacitación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

[84] Ibíd., s/p

- "Reunir la información necesaria para determinar lo que debería hacer el directivo escolar.
- Determinar en realidad lo que hace el directivo escolar.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería y lo que en realidad se hace.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, y en qué competencias laborales." [85]



Ventajas de la detección de necesidades de capacitación

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de la detección de necesidades de capacitación son las siguientes:

[85] Ibíd., s/p

- "Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas a través de competencia laborales.
- Propicia el descubrimiento de la falta de competencias laborales del directivo escolar.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo."[86]

Teniendo en cuenta dichas ventajas es de gran relevancia que se aplique de una manera adecuada la detección de necesidades de capacitación, ya que con este método se observa más específicamente las competencias laborales a desarrollar de los directivos escolares.

Medios de Detección de Necesidades de Capacitación.

Existen distintos medios para la oportuna detección de la capacitación que para el motivo de esta investigación solo se mencionaran los que se consideran más relevantes.

- "Observación. Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual sucede.
- Cuestionarios. Consiste en una lista de preguntas destinadas a una o más personas. Las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.
- Entrevistas. Método que permite obtener información verbal de la persona y el entrevistador puede observar lo que dice el entrevistado y como lo dice.

[86] DE SOUSA, María, Óp. cit., s/p

- Evaluación del desempeño. A través es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también a los que sobrepasan este nivel.
- Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesaria la capacitación previa de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo."[87]

Todos estos medios aportan a la detección de necesidades de capacitación resultados viables para verificar las áreas donde se necesite la capacitación.

Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación.

Es fundamental para desarrollar cualquier capacitación por competencias laborales, considerar como el primer paso para implementar un adecuado desarrollo de habilidades y destrezas de los directivos escolares, la detección de necesidades de capacitación.
Ya que permite recabar información necesaria para programar el momento de la capacitación de manera útil y eficaz tanto para el directivo escolar como para la escuela, lo cual va a permitir lograr:

a) Mayor productividad.

[87] Ibíd., s/p

b) Definir y resolver las necesidades de crecimiento del directivo escolar.
c) Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo.

Las competencias laborales consisten en actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades que poseen los directivos escolares. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar.

4.3.-PROPUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL DIRECTIVO ESCOLAR DE EDUCACIÓN BÁSICA.

En esta sección se presentará la propuesta de un instrumento de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, el mismo está constituido por el título, síntesis descriptiva, objetivos, diseño del instrumento y metas propuestas.

Título

Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación basado en el Modelo de Competencias Laborales para el directivo escolar de educación básica que labora en la Secretaria de Educación Pública.

Síntesis Descriptiva

Sería muy difícil encontrar a un directivo escolar que se adecue perfectamente al perfil de su puesto de trabajo, y que tenga la

experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para la función directiva.

Es justamente de esta situación de donde surge la necesidad de adecuar, destrezas, conocimientos y habilidades que el directivo escolar posee para desarrollar de manera eficiente y productiva su puesto de trabajo.

Es gran importancia detectar las necesidades de capacitación ya que estas nos proporcionan los indicadores para averiguar las diferencias que puedan existir entre lo que el directivo escolar debería realizar y lo que en realidad hace.

Así que el modelo de competencias laborales se convierte en el medio ideal para la capacitación. Ya que aporta a ésta una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el directivo escolar aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño.

Objetivos

El Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación basado en el Modelo de Competencias Laborales tiene los siguientes objetivos:

a) Determinar las necesidades de Capacitación que presenta el directivo escolar, para desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para mejorar su nivel de desempeño.

b) Consolidar esta información para diseñar un Plan de Capacitación dirigido al directivo escolar que labora en la Secretaría de Educación Pública.

Diseño del Instrumento

El instrumento diseñado para detectar las necesidades de capacitación por competencias laborales cuenta con una primera sección donde se solicita datos del facilitador y la segunda donde se solicitan los datos del directivo escolar.

En la sección de Datos del Supervisor, se solicita la siguiente información:

1.-Apellidos y Nombre.

2.-Cargo. Señale la denominación de su cargo.

En la sección Datos del Empleado, se solicita la siguiente información:

1.-Apellido y Nombre.

2.-Número de empleado. Anote el número del número de empleado.

3.-Cargo que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado.

4.-Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la institución.

5.-Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual.

6.-Nivel Educativo. El nivel educativo finalizado, título obtenido y/o ha obtener e indicar si está estudiando actualmente el empleado.

7.-Conocimiento sobre la capacitación que da la Secretaría de Educación Pública. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado. (SI) (NO) ¿Por qué?

8.-Capacitación recibida desde su ingreso. Señale el área en la que se capacito al directivo escolar, institución responsable de la misma, fecha y duración de la capitación.

9.-Principales tareas que realiza el empleado. Enumere las tareas más importantes que realiza el directivo escolar y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma:

E = Excelente, MB= Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

10.-Competencias Laborales. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño:

E = Excelente, MB= Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente

11.-Necesidades de Capacitación Detectadas. Señale las necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias.

12.-Capacitación sugerida. Señale en función de las necesidades de capacitación detectadas.

13.-Observaciones. Señale cualquier observación.

14.-Firma del directivo escolar. Proporcionar la firma como muestra de veracidad de los datos suministrados e indique la fecha.

15.-Firma del supervisor. Proporcionar firma en señal de aprobación e indique la fecha.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL DIRECTIVO ESCOLAR DE EDUCACIÓN BÁSICA.

SUPERVISOR(A)

APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRE(S)

CARGO:

DATOS DEL EMPLEADO

APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRES(S)

NÚM DE EMPLEADO
FECHA DE INGRESO
NIVEL EDUCATIVO

CARGO QUE DESEMPEÑA
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

CONOCE DE LA CAPACITACIÓN QUE OTORGA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SI ( ) NO( ) ¿Por qué?

HA TENIDO CAPACITACIÓN DESDE SU INGRESO A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SI ( ) NO ( )

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN

FECHA DURACIÓN ÁREA

INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ LA CAPACITACIÓN

DESCRIBA A CONTINUACIÓN LAS PRINCIPALES TAREAS QUE REALIZA DURANTE SU JORNADA LABORAL Y MARQUE CON UNA (X) EL NIVEL DE DOMINIO DE LA MISMA

PRINCIPALES TAREAS	E = EXCELENTE	MB= MUY BUENO	B= BUENO	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
10.-					

COMP. LAB.	E = EXCELENTE	MB= MUY BUENO	B= BUENO	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS

CAPACITACIÓN SUGERIDA

OBSERVACIONES

FIRMA Y FECHA /EMPLEADO

FIRMA Y FECHA / SUPERVISOR(A)

Metas Propuestas

Entre las metas que se persiguen con la siguiente propuesta son las siguientes:

- Aplicar el instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación basado en el modelo de competencias laborales, para obtener información precisa y veraz de las necesidades de cada directivo escolar, con el fin de elaborar el Plan de Capacitación.
- Estimular el desarrollo profesional del directivo escolar.
- Que el directivo escolar amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad de la Secretaría de Educación Pública.

- Que el directivo escolar cuente con las competencias laborales requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la Secretaría de Educación Pública.

Nota: Propuesta basada en el Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para el personal que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela (APUCV) y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP de la UCV).

Las necesidades de capacitación basada en competencias laborales conforman el grupo de conocimientos, habilidades y destrezas que el individuo no posee, que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño de éxito en su cargo.

La detección de estas necesidades consiste en identificar en el directivo escolar las deficiencias presentes y las futuras de acuerdo a las expectativas de la Secretaria de Educación Pública.

El modelo de competencias laborales se convierte en el medio idóneo ya que aporta a la capacitación una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el directivo escolar competencias claves para alcanzar un excelente desempeño.

La comparación entre el modelo de competencia y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas.

Esto permitirá que los planes de capacitación que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen.

En este proceso orientado a la formación del directivo escolar hacia situaciones especificas que requieren la presencia de determinadas competencias.

La importancia de un sistema de capacitación permanente permite al directivo escolar desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por su puesto de trabajo, ya que contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos escolares.

Antes de la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, es indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de capacitación para obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser capacitados, además en que competencias laborales.

Se debe llevar a cabo un análisis de las obligaciones de los cargos y una evaluación del directivo escolar con el propósito de saber y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

El modelo de competencias laborales es apto de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la gestión escolar.

CONCLUSIONES

- Se concluye que existe un grave problema al que se enfrentan los directivos escolares por la falta de una adecuada formación en el ámbito de la gestión escolar.

- Se requiere de un cambio total sobre la forma de actualización que ofrece la Secretaría de Educación Pública, a los directivos escolares donde garanticen procesos adecuados y específicos de sus funciones particulares.

- Existen funciones básicas para el desarrollo del directivo escolar como: liderazgo, gestión, gestión escolar, gestión directiva y procesos administrativos.

- El directivo escolar es un eje fundamental para la mejora de la gestión directiva es por esto necesario que desarrolle una adecuada profesionalización.

- Existe inevitablemente una necesidad de recurrir a las competencias laborales para obtener un mejor resultado que ayude a renovar la calidad en el sistema educativo nacional.

- La gestión directiva exige tener una serie de habilidades personales y profesionales, estas deben ser por tanto acordes a la función de dirigir las escuelas.

- En el ámbito educativo a la capacitación del directivo escolar, se le pide, la transformación de actitudes, el cambio de visión de su propia práctica.

- Los retos de nuestro tiempo exigen que el directivo acceda a una capacitación centrada en competencias laborales que privilegien una visión más amplia de su quehacer administrativo.

- Hoy se habla de un nuevo orden competitivo basado en competencias laborales, en el cual la capacitación es el punto de apoyo más importante que se tiene para mejorar la competitividad.

- Las competencias laborales en nuestro país se encuentran totalmente fundamentas por lo que hay que aprovecharlas para amentar la calidad educativa.

- Los directivos de educación básica llegan a ocupar el puesto sin una preparación formal específica lo que justifica el surgimiento de una formación profesional.

- La detección de necesidades de capacitación permite recabar información necesaria para programar la capacitación de manera útil y eficaz tanto para el directivo escolar como para la escuela.

- La capacitación a través de competencias laborales es una opción que requiere ser aplicada a los directivos escolares en México, en la medida en que les permitiría alcanzar los niveles adecuados para el desempeño de sus funciones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Jesús, *Dirección de Escuelas*, 1998, Editorial Renovación, México.

CARRIEGO, Cristina, *Los Desafíos de la Gestión Escolar*, 2005, Editorial Stella, Argentina.

COROMINAS, Joan, *Diccionario etimológico de Lengua Castellana*, 1983, Gredos, Madrid.

DE MATERI, Lilia, *Autonomía de las Instituciones Escolares*, 1998, Editorial La Colmena, Argentina.

GAIRIN, Joaquín, *La organización escolar*, 1996, La Muralla, Madrid, 1996.

GAIRIN, Joaquín, *Organización de Centros Educativos*, 1998, Editorial Praxis, España.

GRADOS, Jaime, *Calificación de Méritos,* 1998, Trillas, México.

NAVARRO, Miguel, *Reflexiones de /para un director*, 2002, Nancea, España.

RODRÍGUEZ, María, *Función Directiva Escolar,* 1998, Ediciones Castillo, México.

DOCUMENTOS

GIRARDO, Cristina, *Cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil en México*, 2003.

LASIDA, Javier, *Competencias Laborales: Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo*, 1998, Seminario Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación

Profesional basada en competencias, Países del Cono Sur, Montevideo, Uruguay.

LEDEZMA, Moisés. et. al. *Diagnóstico Estatal para la Reforma Integral de la Educación Secundaria*, Documento de trabajo. 2003, SEP Jalisco.

MARELLI, Anne, *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Documento de trabajo fotocopiado, 1999.

MERTENS, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Cinterfor, Montevideo, 1997.

MERTENS, Leonard, *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, 2000, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid.

MONCAYO, Luis, *Delimitando el termino de gestión escolar*, 2006, Educar, nn 39, Secretaria de Educación/Gobierno del Estado de Jalisco.

Sin autor, *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*, CONOCER, s/a.

SANTOS, J., *La ruta un mapa para construir futuros,* 2004, De la universidad de El Salvador, San Salvador.

TORRES DEL CASTILLO, Rosa*, Aprender para el futuro: Nuevo marco de la tarea docente*, 1998, Madrid.

TORRES, Gloria*, El papel de los directivos escolares y la gestión del cambio,* X Congreso de nacional de investigación educativa, s/a.

HEMEROGRAFÌA

ABRILE DE VOLLMER, María Inés, *Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes*, 1994, Revista Iberoamericana de Educación nn. 5.

ARANA, María, *La escuela pública entre desempeño y recortes*, 2002, La Tarea nn.16-18.

CRUZ, Rolando, *Ser directivo escolar ¿Una tarea sencilla?,* 2007, El siglo de Torreón.

DÁVALOS, Luís, *Estilos de dirección de los grupos*, 1998, El Maestro Opina, nn. 18 - 22.

FERNÁNDEZ, José, *Matriz de competencias del docente de educación básica*, 2008, Revista iberoamericana de educación.

HUERTA, J., Pérez, I. y Castellanos, A. *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*, 2000, Educar: Revista de educación, nueva época, nn.13, abril junio.

TORRES, Carlos, *Algunos elementos para la capacitación*, s/a, Perfiles educativos, octubre-diciembre, nn 62, UNAM.

VALLEJO, Marco, *Políticas de profesionalización de directivos escolares de la educación básica en México*, 2006, La tarea nn. 19.

MESOGRAFÍA

ACOSTA, José, *Experiencias, retos y desafíos en la profesionalización de los municipios en México*, s/a, consultado el 24 de marzo de 2009 en www.forosfyd.conago.org.mx

ALCANTARA, Jonathan, *La gestión por competencias laborales en la empresa y la formación profesional*, 2004, Consultado el 30 de septiembre del 2009 en www.gestiopolis.com

DE SOUSA, María, *Análisis de Necesidades de Entrenamiento Basado en el Modelo de Competencias, Análisis descripción y diseño de cargos,*2003, consultado el 15 de febrero de 2009 en www.monografias.com

GAMBOA, Monserrat, *Detección de necesidades de capacitación y educación continua. Un apoyo para el diagnostico de necesidades*

de capacitación, s/a, consultado el 15 de junio de 2009 en www.tuobra.unam.mx

GAMBOA, Monserrat, *Identificación o detección de necesidades de capacitación y educación continua*, s/a, consultado el 8 de enero de 2009 en www.monografias.com

GARCÍA, Gilberto, *¿Qué son las competencias laborales*?, 2007, Consultado el 2 de octubre de 2009 en www.ilo.org

GRADENECKER, Alicia, *La incidencia de la capacitación en las prácticas docentes en la educación de jóvenes y adultos del CENS#176*, s/a, consultado el 28 de septiembre de 2009 en www.monografias.com

JUÁREZ, Gerardo, *Formación gerencial para la eficacia escolar,* 2006, Consultado el 27 de septiembre de 2009 en www.eumed.net

RIVAS, Sheyla, *La gestión directiva en la escuela*, Antología de seminarios de Investigación: Gestión, 2004, Secretaría de Educación Jalisco, Consultado el 29 de septiembre de 2009 en educacion.jalisco.gob.mx

Sin autor*, Competencias Laborales*, 2007, Consultado el 27 de junio de 2009, en www.unap.cl

Sin autor, *Competencias Laborales*, s/a, Consultado el 18 de septiembre del 2009 en ssfe.itorizaba.edu.mx

Sin autor, *Glosario de términos*, sin año de edición, consultado el 6 de agosto de 2009 en www.biblioteca.uson.mx

SOUZA, Patricia, *Importancia de la capacitación*, s/a, Consultado el 27 de mayo de 2009 en www.mitecnologico.com

TORRES, Everardo, *El liderazgo académico en la educación básica, 2004,* Consultado el 29 de septiembre de 2009 en www.observatorio.org

LEYES

Legislación Federal, Ley general de educación, consultado el 28 de enero de 2008 en info4.juridicas.unam.mx

DOF, Diario Oficial de la Federación, Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral, consultado el 11 de febrero de 2009 en vlex.com.mx/vid/normalizado-laboral-certificacion

DOF, Diario Oficial de la Federación, Plan nacional de desarrollo 2001-2006, consultado el 27 de junio de 2009 en www.economia.gob.mx