



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DOCENTE POR COMPETENCIAS EN
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMBATO**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGOS LABORALES

Autora:

MARÍA JOSÉ MENA ZURITA

Director:

LIC. DAYAMY LIMA ROJAS, MSC.

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DOCENTE POR COMPETENCIAS
PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMBATO.**

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGOS LABORALES

Autora:

MARÍA JOSÉ MENA ZURITA

Dayamy Lima Rojas, Lic, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Mg.

CALIFICADOR

f. 

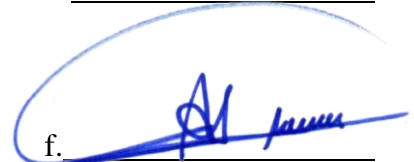
Varna Hernández Junco, PhD.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL

f. 

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

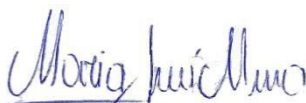
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ MENA ZURITA**, con CC. **1803800026**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DOCENTE POR COMPETENCIAS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMBATO**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, marzo 2018



MARÍA JOSÉ MENA ZURITA

CC. 1803800026

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por su guía y amor infinito durante cada momento de mi vida.

A mis padres José Mena y María Zurita por su apoyo incondicional, por su cariño, pero sobre todo por ser un ejemplo de responsabilidad, de perseverancia y fuerza para superar todos los obstáculos que se presenten en el camino.

A mi hermano José Carlos por animarme cada día con sus ocurrencias y por ser esa luz que me motiva a ser mejor siempre.

Por último, a mis amigos de carrera, con quienes compartí momentos inolvidables y enseñanzas muy valiosas que las llevare dentro de mi corazón siempre.

María José Mena Zurita

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, gracias a su amor incondicional he podido alcanzar mis metas y sueños.

María José Mena Zurita

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo validar un proceso de selección docente en una institución educativa de Ambato. La metodología de la investigación aplicada fue mixta; en lo cuantitativo diseño no experimental y en lo cualitativo investigación – acción. El alcance fue descriptivo de corte transversal. Se trabajó con toda la población de docentes y con 2 administrativos seleccionados por muestro no probabilístico por conveniencia. Como instrumentos de recolección de datos en lo cualitativo se recurrió a una revisión documental de los principales requerimientos e información de la institución y organismos reglamentarios que regulan la educación en Ecuador y una entrevista procesada con ATLAS TI. De formasecuencial se recolectaron datos cuantitativos con una encuesta para las competencias cardinales con Alfa de Cronbach de 0.99 y otra para determinar las competencias específicas con Alfa de Cronbach por áreas de desempeño de 0,88 la más baja. Como diagnóstico del proceso de selección se evidenció que el proceso de selección actual no cumple con las necesidades institucionales, que causan problemas en la retención del talento; además, se determinaron nueve competencias cardinales y 17 específicas la cuales varían según el área de desempeño. A continuación, se diseñó un proceso de selección docente por competencias que cuenta con calificación de *curriculum*, preselección, entrevista por competencias, *Assessment Center*, revisión de antecedentes penales y judiciales, verificación de las referencias e informe del proceso. La validación se realizó por criterios de especialistas y beneficiarios en cuanto a presentación, formato, aplicabilidad, facilidad de entendimiento y concordancia entre pasos.

Palabras claves: proceso de selección; docentes; competencias; habilidades

ABSTRACT

The present degree work aims to validate a competence-based teacher selection process in an educational institution of Ambato. The applied research methodology was mixed; in the quantitative, non-experimental design; and in the qualitative, research- action. The scope was descriptive and cross-sectional. We worked with the entire teaching population. Additionally, two administrative staff were selected for non-probability sampling at convenience. As qualitative data collection instruments, a documentary review of the main requirements and information of the institution and monitoring bodies that regulate education in Ecuador was used, alongside with an interview processed with ATLAS TI. Quantitative data were collected sequentially with a survey for cardinal competencies with Cronbach's Alpha of 0.99, and another to determine specific competencies with Cronbach's Alpha by performance areas of 0.88 the lowest. As a diagnosis of the selection process, it was evidenced that the current process does not meet institutional needs, causing problems in talent retention. In addition, nine cardinal and 17 specific competencies were determined, which vary according to the area of performance. Next, a teacher selection process by competencies was designed; it includes curriculum qualification, preselection, interview by means of competencies, assessment center, criminal and judicial background review, verification of references, and final report on the whole process. Validation was conducted by criteria specialists and beneficiaries regarding presentation format, applicability, ease of understanding and agreement between steps.

Keywords: selection process; teachers; competences; skills.

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Selección de Personal	6
1.1.1 Evolución Histórica de la Selección de Personal	7
1.1.2 Importancia de la Selección de Personal	8
1.1.3 Técnicas de selección de Personal	10
1.1.4 Descripción y valoración de puestos	12
1.1.5 Proceso de reclutamiento	13
1.1.6 Modelos para la Selección de Personal	17
1.1.7 Proceso de selección docente.....	20
1.2 Competencias	21
1.2.1 Clasificación de las Competencias	23
1.2.2 Selección Docente por Competencias.....	24
Métodos de selección por competencias.....	27
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1 Tipo de investigación.....	32
2.1.1 Paradigma de la investigación	32
2.1.2 Enfoque de la investigación	33
2.1.3 Diseño.....	33
2.1.4 Alcance.....	34
2.1.5 Población	35
2.2 Recolección de la información.....	35
2.2.1 Técnicas cualitativas.....	36
2.2.2 Técnicas cuantitativas:	36

2.3 Procesamiento de la información	43
2.3.1 Técnicas Cualitativas:	43
2.3.2 Técnicas Cuantitativas:	43
2.4 Caracterización de la Unidad Educativa Gregoire Girard	44
2.5 Propuesta de investigación.....	47
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1 Resultados Técnicas Cualitativas	48
3.1.1 Revisión Documental.....	48
3.1.2 Entrevistas.....	51
3.2 Resultados Técnicas Cuantitativas	54
3.2.1 Encuesta de diagnóstico	54
3.2.2 Resultados Competencias Cardinales y Específicas.....	59
3.3 Análisis General de Resultados	80
3.4 Presentación de la propuesta de investigación.....	81
3.6. CONCLUSIONES	164
3.7. RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	173

INTRODUCCIÓN

Mediante la investigación sobre procesos de selección y gestión de competencias en contextos similares, se identificaron puntos de vista e información científica que fue tomada en consideración dentro del desarrollo del proyecto investigativo.

En una investigación desarrollada en el año 2019 en México, aplicada a 145 docentes universitarios de nuevo ingreso para la detección de competencias y su gestión dentro del proceso de reclutamiento y selección; se pudo evidenciar que el proceso de selección actual no contempla a las competencias como parte integral del mismo, y más bien, se centra en su formación académica para determinar si es apto para el puesto; sin embargo, al realizar un guía validada por expertos y entrevistas que permitieron determinar las competencias para cada docente de las diferentes facultades de la universidad, se evidenció, que las competencias elegidas se apegan con el perfil que la institución requiere, y que, a lo largo del ejercicio profesional permite un mejor desarrollo de funciones en base a los requerimientos de la sociedad actual (Alcántara, 2019), es decir, que la determinación de las competencias facilita el proceso de selección, contribuye con un perfil más amplio del candidato al momento de su contratación.

En un estudio realizado en 2017 sobre la gestión del capital humano por competencias para docentes universitarios en Cuba: se observó mediante encuestas a 243 directivos y docentes de la institución, que el aplicar un perfil de competencias laborales contribuye como una herramienta valiosa para gestionar de manera integral el personal, además de perfeccionar el cumplimiento de los procesos organizacionales. En este estudio se utilizó el método Delphi para determinar las competencias más importantes que fueron: Compromiso con la organización, liderazgo, proyección estratégica, comunicación efectiva, labor en equipo, capacidad de gestión y tecnologías; las cuales fueron tomadas en cuenta como la base para el desarrollo de los perfiles y competencias específicas de cada puesto en la institución (Vázquez & Zenea, 2017).

Por otro lado, en una investigación realizada en 2017 en Perú, acerca de las competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas: mediante una encuesta realizada a 340

profesionales elegidos por el ministerio de educación de las diferentes regiones del país, en donde se tomó en cuenta su nivel académico como base para la determinación de las competencias gerenciales para instituciones de educación básica; se encontraron las principales competencias que fueron: manejo de dirección, liderazgo, iniciativa, creatividad, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal/profesional y gestión al cambio. Sin embargo, se asumió mediante los resultados, que las competencias gerenciales de los directivos cambian a medida de las variantes en el contexto social y educativo del país (Núñez & Díaz, 2017), es decir, que las competencias son una base fundamental para el desarrollo de los procesos en la gestión de talento humano, proyectan habilidades que se apegan con las necesidades de la organización y sobre todo que mejoran el rendimiento de los colaboradores, sin dejar de lado las variantes en el contexto socioeducativo.

Una parte fundamental en el proceso de selección es la ética, por lo que, en una investigación realizada en el año 2017, con la participación de 40 psicólogos noveles chilenos, determinaron los problemas éticos en dicho proceso dentro de empresas privadas. Para la obtención de información se llevó a cabo un entrevista semi-estructurada que dio como resultado: discriminación, favoritismo, adulteración de datos, metodologías inadecuadas en el proceso de selección y difusión indebida de instrumentos de evaluación (Rodríguez, Navarrete & Bargsted, 2017), lo que da un indicio de la importancia del desarrollo de un proceso de selección objetivo, que cumpla con métodos de verificación y validación; que vayan acorde a las necesidades de una organización y de las normas éticas.

En un estudio realizado en Ecuador en el año 2017 por Espinoza y Chavarría, sobre la gestión del talento humano en las instituciones educativas en especial de la selección y retención de docentes dentro de las organizaciones; se evidencia, mediante una revisión teórica que, desde el año 2007 el Ministerio de Educación vela por una educación que sea inclusiva, que garantice calidad y sea accesible para todos, para lo cual se opta por crear requerimientos exigidos tanto a instituciones públicas, como privadas; estos cambios se ven reflejados en estándares de calidad educativa en donde se engloba varios elementos, tanto administrativos como educativos, en ellos se ve reflejada la importancia de un proceso de selección que garantice que el docente cumpla con todos los requerimientos dados por esta entidad. Es decir, que la gestión del talento

humano docente se ha convertido en un ente de cambio que contribuye no solo a la mejora de la calidad educativa, sino a una gestión administrativa efectiva dentro de las instituciones.

En cuanto a las competencias docentes en Ecuador, una investigación sobre los retos de la educación física en el país refiere que, a pesar de que la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Básica, garanticen que un rubro del 6% de PIB para la educación, aún se aplican modelos pedagógicos tradicionales (Martín, Pastor & Oliva, 2019).

Las organizaciones toman conciencia acerca de la importancia y el protagonismo de supersonal en el entorno laboral; según Espinoza y Tigse (2012), las personas también sobresalgan por sus capacidades, talentos, habilidades y conocimientos y no solo por un factor inespecífico. Es así, que el proceso de selección se constituye como indispensable para la obtención de resultados positivos por parte de los colaboradores en relación a los objetivos empresariales.

Al respecto, Salgado y Moscoso (2008, citados en Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015) recalcan la necesidad de definir de manera correcta las herramientas que se van a aplicar en un proceso de selección.

Por otro lado, el proceso de selección tomara en cuenta que todos los aspirantes cumplan con los requisitos del puesto, mediante técnicas objetivas que permitan atraer de manera selectiva al mejor candidato (Naranjo, 2012). Para que esto se lleve a cabo es necesario realizar un proceso de selección que cumpla con las necesidades institucionales y que abarque una descripción oportuna de los puestos y perfiles de cargo.

El objetivo número uno, definido en el eje tres del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida (SENPLADES, 2017) garantiza una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Un proceso de selección aplicado de la manera correcta aporta al cumplimiento del mismo dentro de la sociedad en cuanto al ámbito laboral, y permite que las personas que sean aspirantes a un puesto de trabajo sean seleccionadas por herramientas objetivas

y medibles que recalcan las competencias de los individuos y los ubican en un puesto adecuado en relación a sus resultados de manera justa y equitativa para todos.

Las instituciones educativas, al ser organizaciones cuyo servicio es de gran impacto social debido al rol que desempeña en la formación académica de un individuo, buscan estrategias que permitan un manejo óptimo de su personal, sobre todo docente, es considerado como un puesto clave para la empresa. Santiago (2008, citado en Negrón, Fleitas, Vela y Gonzales, 2014) manifiesta que, para realizar cualquier gestión en el área de recursos humanos dentro de una empresa, esta estará enfocada a los objetivos estratégicos planteado por la misma.

La Unidad Educativa Gregoire Girard desarrolla procesos docentes desde el nivel de inicial 2 hasta 10mo año de secundaria media, para los cuales los profesores poseerían competencias diferentes, en dependencia del nivel en el que se desempeñen y del área a la cual pertenezcan; sin embargo, la institución no cuenta con una definición de las competencias necesarias en cada caso, sino solo con una descripción por funciones de los diferentes puestos de docentes.

Esto conlleva a que no desarrollen un adecuado proceso de selección docente, para el mismo se limitan a revisar la formación profesional de los candidatos sin profundizar en sus competencias. El proceso se desarrolla únicamente a través de la calificación de méritos, pero no se tienen en cuenta las competencias laborales necesarias en los docentes y, en la práctica, se ha evidenciado que este método no ha permitido seleccionar a docentes idóneos. Como resultado, las personas contratadas no siempre se adecuan al puesto, reciben evaluaciones desfavorables del desempeño y esto provoca una alta rotación de personal y desorientación en el desempeño de sus funciones.

De lo anterior se delimita el problema científico siguiente: ¿Cómo desarrollar un proceso de selección docente adecuado en la unidad educativa Gregoire Girard? La idea por defender es que a partir de la determinación de competencias sería posible diseñar un adecuado proceso de selección.

Los objetivos definidos fueron:

Objetivo general:

Validar un proceso de selección docente en una institución educativa de Ambato.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la selección por competencias de personal docente.
- Diagnosticar el proceso de selección docente actual en la institución educativa.
- Diseñar un proceso de selección por competencias para los docentes de la institución educativa.
- Evaluar el proceso de selección docente por criterios de especialistas y beneficiarios.

El tipo de investigación fue mixta, de diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo. Se recolectaron datos numéricos a través de una encuesta para determinar las competencias laborales de los docentes, y datos cualitativos a través de entrevista a la persona encargada del proceso; y la revisión documental de las mallas curriculares, la misión, la visión y los valores institucionales. Se trabajó con el 100% de la población de docentes y sus superiores.

Esta investigación brinda un aporte social, debido a la importancia que un proceso de selección por competencias desempeña dentro de la institución educativa, esta tiene un rol imperante dentro de la sociedad, al encargarse de la formación de niños y adolescentes, por lo que sus aspirantes serán evaluados y seguidamente seleccionados de manera rigurosa para obtener los resultados esperados, no solo por la dirigencia académica, sino también, por sus clientes, es decir los padres de familia y sus usuarios.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El presente capítulo aborda aspectos teóricos sobre la selección de personal, las competencias laborales y su clasificación. Se hace una profundización en las competencias docentes en Ecuador y además se describen los métodos utilizados para la selección por competencias y la descripción de puestos como punto de partida para los procesos de selección.

1.1 Selección de Personal

La selección de personal es un proceso que se utiliza para encontrar a la persona adecuada para un puesto determinado. Pero ¿Cómo elegir a la persona correcta? para contestar esta pregunta, se considera las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Chiavenato (2000), refiere que el proceso de selección se utiliza en una organización para escoger al aspirante que cumple de mejor manera con los criterios requeridos, a partir de una lista de candidatos, y de las condiciones actuales en el mercado. Este proceso funciona como un filtro que provee a la organización, de colaboradores adecuados a las necesidades de esta. Según Martínez y Vargas (2019), seleccionar a un candidato permite identificar personas con diferentes características y habilidades, para dejar de lado la discriminación. El seleccionador adquiere la función de orientar al aspirante, lo apoya en su formación y desarrollo dentro de la organización. Es así que, es fundamental determinar un proceso con las correctas políticas y objetivos, que enfatizan principios objetivos y éticos que garanticen un proceso transparente.

Para Cuesta (2010 citado en Martínez y Vargas 2019), la selección de personal se realiza mediante técnicas eficaces que permitan encontrar al aspirante que se adapte de mejor manera a los requerimientos actuales y previsibles de un puesto de trabajo en una organización, todo esto en conjunto con la organización y políticas estratégicas de gestión del talento humano.

El proceso de selección se lo considera como un método de comparación y toma de decisión, por una parte, se encuentra descripciones específicas previo a un análisis del cargo que se requiere ocupar; y, por otra parte, aspirantes con particularidades y diferencias individuales en cuanto a conocimientos y capacidades, los cuales competirán para el puesto (Cáncinos, 2015).

El proceso de selección de personal es una actividad encargada al área de recursos humanos, en el cual participan los diferentes niveles de la organización. El objetivo es escoger al candidato ideal para una tarea específica, con la mejor potencial y capacidad de adaptación. En el proceso de selección de personal no solamente se vería beneficiada la organización, sino también, el nuevo colaborador (López, 2010).

Que la organización realice la selección de personal de manera objetiva y la elección de la persona adecuada para un puesto determinado, permite la autorrealización del trabajador dentro del ámbito laboral, contribuye con el desarrollo de sus habilidades y características, con el fin de hacer su trabajo más satisfactorio y así mismo efectivo (López, 2010).

Por su parte la selección es concretamente el método por el cual se escoge a quien ocupará la vacante de trabajo dentro de la organización mediante una serie de pasos de evaluación y verificación, tanto de aptitudes como de actitudes, que le otorgan al candidato el grado de idoneidad para un cargo. Se considera a la selección del personal como el método más efectivo para mejorar la productividad, si se toma una decisión incorrecta, se incurriría en una pérdida de recursos valiosos de una empresa (Ribes, Perelló & Herrero, 2018).

1.1.1 Evolución Histórica de la Selección de Personal

Desde la prehistoria y con el desarrollo del trabajo, el hombre palpó la necesidad de delegar funciones entre los miembros de su comunidad. Es así como Zayas (2010), refiere, que la selección de personal se evidencia en varias etapas del desarrollo evolutivo del hombre, sin embargo, en sus principios, se usan métodos rudimentarios que se basaban en un método de

elección y recalcar las habilidades más convenientes para su comunidad y supervivencia.

Con el tiempo, y gracias a la revolución industrial, el contexto social cambió, y dio como resultado la aparición de las ciencias administrativas y psicológicas, debido a los cambios en la aplicación de métodos tradicionales que quedaron obsoletos. Dada la reformulación de factores políticos y económicos, se comenzaron a aplicar las primeras pruebas psicométricas y por ende se crearon elementos estadísticos que permiten analizar la información.

Uno de los acontecimientos históricos que contribuyeron con el desarrollo de la psicología y la administración, fue la Segunda Guerra Mundial, donde se aplicaron varias pruebas que sirvieron para el reclutamiento de grandes grupos de soldados y oficiales de guerra. Por otro lado también, se desarrollaron métodos para trabajar temas como: trabajo en equipo, liderazgo y el perfeccionamiento de los procesos de selección (Colmenares y Suri, 2017).

En el siglo XXI las empresas se ven obligadas a realizar cambios en su gestión, debido al avance tecnológico y se empieza a considerar la importancia del capital intelectual, como una manera de acercamiento a la globalización, y con el tiempo se da más protagonismo a las personas, y se las incluye en proyectos que permitan el desarrollo de la empresa y toma de decisiones.

1.1.2 Importancia de la Selección de Personal

La selección de personal, al ser un proceso clave que definirá el talento humano con el que va a disponer una empresa, será ejecutado con precisión y objetividad; su importancia radica en el correcto uso de sus herramientas y procedimientos como tal, dio grandes beneficios a la empresa en su desarrollo y productividad.

La necesidad de un proceso de selección se basa en la enorme variedad de características personales que cada individuo posee, y las diferencias de pensamiento y cognición que eso engloba. Las organizaciones poseen diferencias entre sí, lo mismo pasa con las personas éstas poseen características propias de personalidad, valores, actitudes, entre otras (Chiavenato,2000).

Las diferencias que surgen entre las organizaciones son las mismas que ocurren con las personas, las características individuales que posee cada individuo permiten que cada quien desarrolle su propio pensamiento, personalidad, aspiraciones, etc. Cada persona es diferente y es sujeto de influencia de diferentes variables. Es decir, el tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución son aspectos importantes que se tomarán en cuenta en la selección de personal, existen varias diferencias entre conocimientos, personalidad o aspecto físico que el seleccionador apreciara para la elección final.

El proceso de selección de personal, si es aplicado de manera correcta, contribuye con grandes beneficios, permite identificar las características adecuadas para un desempeño óptimo será tomado como un soporte para la organización y no como una exigencia, eso podría llevar al fracaso del proceso (Martínez y Vargas, 2019).

Debido a la necesidad de las organizaciones de ser competitivas en el ámbito productivo, han visto la importancia de mejorar en el contexto de la sociedad informática, el conocimiento y la tecnología, de esto dependerá que la empresa obtenga resultados favorables en la consecución de metas administrativas. Además, que la filosofía laboral y la interacción del personal determinaran su éxito (Contreras y Álvarez, 2008). Los resultados de un proceso de selección estarán enfocados en la maximización del rendimiento laboral, ser más competitivos y aumentar su productividad, aplicar las metodologías de evaluación adecuadas que muestran los enfoques en la actualidad (Peralta, 2006).

El incremento de la productividad y competitividad en las organizaciones es cada vez más demandante, y lo que se busca con este proceso es promover el rendimiento laboral de los empleados al máximo, en base a un correcto procedimiento que permita atraer al personal adecuado a un puesto.

Las organizaciones que no tienen determinado de manera correcta su proceso de selección, descripción y análisis de puesto, políticas internas, entre otras; aumenta de manera significativa los gastos administrativos, la permanente rotación del personal o afectar el desarrollo de la empresa (Ruiz y Beltrán, 2017).

1.1.3 Técnicas de selección de Personal

Una vez determinada la información de un puesto vacante, se indagará sobre los posibles candidatos. Para lo cual, se eligen las técnicas de selección que se adecuen de mejor manera a la organización. Las diferentes técnicas de selección permiten reconocer las características personales de los aspirantes mediante signos comportamentales.

Según Chiavenato (2000) para que una técnica de selección se considere buena, será rápida, confiable y predictiva. El autor refiere que existen varias técnicas que se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Entrevistas de Selección:** mediante esta herramienta, sea dirigida o no dirigida, el aspirante es sometido a diferentes estímulos para identificar su comportamiento y determinar posibles reacciones a ciertas situaciones, es decir su forma de reaccionar a ellas. Esta es la técnica más utilizada por su influencia en la decisión final a pesar de su componente subjetivo.
- b) **Pruebas de Conocimiento o Capacidad:** permiten evaluar el conocimiento general y específico de los candidatos y se constituyen como muestras de trabajo para verificar el desempeño de los colaboradores.
- c) **Pruebas Psicométricas:** Permiten obtener una medida estandarizada y objetiva del comportamiento en relación a sus capacidades, estas pruebas se caracterizan por contar con predictibilidad y validez.
- d) **Pruebas de Personalidad:** se clasifican en proyectivas, expresivas o inventarios de motivación, de frustración o interés.

- e) **Técnicas de Simulación o Role Playing:** se considera como una técnica de dinámicas de grupo, mediante la cual el aspirante hace una representación de papeles o roles, lo que permite analizar y diagnosticar su comportamiento

Elegir más de una de las técnicas predictivas de comportamiento, es común, permite un contraste más amplio, y provee de información importante acerca del candidato. De esta manera la selección de personal pasa a ser un proceso que está compuesto por varias etapas a seguir por los aspirantes, que permitan un orden sistemático y ordenado aplicable a cualquier organización.

En la actualidad la entrevista, o revisión de un currículum, no son insuficientes para asegurar que un candidato sea apto para desempeñar un cargo dentro de una organización. Es por eso, que han surgido diferentes métodos que simplifiquen la tarea del seleccionador, la gamificación una de las técnicas actuales para la selección de personal. Esta es una de las técnicas con mayor aceptación en la actualidad, mediante el uso de juegos o videojuegos se representan situaciones cotidianas de trabajo, con las que el aspirante del puesto tendrá que enfrentar en sus labores diarias. Su principal ventaja es que pone al descubierto habilidades específicas que posee un candidato, y ahorrar tiempo al seleccionador (Galián, 2018).

La autora antes mencionada también, refiere que ciertas empresas utilizan retos en la web que permitan que los aspirantes demuestren las capacidades, que por falta de experiencia profesional, no se hacen visibles en un currículum. Por lo tanto, estas pruebas o retos serán utilizados para evaluar habilidades específicas que sean de interés para la organización.

En cuanto a otra alternativa actual, que complementa a la entrevista tradicional, es la dinámica de grupo, la cual consiste en reunir a pequeños grupos de candidatos, a los que se les presenta un problema de ámbito laboral, el cual resolverán en un tiempo determinado con el objetivo de evidenciar diferentes capacidades que los aspirantes posean al trabajar en grupo. Esta técnica es de aplicación sencilla y los participantes son libres de expresar su comportamiento, permite identificar habilidades comunicativas, de liderazgo, trabajo en equipo, entre otras.

Por otro lado, el *Assessment Center*, es una técnica que se lleva a cabo por varios participantes que cumplen el rol de observadores, evidencian la conducta del aspirante, y llevan un registro de los comportamientos que sean de interés para la empresa. El *role playing* también, es una técnica similar en donde, el objetivo es presentar una situación ficticia para evidenciar las actitudes y capacidades de las personas durante el proceso de selección (Colmenares y Suri, 2017).

1.1.4 Descripción y valoración de puestos

La descripción de puestos es esencial para proceder con el proceso de contratación de cualquier aspirante. Su principal objetivo es tener clara toda la información y análisis de las tareas y funciones de cada puesto, para contratar a una persona se tomará en cuenta estas características para identificarlas en el candidato (García & Cualificación, 2019).

Los empleados de cualquier organización tendrían las características que sean necesarias para cumplir con las necesidades de un cargo o puesto específico. La descripción de puestos provee de la información puntual sobre las especificaciones del cargo al departamento encargado, para que a su vez la organización tenga una idea clara sobre los requerimientos que se van a solicitar, y que los aspirantes poseen para desempeñar su trabajo (García, 2017).

Según el autor antes mencionado, la descripción de puestos especifica las tareas y funciones que se realizan en un puesto determinado, esto incluye el tiempo que el trabajador se toma en hacer la tarea, el método que ocupa y el objetivo de su función. No está determinada una manera específica para redactar la descripción de puestos, sin embargo, se tomarán en cuenta tres elementos esenciales:

1. Identificación del puesto,
2. Resumen del puesto,
3. Responsabilidades y obligaciones.

En cuanto a la valoración de puestos, según los autores Berrocal (2016), Chiavenato (2011) y Varela (2013, citados en Guerrero, Zurita y Fierro 2019), es un proceso que permite jerarquizar mediante un análisis numérico, el valor que un puesto tiene dentro de la organización; que a su vez permite delimitar la escala salarial acorde a varios elementos como: nivel de responsabilidad, funciones y tareas, formación, entre otros. Para realizar de manera eficiente este proceso, se consideran: la aprobación de los altos mandos, el análisis y descripción del puesto, el organigrama de la organización, un modelo de valoración, un comité, y la selección de puestos; con el fin de remunerar al empleado según su función.

1.1.5 Proceso de reclutamiento

Una vez identificada una vacante, el siguiente paso, es el reclutamiento; el cual se realiza mediante varios medios, su objetivo es el atraer el número de aspirantes suficientes para poder cumplir con la vacante. El proceso de reclutamiento se realiza de forma previa al de selección, si bien es un complemento que aporta con recepción de candidatos también, da a conocer el perfil que la empresa requiere de acuerdo al puesto solicitado (Galián, 2018).

En la fase del reclutamiento, se lleva a cabo la primera interacción entre la empresa y la persona que desea formar parte de esta; la importancia de este proceso radica en la recolección de datos e información que sean útiles para la contratación en lo posterior, se enfoca en los requerimientos de la vacante.

Las organizaciones, a partir de sus políticas y filosofía, suelen proyectar su imagen mediante este proceso, por ejemplo; unos prefieren una difusión en medios masivos para dar a conocer sus servicios, mientras que otros prefieren hacerlo de manera discreta y por medios formales (Salgado y Moscoso, 2008).

Pasos del reclutamiento

El perfil de cargo es un elemento indispensable que precede al proceso de reclutamiento, Carvajal y López (2016 citado en Otalvaro, 2020), refieren que, en el perfil es donde están

determinadas las capacidades, habilidades y la experiencia que se requiere en el puesto de cualquier entorno laboral, y que seguidamente da una pauta donde se espera que el aspirante sea compatible con las características determinadas por la empresa. Por otro lado también, se incluye la gestión de los aspirantes, donde se indaga sobre su pasado laboral, lo que permite analizar no solo la integración de este en la organización, sino hasta las posibles causas de su retiro.

El proceso de reclutamiento dentro de las organizaciones. Según Chiavenato, (2000), este proceso se realiza de manejar con una cuidadosa planeación; por lo que se requiere tres fases:

- Qué necesita la organización en términos de personas
- Qué ofrece el mercado de RH
- Qué técnicas de reclutamiento aplicables.

En un estudio realizado por Rodríguez y Calcerrada (2020), donde determinan la importancia del proceso de reclutamiento y selección, refieren que los pasos que realizaron en la empresa de estudio en cuanto al proceso de reclutamiento son los siguientes:

1. Detallar las actividades y funciones de cada puesto, con sus respectivas especificaciones, es decir, las responsabilidades y requisitos que cumplirá cada candidato para acceder al puesto de trabajo.
2. La recepción de los currículos de los candidatos será recibido por medios distintos. Se solicita al aspirante llenar un formulario y solicitud de empleo, donde se gestionará con el departamento de recurso humanos para su verificación.
3. Si existe un vacante, se solicita también, currículos a diferentes organismos como: portales de empleo, centros formativos, asociaciones de colectivos desfavorecidos, entre otros. Con el fin de almacenar esta información en la base de datos de la empresa, los recibidos en papel se guardan bajo llave en armarios designados bajo la responsabilidad de RR.HH.

4. El departamento de RR. HH es el encargado de gestionar y contribuir con los diferentes departamentos de la organización, para identificar al candidato que mejor se adapte a los requerimientos del puesto solicitado.
5. Manejar métodos de reclutamiento interno o externo, según la conveniencia de la empresa.

Medios de reclutamiento

Dentro del proceso de selección es imperante realizar de manera adecuada el reclutamiento, para lo cual se recurrirá a los métodos necesarios como anuncios en la red, periódicos, medios de difusión, entre otros. Con el fin de atraer el mejor talento según las necesidades de la empresa (Castro, 2021).

Cabe recalcar que, en la actualidad el papel de las Tics juega un rol muy importante dentro de la sociedad, convirtiéndolo en uno de los medios más utilizados para la atracción de talentos en las empresas. Las redes sociales han tomado protagonismo dentro de la administración convirtiéndola en una herramienta que permite la búsqueda de aspirantes con las cualidades y habilidades que demanda el mercado actual (Perdomo, 2020).

El autor González (2005) citado en Castro *et al.*, (2016) considera que los medios de reclutamiento han cambiado con el tiempo, por ejemplo:

Hasta mediados de los años noventa: prensa escrita, universidades, consultoras, CV directos, organismos públicos de empleo, empresas de trabajo temporal (ETT), entre otros.

Actualidad: Portales de empleo; son los más usados y se consideran de tipo generalista y cuantitativo, se denominan también, *jobsites*. Infoempleo.com (*Infojobs.net*) es el de mayor aceptación.

Redes sociales profesionales. Son de tipo cualitativo y se usan principalmente para perfiles de alta especialización y capacitación.

Otras redes sociales. Facebook y Twitter

El reclutamiento externo

Se lleva a cabo con candidatos que provienen de fuera de la organización. Cuando existe una vacante, la empresa trata de atraer a candidatos mediante técnicas de reclutamiento; esto incide sobre aspirantes reales o potenciales (Chiavenato, 2000).

El reclutamiento externo presenta varias alternativas, que según Martínez y Vargas (2019) resultan en opciones que contribuyan a las necesidades de la empresa, tales como:

- Agencias de empleo,
- Prácticas de estudiantes,
- Trabajadores eventuales,
- Anuncios de prensa o radio,
- Centros de información.

Reclutamiento Interno

En el reclutamiento interno, el talento surge de la misma entidad u organización, que por lo general resulta más conveniente, además de cubrir la vacante existente, se responde a la necesidad de implementar una política de rotación interna de empleados y ascensos (Martínez y Vargas, 2019).

Según Romero (2016) citado en Castro (2021), para realizar un proceso de reclutamiento interno se recurrirá a fuentes internas dentro de la organización, es decir, tomar en consideración los antecedentes de contratación de los empleados que ya forman parte de la empresa, con el fin de motivar a sus trabajadores para ser tomados en cuenta para un puesto determinado, y es el principal objetivo que el ascenso sea tomado como un incentivo.

Por lo que Chiavenato (2000) refiere que el reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal.

- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

1.1.6 Modelos para la Selección de Personal

Existen diferentes modelos para la selección de personal que a continuación se detallan:

Modelo Tradicional

Este modelo hace uso de técnicas principales como: la entrevista, la revisión del currículum y las referencias, sin embargo, existen ciertas variables como la aplicación de test o pruebas técnicas que determinen los conocimientos específicos que la organización desea para el puesto, se toma en cuenta las necesidades económicas y de mercado. El uso de este método es muy utilizado de manera general en las empresas, en donde la decisión es tomada si se determina que el aspirante posee conocimientos y experiencia suficientes para desempeñarse en un puesto de trabajo determinado, y por tanto se proceda a la contratación inmediata (Salgado & Moscoso, 2008).

Es decir, que las organizaciones logran determinar el conocimiento y experiencia del aspirante, que, a su vez, pondrá en práctica dentro de su puesto de trabajo supone que el empleado podrá realizar la misma actividad por varios años determinado por su conocimiento. Hernández (2012, citado en Ruiz y Beltrán, 2017) refiere que el proceso de selección tradicional se centra en la experiencia que tiene el candidato; sin embargo, deja de lado las capacidades extras o habilidades desarrolladas en el puesto de trabajo y por lo tanto se cometa un error en la elección, el aspirante tendría una actitud positiva y predisposición, es decir una habilidad que el candidato con experiencia no posea.

Modelo de selección por Competencias

La selección por competencias no solo se centra en el conocimiento que una persona tiene para realizar un trabajo específico, más bien se proyecta a las capacidades que desarrollarían las personas en el futuro, es decir, descubrir el potencial que ofrecerían dentro de un puesto de trabajo. Este modelo, deja de lado la experiencia, y toma como principal característica el deseo de superación o automotivación del aspirante, además de otras habilidades como: la creatividad, capacidad de trabajar en equipo, flexibilidad, entre otras. Las cuales serían detectadas mediante test aplicados a las necesidades de la organización (Ruiz y Beltrán, 2017).

Por lo que, aunque una persona posea conocimientos suficientes para realizar su trabajo, no garantiza que sea productiva en el futuro, por lo tanto, en este modelo no es suficiente la experiencia o el conocimiento, sino más bien, poseer habilidades específicas determinadas para un cargo.

Para la aplicación de este modelo, uno de los pasos principales es la elaboración del diccionario de competencias, en donde se recogen todas las capacidades y habilidades según las necesidades y requerimientos de la empresa, generalmente se divide estas competencias en dos grupos; las que son generales y aplican para todos los aspirantes, y las específicas que son necesarias para cada puesto de trabajo (Rábago, 2010).

Modelo de Chiavenato

El modelo de selección propuesto por Chiavenato, recalca el rol del *staff* de recursos humanos, el cual es responsable de que los candidatos propuestos sean idóneos y cumplan con las necesidades de la empresa, sin embargo la decisión final recae en los jefes de área o equipo de cada departamento.

Según Chiavenato (2000) existen tres modelos de decisión, que influyen al momento de diseñar el un proceso de selección en base al comportamiento:

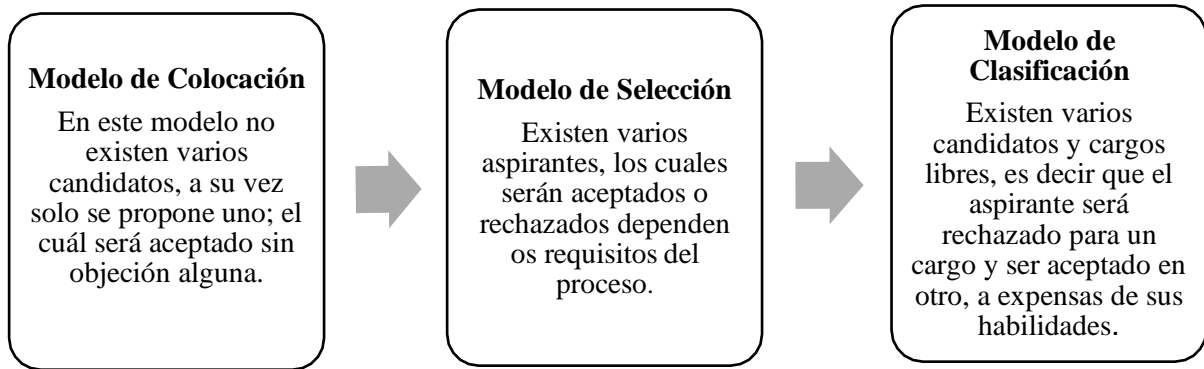


Gráfico 1. Modelos de Selección

Fuente: Chiavenato (2000).

La selección, permite escoger a la persona adecuada para desempeñar un rol o cargo específico, por lo que, Chiavenato (2003, citado en Ruiz y Beltrán, 2017) refiere que, en las primeras etapas descritas, se encuentran técnicas más económicas y fáciles; sin embargo, las etapas finales engloban nueve técnicas que requieren de una aplicación más compleja. Estas son:

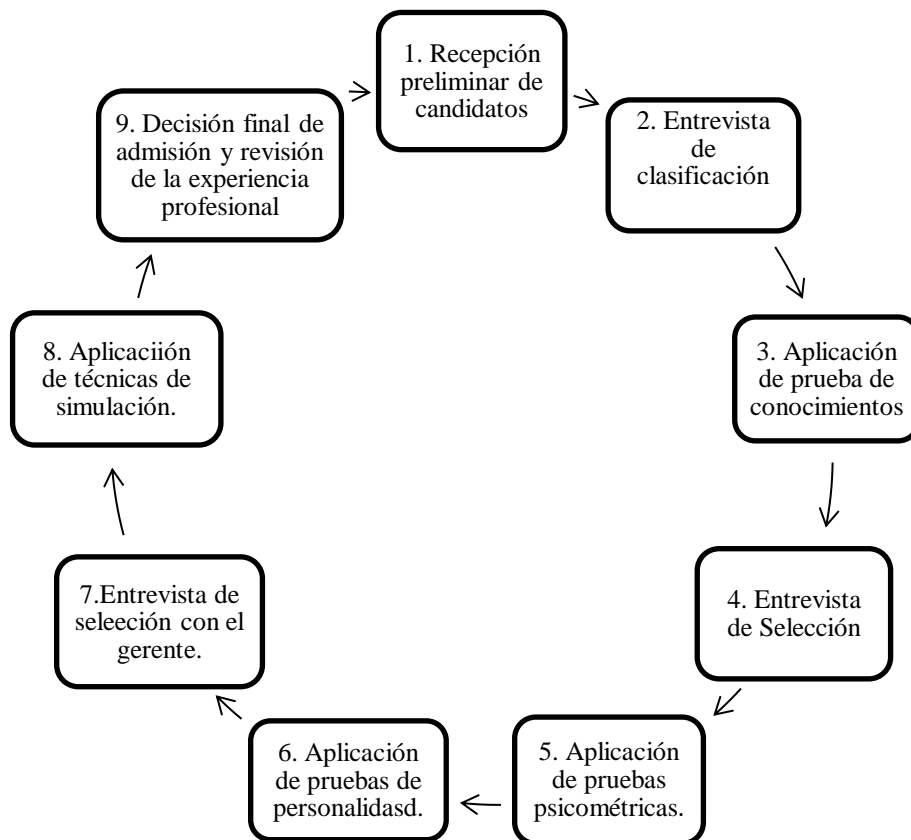


Gráfico 2. Etapas para la Selección de Personal

Fuente: Ruiz & Beltrán (2017)

1.1.7 Proceso de selección docente

El autor Lozano (2011, citado en Alcántara, 2019), llevó a cabo una investigación sobre la selección del personal docente en donde se encontró, que los docentes que laboran tiempo completo tienen más conocimiento sobre la educación basada en competencias; por otro lado, en cuanto al proceso de selección, no lo aplican en su totalidad y se maneja de manera empírica; sin embargo, el autor recalca la importancia de conocer el nivel de desarrollo de las habilidades en los docentes y destaca que en su mayoría, los docentes prefieren impartir asignaturas en las que ya hayan tenido experiencia.

En toda institución educativa, la importancia de los procesos que se apliquen para abastecerse de capital humano determinará el esfuerzo y compromiso de los colaboradores, además de la capacidad de administración y manejo de sus recursos de una manera eficiente para lograr sus objetivos y metas pedagógicas, que a su vez permita un nivel alto en cuanto a una propuesta de calidad educativa y permita un aprendizaje óptimo de los estudiantes (Gouveia y Montiel, 2006).

En Ecuador, el proceso de selección de personal docente utilizado para la contratación de educadores a nivel nacional para las Unidades Educativas es de carácter público y está determinado por la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su respectivo reglamento, proceso que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Proceso de Selección para Cargos Públicos*

Pasos	Requerimientos
Concurso de méritos y oposición (Inscripción)	Obtener categoría elegible Aprobar la prueba psicométrica
Fase de Oposición (65%)	Obtener una puntuación determinada en las pruebas estandarizadas y evaluaciones prácticas.
Calificación de méritos (35%)	Se toman en cuenta los requerimientos del puesto y la concordancia con los títulos, experiencia, investigaciones realizadas por el postulante entre otras cosas para la calificación.
Pruebas de conocimientos generales y específicos.	A los puntajes obtenidos en dichas pruebas se le sumara los méritos y clase demostrativa más bonificaciones.
Cómputo de las pruebas y los méritos del postulante.	El postulante con la mejor nota en la sumatoria de todos los puntajes de pruebas y méritos ocupara el puesto requerido.

Fuente: Modificado a partir de Ley Orgánica de Servicio Público (2016).

El proceso de selección en unidades educativas privadas está determinado por reglamentos internos y el Acuerdo Ministerial 00055 A que provienen de los organismos reguladores, como el Ministerio de Educación (2017), en los cuales se detalla la experiencia mínima requerida y recomendada, grado de instrucción, funciones atribuidas en dependencia del cargo que se ocupe en la institución, entre otros.

1.2 Competencias

En la actualidad, se encuentran un sinnúmero de definiciones acerca de competencias, su uso ha sido extendido, no solo a competencias en el trabajo o de comunicación; sino también, en la educación y en varios ámbitos que abarcan diferentes actitudes, cognición, hábitos generales y proyecciones sociales, que permitan un correcto funcionamiento del sistema social y su conjunto (Espín & Juanes, 2021).

Según Alles (2006) las competencias son características fundamentales, las cuales son necesarias para desempeñar algún cargo o función; estas suelen ser habilidades o conocimientos básicos. Es decir, que la diversidad de caracteres personales que se reflejan en las acciones o comportamientos, son las que determinan un desempeño correcto y exitoso en un puesto específico o actividad designada.

Por otro lado, las competencias también son referidas como saberes que integran tres partes fundamentales, que son: el ser (individuo), el saber hacer y el saber estar. Estas características y conocimientos están relacionados a procedimientos y conductas que se poseen para desarrollar la habilidad de ser efectivo en cualquier ámbito, sea este laboral o educativo (Ríos & Herrera, 2017).

El autor Benavides (2000) citado en Gouveia & Montiel (2006) refiere que las competencias en los docentes son las bases que permiten el desarrollo de un desempeño correcto, es decir, hace referencia a la destreza de transferir información, capacidades, aptitudes y conocimiento que son impartidas en la educación cotidiana en las escuelas.

García (2011) en su investigación referente a un modelo educativo basado en competencias, manifiesta que, al educador se lo toma como eje fundamental para el desarrollo de conocimientos y habilidades la cuales, se transformen en acciones, cuya finalidad sea el logro de competencias en el alumno. Es decir, que la meta a alcanzar dentro de un modelo educativo es el potenciar y valorar los logros de cada estudiante, mediante la correcta determinación de competencias. Esto implica que el educador aprende a aprender, de manera tal que se vea sí mismo como una construcción continua y permanente, la producción de conocimientos es constante y cada vez más acelerada y cambiante.

En Ecuador, las competencias pedagógicas juegan un papel fundamental en el desarrollo de los docentes. Para esto, el gobierno asume un rol transformador en su sistema educativo que se extiende a todos los niveles de educación en el país. Uno de sus objetivos es alcanzar la eficiencia de este sistema, para que se garantice un desarrollo sostenible y sustentable en la

educación, son sus ejes fundamentales la equidad e inclusión, las mismas que contribuyen para una mejor calidad de vida de todos quienes conforman el país. En cuanto al Ministerio de Educación (citado en Espín & Juanes, 2021) propone la educación y superación permanente de los docentes, sin embargo no existe un plan formal o cronograma que evite la superación de los docentes de forma aislada, lo que da como resultado problemas en la detección de competencias pedagógicas necesarias que a su vez generan inconsistencia con los objetivos educativos actuales.

1.2.1 Clasificación de las Competencias

No existe un modelo estandarizado que permita determinar competencias para una tarea específica o puesto, sin embargo, se han identificado similitudes en ciertos comportamientos que hacen referencia a habilidades ligadas al conocimiento y cognición; a las cuales se les identifica como *hard skills*, y por otra parte las *soft skills* que están ligadas a elementos emocionales y la gestión propia del individuo (Coba, Carrión, Pérez & Ibarra, 2020).

La lista de competencias se diferencia de una empresa a otra, y varían por del puesto de trabajo, sin embargo, existen unas genéricas que las organizaciones toman como referente. Las competencias se clasifican, según Spencer y Spencer (citado en Alles, 2007), en:

Competencias de Logro y Acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, Iniciativa, Búsqueda de Información.

Competencias de Ayuda y Servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de Influencia: Influencia e impacto, Construcción de Relaciones, Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, Trabajo en equipo y cooperación, Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas: Pensamiento Analítico, Razonamiento Conceptual, Experiencia Técnica, profesional y de dirección.

Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el fracaso, Flexibilidad (p. 27).

Las competencias, según la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** aquellas que poseen todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, 2006).

1.2.2 Selección Docente por Competencias

La definición de competencia se ha fortalecido dentro del proceso de formación educativa de los docentes en todos los grados de educación. En varios países se toma en cuenta el proceso de formación continua y la adquisición de saberes actuales para la cualificación del aspirante, y se recalca como papel secundario los saberes previos del docente (Espín & Juanes, 2021).

La experiencia es fundamental para el desarrollo de la praxis en cuanto a la aplicación de competencias. Ser conscientes del contexto para no actuar de manera mecánica es fundamental, lo que conlleva a una reflexión de la práctica para tomar en cuenta las falencias, y de esta manera mejorar, corregir y retroalimentar de manera grupal o individual, y que de esta forma se aprenda a transferir recursos que permitan la solución y mejoras dentro de un problema determinado (Ríos & Herrera, 2017).

Los autores Espinoza y Campuzano (2019) mediante un análisis de proyectos en cuanto a la formación docente por competencias, recopilan un listado de competencias específicas aplicables en toda la región latinoamericana, que son las siguientes:

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.

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

25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: Lingüística, filosofía, sociología, psicología, antropología, política e historia.
26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje (p.256).

Según los autores antes mencionados en la actualidad es importante entender la aplicación de una formación en base a competencias por varias razones: el desempeño del docente será adecuado en su ámbito laboral, las competencias son la base para construcción de proyectos a nivel internacional y que aportan a orientar a los docentes a una el aprendizaje de manera completa desde una visión objetiva y de calidad; aportar con herramientas e indicadores que permitan una mejor gestión educativa que cualquier otro enfoque.

Por otro lado Tejada (2009), mediante un análisis bibliográfico de varios autores, propone un listado sintetizado de 8 competencias docentes, que son las siguientes:

1. Conocimiento del proceso de aprendizaje del estudiante en contextos académicos y naturales.
2. Planificación de la enseñanza y de la interacción didáctica.
3. Utilización de métodos y técnicas didácticas pertinentes.
4. Gestión de interacción didáctica y de las relaciones con los alumnos.
5. Evaluación, control y regulación de la propia docencia y del aprendizaje.
6. Conocimientos de normas legales e institucionales reguladoras de derechos y deberes del profesor y del estudiante.
7. Gestión de su propio desarrollo profesional como docente.
8. Diagnóstico e identificación de necesidades y objetivos de innovación y mejora de su docencia y de su formación (p. 6).

El autor López (2010) refiere una síntesis de un proceso de selección por competencias que sería adaptado a cualquier ámbito, en donde el seleccionador accederá a la mejor herramienta, en relación a las habilidades requeridas por cada departamento de la organización:

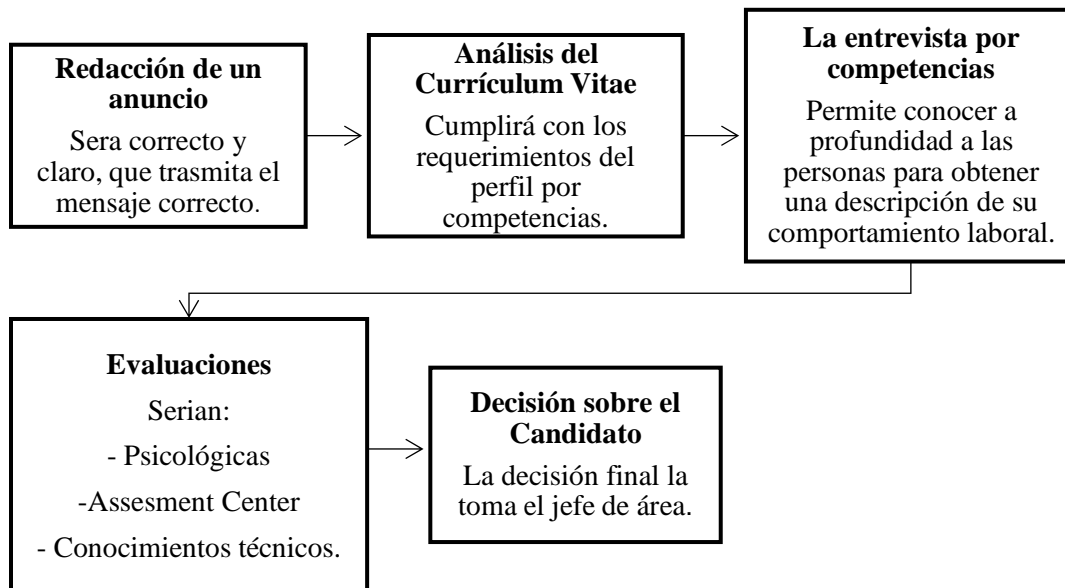


Gráfico 3. Proceso de Selección por Competencias

Fuente: López (2010)

Métodos de selección por competencias

Después de poseer un conocimiento general acerca de la definición y tipos de competencias existentes, es necesario revisar las diferentes maneras de evaluación de estas, se tiene en cuenta que es la parte más compleja del proceso; es por eso, que las organizaciones escogen el método más adecuado que facilite la medición de dichas competencias. El proceso de evaluación de comportamientos dentro de un proceso de selección será distinto en dependencia del puesto que se desea cubrir y la persona que se va a evaluar (Alles, 2006).

La autora Martha Alles propone cuatro evaluaciones para identificar las competencias en los postulantes, los que están detallados a continuación:

Entrevista por competencias

Para realizar una entrevista por competencias es necesario que el entrevistador posea una capacidad de análisis elevada, en donde se evalúan los comportamientos de los aspirantes con rapidez en base a la narración de hechos. Además, que es una técnica útil para predecir el comportamiento laboral del empleado en situaciones laborales (López, 2010).

Para realizar una entrevista por competencias el entrevistador seguirá un orden de manera estructurada. Las etapas serán descritas a continuación para llevar una entrevista por competencias según Marta Alles (2006):

- Al iniciar la entrevista por competencias, el entrevistador tendrá un perfil por competencias, preguntas preparadas previamente para ser evaluadas y un diccionario de competencias para poder identificar el nivel de importancia (1, 2, 3,4) y poder asignar un puntaje al entrevistado.
- Una vez realizado lo anterior, se empezará la entrevista con preguntas abiertas y exploratorias para romper el hielo (encuadre), para así llevar a cabo de mejor manera la entrevista; este paso no durará más de un minuto.
- Después de realizar el encuadre, el entrevistador procede a realizar preguntas adicionales (por competencias) a las ya estructuradas, para evidenciar el grado o nivel de estas. Es de gran importancia que el entrevistador preste atención de manera detallada a los comportamientos que la persona posee al momento de ser entrevistada para así validar las respuestas.
- Como último paso, el entrevistador después de haber realizado las preguntas por competencias recogerá información sobre la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo profesional que posee el candidato, para así complementar con la información de registro.

Evaluaciones Psicológicas

Las evaluaciones psicológicas se aplicarán a los aspirantes de manera individual y grupal, es importante que estas sean interpretadas por un profesional que posea experiencia en el tema. Estas evaluaciones se caracterizan por no tener un enfoque clínico, si no que su fin, es el de indagar información sobre la personalidad de un individuo y su relación con el puesto de trabajo o el entorno donde se va a desempeñar (Alles, 2006).

Assessment Center Method (ACM)

Un ACM es una evaluación grupal donde se presentan casos relacionados con su área de desempeño profesional, y los participantes resolverán de manera individual o colectiva. Con el fin de poder evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en grupo (Alles, 2006).

Este método permite que las empresas reconozcan de manera acertada, quien podría ocupar de manera adecuada el cargo. Dentro del ACM se utilizan diversas pruebas situacionales (juego de negocios, discusión entre grupos, ejercicios de presentación) los cuales se escogerán por el puesto que se requiera ocupar y los comportamientos que se quieran poner en evidencia.

La herramienta más notable de este método es la simulación, en la cual se toma como referencia una situación real en un contexto laboral dentro de la organización; lo que permite evidenciar el desempeño del candidato y su conducta referente a las tareas del cargo, mucho antes de su contratación (Dobronich, 2011).

Según Dobronich (2011) para una aplicación adecuada de la técnica *Assessment Center*, es de suma importancia cumplir con los siguientes requerimientos:

- Conocer los elementos que exige el puesto,
- Establecer actividades de simulación que permitan evaluar las competencias establecidas,
- Entrenar a los evaluadores,
- Realizar informes y se toma en cuenta los requerimientos del puesto,
- Retroalimentar al aspirante,
- Implantar planes de desarrollo.

Para Grados (2013) el objetivo final de esta herramienta no es únicamente evaluar sino también, impulsar el desarrollo de competencias, habilidades y cualidades, que son de relevancia dentro del desempeño profesional en cualquier trabajo. Por otro lado, el centro de desarrollo contribuirá al proceso de selección del personal, y en general a todos los procesos dentro de la gestión del talento humano. Por lo que las actividades dentro de este serán:

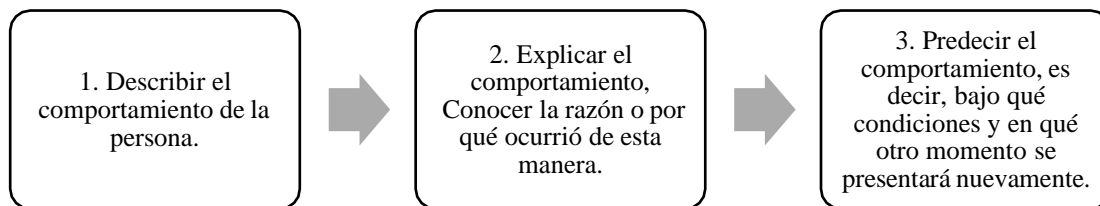


Gráfico 4. Actividades del Assesment Center

Fuente: Grados (2013)

Pruebas de conocimientos técnicos

Para realizar este tipo de evaluaciones se utilizan diferentes métodos, como: entrevistas estructuras, pruebas de conocimiento específico, exámenes escritos, entre otros; siempre se toma en cuenta el puesto de trabajo que se quiera cubrir. Según Alles (2006), evaluar los conocimientos, tiene como objetivo identificar las destrezas del candidato y la habilidad con la que aplica la información teórica en la práctica laboral.

Las pruebas de conocimientos en destrezas específicas, evidencia el nivel de experiencia en la práctica laboral de la teoría, sin embargo, cada organización elige una forma de evaluación diferente, a expensas de sus necesidades. López (2010) refiere varias opciones para ser aplicadas en el proceso, no influye el orden de la aplicación de las pruebas:

- Exámenes
- Pruebas de logro
- Pruebas de competencias
- Pruebas de simulación
- Juegos.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se aborda el tipo de investigación en cuanto a paradigma, enfoque, diseño y alcance. Además, se describe la población y muestra utilizada, se enfatiza además el tipo de muestreo realizado. Posteriormente se explica el procedimiento de recolección de los datos y análisis de los mismos. También, se hace una caracterización de la institución educativa donde se desarrolló el trabajo y por último se explica el procedimiento de investigación.

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 Paradigma de la investigación

El paradigma permite al investigador ver la realidad desde una perspectiva específica, además, que funciona como una guía que determina el curso adecuado que va a tomar la investigación antes de ser realizada. Para Kuhn (1962, citado en Ramos, 2015), el paradigma se construye a través de un conjunto de suposiciones que se relacionan en la interpretación del entorno que nos rodea, además que identifica las problemáticas existentes y provee de recursos y metodología adecuada para que las mismas sean resueltas. El paradigma de esta investigación es post-positivista.

El paradigma post-positivista refiere que la realidad solo sería entendida de manera imperfecta, el investigador ejerce influencia sobre el objeto de estudio y viceversa. El post positivismo guía en mayor parte a investigaciones cuantitativas, sin embargo, incluye métodos cualitativos (Ramos, 2015). Este paradigma contribuye a un contraste mixto de investigación, que se considera la adecuada para este proyecto, se analizara un problema existente, se utiliza métodos cuantitativos y cualitativos para su resolución.

2.1.2 Enfoque de la investigación

Dentro de los paradigmas que guían esta investigación, se considera que su enfoque es mixto, predominante cualitativo. Se toma en cuenta que la investigación cualitativa según (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) nos permite interpretar lo que se capta activamente, un conjunto de prácticas que hacen posible visualizar al mundo y representarlo en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Es así que el enfoque cualitativo fue fundamental para la investigación, se utilizaron varios de sus métodos para la recolección de datos y contextualización de la situación actual de la Unidad Educativa. Se realizó una entrevista de 6 preguntas a la rectora, coordinadora académica y un docente de la institución, para indagar sobre el proceso de selección actual, normativas que rigen el mismo y ciertos conocimientos generales y habilidades que un docente desarrollaría, dichos datos fueron analizados en el programa Atlas Ti. Se realizó también, una encuesta en *Google Drive*, para diagnosticar la situación del proceso de selección actual en la Institución Educativa y complementar la información extraída de la entrevista.

En cuanto al método cuantitativo, que según (Hernández et al., 2014) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Lo que contribuyó para la recolección de datos mediante encuestas para la determinación de las competencias necesarias para la elaboración del proceso de selección acorde con las necesidades educativas.

2.1.3 Diseño

El siguiente proyecto de investigación dentro de la parte cualitativa se aplicó el diseño de investigación-acción, según (Hernández *et al.*, 2014) este diseño permite diagnosticar problemas sociales, políticos, laborales, entre otros; mediante recursos como: entrevistas, reuniones grupales o cuestionarios, se crea un programa o proyecto para solucionarlo.

Además, de centrarse en aportar con información que contribuya a la toma de decisiones para procesos y reformas dentro de un contexto determinado.

Por otra parte, cuenta con una perspectiva de visión emancipadora y diseño básico práctico cuyo objetivo es el de participación y concientización de todos los involucrados y se genera un cambio social mediante el desarrollo investigativo. En el caso de la presente investigación participaron los involucrados en el proceso de selección, tanto en el diagnóstico del problema como en la elaboración de la propuesta. También, se tomaron criterios de personas que fueron sometidos al proceso de selección que estaba implementado y que se debía cambiar. A partir de que se implemente la propuesta será posible el máximo alcance de este tipo de diseño de investigación, un proceso de selección por competencias permite el ingreso de docentes idóneos para la formación de las nuevas generaciones, y dar resultados positivos dentro de la sociedad.

En cuanto a la parte cuantitativa, se aplicó el diseño no experimental, es decir, “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.151).

2.1.4 Alcance

En esta investigación el alcance fue descriptivo, cuya función es el de determinar propiedades, características y perfiles de un grupo específico de personas; pretende la medición, recolección de datos o información de las variables sin relacionarlas entre sí (Hernández *et al.*, 2014). A través de este alcance fue posible la descripción de comportamientos de los docentes y los requerimientos tanto de la institución como de los organismos rectores, además de la determinación de las competencias donde se usó estadística descriptiva. Por otro lado, el corte es transversal, la recolección de los datos se realizó en un periodo único de tiempo. Según Hernández *et al.* (2014) permite “Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo” (p. 154).

2.1.5 Población

La población se presenta como un conjunto de personas que cumplen con una serie de requerimientos o características específicas, propuestas a análisis por el investigador en un caso determinado (Hernández *et al.*, 2014). Dentro de esta investigación se consideró la participación del total de docentes con el fin de que el proceso de selección por competencias contemple los aportes de todos los que se desempeñan en las áreas de estudio dictadas por el Ministerio Educación. No se tomaron criterios de inclusión o exclusión, independientemente del tiempo de ingreso a la institución, todos pasaron y vivenciaron el proceso de selección que debía ser modificado. La composición de la población, según datos sociodemográficos, es la siguiente:

Tabla 2. *Distribución de la población.*

Género	
Hombres	3
Mujeres	20
Edades	
24 – 30	18
31 - 35	5
Por niveles	
Subnivel de Inicial I y II	5
Preparatoria	1
Subnivel de educación Básica Elemental	4
Subnivel de educación Básica Media	3
Subnivel de educación Básica Superior	4
Bachillerato	6

Fuente: Elaboración propia

Todos los docentes poseen títulos de tercer nivel y solo dos se encuentran en maestrías actualmente.

2.2 Recolección de la información

En la presente investigación se utilizaron varias técnicas, cualitativas y cuantitativas.

2.2.1 Técnicas cualitativas

- Revisión documental de la información de la institución y sus organismos rectores.
- Entrevistas

La revisión de los documentos por parte de los organismos reguladores de la educación en Ecuador, que guía el proceso de selección, documentación administrativa y pedagógica propia de la institución, contribuyo en la determinación de las competencias preliminares que en lo posterior fueron incluidas en la construcción de una encuesta para establecer las competencias cardinales y específicas definitivas que son parte de la propuesta de la investigación.

Las entrevistas que constaron de 6 preguntas fueron aplicadas a: la rectora de la institución, coordinadora académica y un docente de la institución, con la finalidad de recolectar información acerca del proceso de selección actual de la unidad educativa y las habilidades que poseen los docentes en el momento de su contratación contribuye también, a la construcción de la matriz de competencias preliminares y diagnóstico.

2.2.2 Técnicas cuantitativas:

- Encuesta de diagnóstico del proceso actual de selección
- Encuesta para la determinación de competencias cardinales
- Encuesta para la determinación de competencias específicas

La encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía, Colás y Hernández, 1998, p.120).

Las encuestas de determinación de competencias cardinales y específicas utilizada fueron sometidas a un proceso de validación en su consistencia interna, mediante Alfa de Cronbach en todos sus ítems, para obtener datos objetivos que nos permitieron elegir las competencias

correctas para ser evaluadas en el proceso de selección que se aplicará en la Unidad Educativa, mediante los siguientes intervalos:

Tabla 3. *Alfa de Cronbach*

Intervalo al que pertenece el coeficiente Alfa de Cronbach	Valoración de la Fiabilidad de los ítems analizados
(0; 0,5)	Inaceptable
(0,5; 0,6)	Pobre
(0,6; 0,7)	Débil
(0,7; 0,8)	Aceptable
(0,8; 0,9)	Bueno
(0,9; 1)	Excelente

Fuente: Tomado de (Oviedo y Campo, 2005)

Alfa de Cronbach de la encuesta de competencias cardinales

Tabla 4. *Encuesta Competencias Cardinales*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.997
K = Número de Ítems	8
Si= Varianza de cada Ítem	0.4990548
St= Varianza Total	3.9017013

Fuente: Elaboración propia

Alfa de Cronbach de la encuesta de las competencias específicas por área de desempeño

Área de Matemáticas

A partir de los datos obtenidos de las encuestas y el uso de Excel como herramienta de análisis se procedió a calcular el Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del instrumento utilizado con las diferentes variables determinadas como competencias:

Tabla 5. *Alfa de Cronbach Área de Matemáticas.*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.891
K = Número de Ítems	17
Si= Varianza de cada Ítem	2.601134
St= Varianza Total	16.11342

Fuente: Elaboración Propia

Según el intervalo que pertenece a alfa de Cronbach, los ítems analizados son aceptables y confiables a un valor de alfa de 0.89. Este resultado ayuda a la investigación a que sea fiable la información para poder ponderar las respuestas con sus respectivos pesos según la escala de Likert.

Área de Lengua y Literatura

La fiabilidad de esta encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa refleja un nivel muy alto por lo que se justifica el cálculo para aplicar la matriz de priorización, el coeficiente de fiabilidad del instrumento es de 0.92 para el área de lenguaje y comunicación.

Tabla 6. *Alfa de Cronbach Área de Lengua y Literatura.*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.884
K = Número de Ítems	12
Si= Varianza de cada Ítem	3.05860113
St= Varianza Total	16.1247637

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a lenguaje y comunicación los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte y si se disminuye cinco

competencias calculadas nuevamente determino un 0.88 alfa de Cronbach lo que significa que son las competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Estudios Sociales

Tabla 7. *Alfa de Cronbach Área de Estudios Sociales*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.955
K = Número de Ítems	14
Si= Varianza de cada Ítem	4.21550095
St= Varianza Total	37.3005671

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al área de Estudios Sociales, los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte por lo que se disminuye 3 competencias y así calculadas nuevamente determino un 0.95 alfa de Cronbach lo que significa que son las competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Ciencias Naturales

Tabla 8. *Alfa de Cronbach área de Ciencias Naturales.*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.927
K = Número de Ítems	8
Si= Varianza de cada Ítem	2.8241966
St= Varianza Total	14.922495

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el área de Ciencias naturales, los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte por lo que se disminuyen 9 competencias y así calculadas nuevamente determino un 0.93 alfa de Cronbach lo que significa que son las 8 competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Cultura Artística

Tabla 9. *Alfa de Cronbach área de Cultura Artística*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.902
K = Número de Ítems	9
Si= Varianza de cada Ítem	3.90548204
St= Varianza Total	19.6899811

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al área de educación cultural y artística los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte, se disminuyen 9 competencias que fueron calculadas nuevamente y determino un 0.90 alfa de Cronbach lo que significa que son las competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Educación Física

Tabla 10. *Alfa de Cronbach Área de Educación Física*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.951
K = Número de Ítems	5
Si= Varianza de cada Ítem	2.83175803
St= Varianza Total	11.852552

Fuente: Elaboración propia

En el área de educación física los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte y se disminuye 12 competencias, que calculadas nuevamente determino un 0.95 alfa de Cronbach lo que significa que son las 5 competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Lengua Extranjera

Tabla 11. *Alfa de Cronbach Área de Lengua Extranjera*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.963
K = Número de Ítems	13
Si= Varianza de cada Ítem	4.22306238
St= Varianza Total	38.173913

Fuente: Elaboración propia.

En el área de Lengua Extranjera los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte y se disminuye cuatro competencias y así calculadas nuevamente determino un 0.96 alfa de Cronbach lo que significa que son las competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

Área de Educación Inicial

Tabla 12. *Alfa de Cronbach área de Educación Inicial*

Alfa de Cronbach	
α = Alfa	0.928
K = Número de Ítems	15
Si= Varianza de cada Ítem	3.66729679
St= Varianza Total	27.4328922

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al área de Educación inicial, los ítems del instrumento generaron una pérdida de fiabilidad al utilizar las 17 competencias por lo que se disminuyó las que no generaban impacto o no fueron contestadas a través de la metodología de descarte y disminuye 2 competencias y así calculadas nuevamente determino un 0.93 alfa de Cronbach lo que significa que son las competencias indicadas para evaluar y determinar las más importante con la matriz de priorización.

2.3 Procesamiento de la información

En cuanto al procesamiento de la información se realizó de la siguiente manera:

2.3.1 Técnicas Cualitativas:

Revisión documental

Una vez identificados y revisados los documentos requeridos para la el proyecto de investigación, se procedió a realizar un matriz en donde constan todos los documentos, tanto administrativos, pedagógicos y legales con una breve descripción de su contenido y la información utilizada dentro de la investigación.

Entrevistas

Una vez aplicadas las entrevistas, se procedió al análisis de la información mediante el programa Atlas ti, el cual mostró las palabras que fueron más repetidas por los entrevistados y la construcción de una red semántica, que permitió extraer información valiosa tomada en cuenta para el diagnóstico del proceso de selección actual como aspectos para ser tomados dentro del proceso y la construcción de la matriz preliminar de competencias.

2.3.2 Técnicas Cuantitativas:

Encuesta de diagnóstico del proceso actual de selección

La encuesta de diagnóstico fue aplicada a los docentes de la institución mediante *Google Forms* la cual consta de tres preguntas que fueron procesadas de manera estadística por el mismo programa, que dio como resultado representaciones estadísticas de las respuestas, lo que nos permitió realizar un análisis de la situación actual del proceso dentro de la institución en contraste con la información detallada en las entrevistas.

Encuesta para la determinación de competencias cardinales y específicas

Tras la aplicación de las encuestas para la determinación de las competencias cardinales y específicas, se procedió al procesamiento de la información mediante tablas de Excel, que permitieron desglosar datos numéricos como: consistencia interna de la encuesta, la ponderación de los resultados y se calculan las respuestas por el peso de cada escala se determina en qué nivel de Likert están las competencias y priorización de los resultados obtenidos para ser representados mediante gráficos para un mejor comprensión del cálculo.

2.4 Caracterización de la Unidad Educativa Gregoire Girard

La Escuela de Educación Básica Gregoire Girard, fue creada mediante Acuerdo N.- 18D02-DP-DET-2008 por su actual directora y propietaria Lic. Mg. María Zurita, con el claro objetivo de brindar un servicio de enseñanza enfocada principalmente en los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y superar las destrezas imprescindibles y alcanzar destrezas deseables en la niñez y adolescencia Ambateña.

A través de los años la institución ha mantenido un crecimiento sostenido, hasta poder ofertar el décimo año de Educación Básica, en el presente año, con un trabajo honesto, planificado y de esta manera escoger lo mejor del talento humano, se ha ganado la confianza de los padres de familia, los cuales a su vez se han convertido en un efecto multiplicador para la captación de nuevos estudiantes por medio sus recomendaciones.

El patrono de la institución es Jean Girard, nacido el 17 de diciembre; miembro de la Orden de los Frailes Menores en donde toma el nombre de Gregoire, de ahí el nombre de la institución. Según Girard, la educación del sentimiento y la conciencia tiene su vehículo natural y en ello repite un motivo típicamente romántico, en la expresión lingüística. Por lo tanto, la lengua madre será la espina dorsal de una enseñanza que no quiera limitarse a lo extrínseco, si no educar a las almas y formar caracteres. Son claramente indicativos de esta tendencia los títulos de las dos obras principales de Girard: De la enseñanza regular de la lengua madre y curso educativo de la lengua madre para las escuelas y las familias.

Fundamentado en los pensamientos de este gran maestro, Gregoire Girard basa sus enseñanzas, brinda un proceso formativo en el que se potencia en los niños su desempeño cognitivo y su libertad de opinión, para así lograr que expresen libremente lo que sienten y les inquieta.

Misión

La Escuela de Educación Básica Gregoire Girard forma niños y niñas mediante el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, a la investigación y la ciencia; educa para la vida, crear y fortalecer los hábitos de trabajo, responsabilidad, el amor y respeto hacia la naturaleza, para que desde el inicio de su vida escolar se les permita adquirir conocimientos sólidos y adecuados, valores éticos y cívicos que a futuro les posibiliten el ingreso a las Instituciones Educativas Superiores y así contribuir al desarrollo de país. Además, garantiza el acceso y calidad de la educación mediante la formación integral, holística e inclusiva, y recalcar la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género.

Visión

La Escuela de Educación Básica Gregoire Girard, se proyecta a convertirse en una institución que oferte, un servicio de calidad que garantice en sus estudiantes el desarrollo pleno de sus capacidades y habilidades intelectuales, culturales, físicas y valorativas. Un servicio que estimule la creatividad, el interés por la investigación científica-crítica y tecnológica. Fortalecer las buenas relaciones humanas, el amor, la protección a la naturaleza, la práctica de valores en un ambiente de armonía, comprensión, justicia y amabilidad, con calidez integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, plurinacionalidad con identidad y pertenencia cultural.

Ideario

- Los estudiantes son la razón de la existencia de nuestra institución, todos sus procesos están enfocados a obtener la excelencia educativa y calidad en el servicio.

- Formamos personas que en el futuro sean capaces de desarrollarse en forma libre e independiente, respetuosas de la ley que entiendan sus derechos y obligaciones y aporten positivamente a nuestra nación.
- Fomentamos un espacio educativo inclusivo, de respeto hacia toda ideología, género e interculturalidad, de solidaridad y de respeto al medio ambiente.
- Nuestro entorno y sistema educativo promulga la paz y la no violencia a través del dialogo, buen trato y relaciones afectivas.
- Nuestro sistema educativo permite la participación activa de padres de familia, que conjuntamente con los estudiantes, docentes y cuerpo administrativo, son responsables de su elaboración, implementación y mejoramiento continuo.
- Los estudiantes reciben una formación integral, en donde mediante el uso de técnicas de enseñanza, permiten desarrollar todos los aspectos cognitivos, de razonamiento y afectivos en los estudiantes. Se inculcan valores como el respeto, amor a la naturaleza y buen trato a los demás.
- Nuestros docentes, personal administrativo y empleados en general, siempre estarán alineados a nuestros

Principios Institucionales

- Honestidad
- Actitud Positiva
- Trabajo En Equipo Con Integridad
- Apertura Al Cambio
- Respeto A Las Personas, Estudiantes y El Medio Ambiente
- Impecabilidad Educativa
- Agregación De Valor

2.5 Propuesta de investigación

Para la realización de este proyecto de investigación, inicialmente se recolectó y analizó información teórica con relación a estudios realizados sobre el tema, además de investigaciones académicas de los últimos cinco años, en donde se reflejaban resultados de técnicas y métodos que sirvieron como referente para la elaboración de la propuesta.

Una vez recolectada la información, se procedió a determinar los aspectos metodológicos de la misma para determinar los medios de recolección de datos, los cuales fueron cuantitativos y cualitativos como: revisión documental, entrevistas y encuestas, las cuales fueron medidas de manera objetiva para determinar su confiabilidad de su información dentro del proceso.

Como siguiente paso, se estableció la población con la que se pretendía trabajar, se decidió no seleccionar una muestra sino trabajar con la totalidad de los docentes desde educación inicial hasta décimo de básica, los cuales sumaron un total de 23 docentes. Por otro lado, la aplicación de reactivos y recolección de datos, se realizó mediante vía *Google Forms* a cada uno de sus correos y vía *Zoom* en el caso de las entrevistas, ,debido a la pandemia no se pudo realizar de manera presencial por las complicaciones del caso.

Una vez recolectados los datos, se procedió a la determinación de competencias necesarias para cada área de desempeño y generales; para desarrollar finalmente la propuesta presentada como un proceso de selección docente por competencias en base a los requerimientos de la institución y sus organismos rectores.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describen los resultados obtenidos, tanto cualitativos como cuantitativos, su análisis e interpretación y finalmente se realiza un análisis integral de los mismos. A partir del diagnóstico de la situación actual del proceso de selección y de los criterios aportados en cuanto a competencias cardinales y específicas, se presenta la propuesta de diseño de un proceso de selección docente por competencias para la unidad educativa Gregoire Girard y se explica el proceso de validación.

3.1 Resultados Técnicas Cualitativas

3.1.1 Revisión Documental

Para esta investigación se realizó una revisión exhaustiva de varios documentos, tanto internos de la institución, como externos de los organismos rectores de la educación en Ecuador. Los cuáles serán detallados a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 13. *Malla curricular acuerdo ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00089-A*

Contenido	Resultado Aplicado en la Investigación
Áreas de aprendizaje y las respectivas materias impartidas en la educación básica en todas la Unidades Educativas de Ecuador.	Se tomaron las áreas de aprendizaje para establecer las áreas de desempeño docente y definir las competencias específicas para el proceso de selección con relación al currículo nacional. En el Acuerdo ministerial 00089, en 2018 se establecen las siguientes áreas: Lengua y Literatura Matemáticas Ciencias Sociales Ciencias Naturales Educación Cultural y Artística Educación Física Lenguas Extranjeras

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. *Manual de Contratación Unidad Educativa Gregoire Girard - Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A*

Contenido	Resultado Aplicado en la Investigación
Proceso de selección docente actual elaborado según el acuerdo ministerial 00055.	<p>Se revisaron los pasos del proceso de selección docente actual para el diagnóstico de la institución y los requerimientos que son obligatorios por parte del ministerio de educación a través del acuerdo ministerial 00055, en donde en el proceso de selección actual incluirá de manera obligatoria los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir un perfil de cargo. Realizar una convocatoria pública. Receptar y verificar la información de los aspirantes. Aplicar evaluaciones psicológicas a los aspirantes. Verificar que los docentes posean título de tercer nivel Verificar que los docentes no posean antecedentes penales. Entrevistar a todos los aspirantes, previamente a su contratación. Establecer como requisito una clase demostrativa. Crear mecanismos de observancia de los padres de familia o los respectivos representantes legales en los procesos de selección.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. *Proyecto Escolar Institucional (PEI) Unidad Educativa Gregoire Girard*

Contenido	Resultado Aplicado en la Investigación
Datos institucionales y estrategias que permitan la mejora de los estándares de calidad educativa propuestos por el ministerio de educación que esta normado en el Art. 88 de la LOEI.	<p>Se tomó en cuenta la primera sección del documento, donde se incluye datos administrativos de la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misión Visión Valores institucionales <p>Los cuales fueron utilizados en la elaboración de la matriz de competencias preliminares cardinales y específicas para la construcción de la encuesta.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. *Organigramas de la Institución Educativa*

Contenido	Resultado Aplicado en la Investigación
Organigrama estructural y funcional, cargos y estructura educativa	<p>La revisión de los organigramas permitió identificar los puestos y comisiones que son integradas por los docentes:</p> <p>Comisiones para realizar los planes de cumplimiento como: Plan PEI, Plan de Convivencia, Plan de Gestión de Riesgos, Plan PICE.</p> <p>Comisiones para consejo académico, consejo académico y la junta general.</p> <p>Comisión técnico-pedagógica.</p> <p>Lo que permitió identificar competencias cardinales que todos los docentes tendrían para el área administrativa, la elaboración de planes y planificaciones son una actividad esencial dentro de la Unidad Educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. *Propuesta Pedagógica*

Contenido	Resultado Aplicado en la Investigación
Las materias impartidas en el año dentro de la institución de básica superior, media y elemental y los paralelos aperturados.	<p>A partir de la propuesta académica se recolectaron las materias que se imparten en la institución en los diferentes niveles. Se pudo determinar que las materias impartidas son las mismas que se extrajo de la malla curricular:</p> <p>Lengua y Literatura Matemáticas Ciencias Sociales Ciencias Naturales Educación Cultural y Artística Educación Física Lenguas Extranjeras</p> <p>Además, se identificaron dos materias extras:</p> <p>Proyectos escolares Desarrollo Humano Integral</p> <p>Estas dos materias, son impartidas por los tutores de cada aula, por lo que no se considera como materias independientes, a su vez se toman en cuenta las competencias extra que cada una demanda para cada docente de manera general.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas a tres integrantes de la institución: rectora, coordinadora académica y un docente, los cuales refirieron información sobre el proceso de selección actual de la institución, valores y ciertos conocimientos y competencias que poseen los educadores para su labor diaria. Las entrevistas con sus respectivas respuestas están ubicadas en la parte de anexos.

Para la interpretación de la información propuesta por las entrevistas, se utilizó el programa Atlas Ti, y por consiguiente para la interpretación se determinaron las palabras que más se repitieron dentro de la entrevista, referidas en la siguiente tabla y gráfico de la red semántica:

Procesamiento de la entrevista

Para iniciar con el proceso de análisis de la entrevista en Atlas TI, según la información considerada se definieron los siguientes códigos. Los cuales están representados en la siguiente red semántica.

- Proceso de selección existente en la institución
- Aspectos importantes en el proceso de selección
- Motivaciones de la docencia
- Dificultades con los docentes contratados
- Conocimientos esenciales
- Habilidades de los docentes aspirantes
- Valores docentes

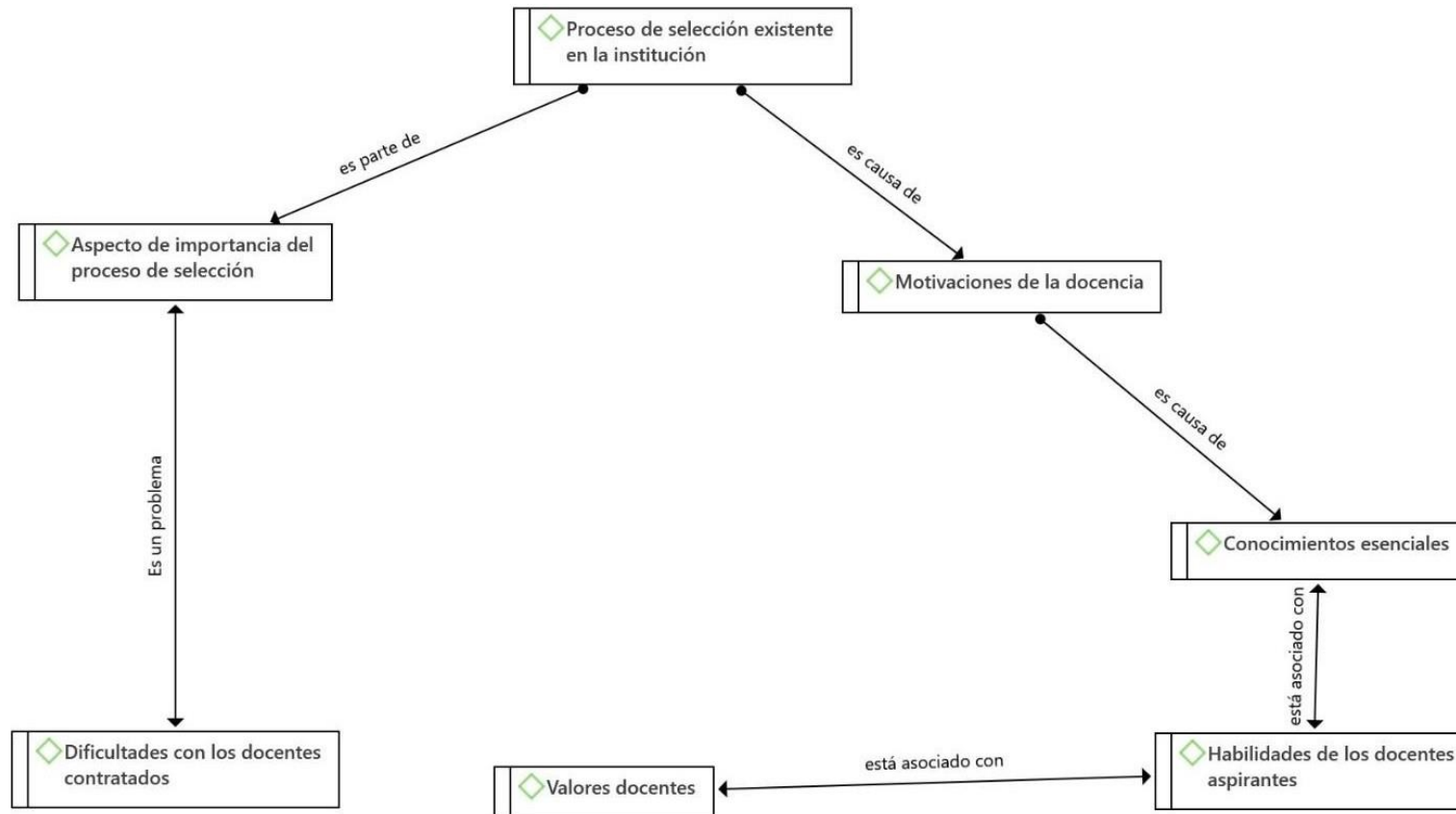


Gráfico 5. Red Semántica
Fuente: Atlas TI (versión 9).

Categorización

Tabla 18. *Categorización Entrevistas.*

Categoría	Palabras
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Honestidad • Lealtad • Paciencia
Aspectos del proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias • Clases demostrativas • Experiencia • Motivación • Compromiso • Conocimientos de áreas básicas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

La información proporcionada permite evidenciar que los participantes coinciden en sus respuestas al desconocer el proceso actual de selección, y la falta de un departamento de recursos humanos que lleve a cabo este proceso de acuerdo a las necesidades educativas actuales. Otro aspecto relevante dentro de las entrevistas, fue que se tomara en consideración a la clase demostrativa como la herramienta principal de evaluación, tanto la rectora como los docentes mencionaron que, mediante este recurso es posible evaluar a los aspirantes, además de conocer habilidades específicas que son imprescindibles dentro de la práctica docente y evidenciar las estrategias que ellos aplican dentro del aula, un recurso de gran utilidad para la identificación de competencias tanto cardinales como específicas dentro del proceso.

Por otro lado, la categorización de las palabras que más se repitieron dentro de las entrevistas, permitió establecer los requerimientos fundamentales que fueron incluidos en la planificación y elaboración de la propuesta. Contribuyo de manera puntual en la determinación de las competencias cardinales para ser evaluadas, así como aspectos indispensables que se debían incluir dentro del proceso de selección como la identificación de competencias, la clase demostrativa, conocimientos de áreas básicas curriculares, experiencia, entre otros. Dentro de la propuesta, se incluyeron todos estos

aspectos, en contrastación con la normativa legal vigente y los requerimientos de la unidad educativa.

3.2 Resultados Técnicas Cuantitativas

3.2.1 Encuesta de diagnóstico

Según la encuesta realizada a los 23 docentes vía *Google Forms*, con el objeto de diagnosticar el proceso de contratación actual del personal, se obtuvieron los siguientes resultados:

Parámetros del proceso de contratación docente

Cuando al docente se le pregunta sobre la forma de contratación el resultado fue el siguiente:

En su proceso de contratación ¿Cuál de estos parámetros cree usted que tuvo mayor peso?

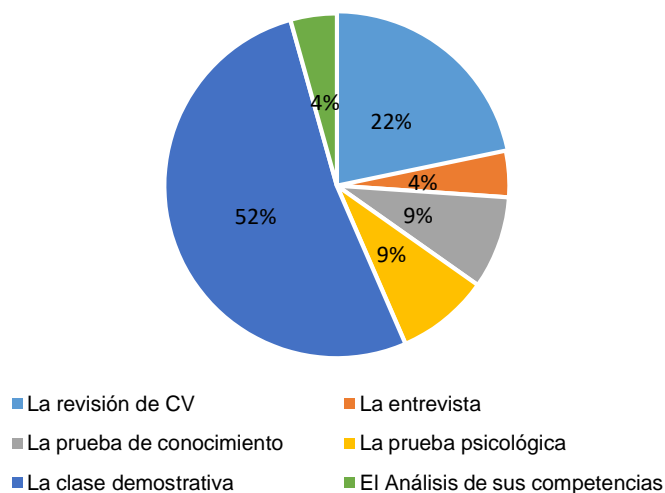


Gráfico 6. Pregunta Diagnóstico 1

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los docentes responden a la pregunta cuál cree que fue el principal parámetro para ser contratado en un 52% que la decisión fue tomada a través de la clase demostrativa, apoyada por la revisión del Currículo Vitae (CV) con el 22%, la prueba de conocimiento influyó en la contratación en un 9% así como la prueba psicológica, y, por

último, indican que sus competencias, así como la entrevista personal solo influye en un 4% en el proceso de contratación actual.

Con la evidencia estadística obtenida se indica que los parámetros utilizados por la institución son los convencionales o tradicionales, y es importante indicar que la clase de demostrativa según la percepción de los encuestados es la que tiene mayor peso para definir la integración de un docente a la unidad educativa, un aspecto que es importante puesto que gracias a este aspecto podemos analizar la metodología de enseñanza del docente.

En la pregunta que hace referencia a aplicar las competencias en el proceso de selección responden:

¿Cree usted que la forma de seleccionar personal dentro de la institución educativa permite evaluar sus competencias?

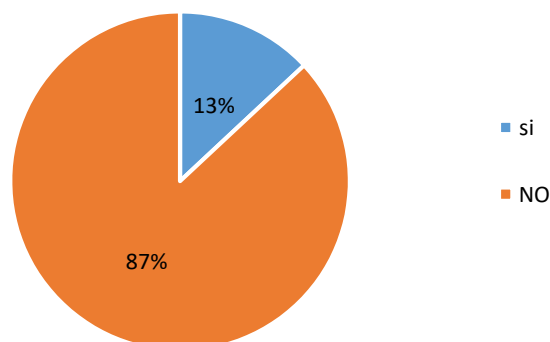


Gráfico 7. Pregunta Diagnóstico 2

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Con un porcentaje de 87% se concluye que el proceso de selección actual que se aplica en la institución no permite evaluar las competencias que tiene por área de conocimiento.

Lo que permite deducir, que no existe conformidad con la forma de contratación o el proceso del que ellos fueron parte al momento de su contratación, no se evalúa las competencias que cada uno tiene y que se potencializaría en la Institución educativa.

Con respecto a la pregunta de cómo desearía ser evaluado en el proceso de selección indicaron que:

¿Cree usted que la forma de seleccionar personal dentro de la institución educativa debería ser por competencias?

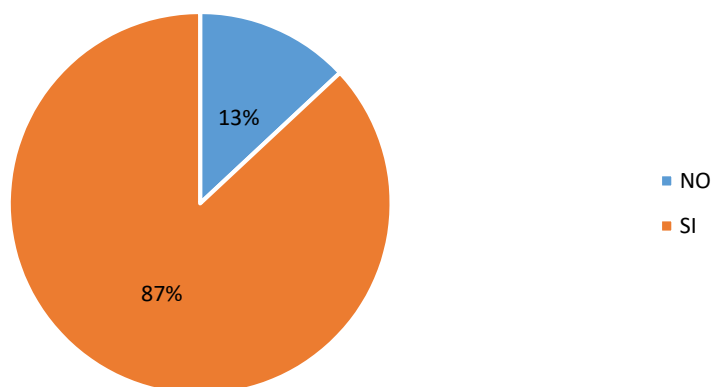


Gráfico 8. Pregunta Diagnóstico 3

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De los docentes encuestados el 87% indicaron que les gustaría ser contratados bajo un proceso de selección por competencias y el 13% indicaron que no están de acuerdo con un nuevo método de contratación.

La información extraída permite corroborar, que la forma actual de contratación es muy convencional lo que genera una pérdida de talento en las áreas estratégicas de la institución al solo medir conocimientos y no medir habilidades que repotencien el puesto de trabajo.

Análisis general del diagnóstico del proceso de selección actual de la Institución

Después de haber hecho el análisis descriptivo de la encuesta realizada se tiene los siguientes datos importantes:

- Que el personal no está de acuerdo con la forma de selección vigente.
- Que influye de manera significativa en la selección de personal la clase demostrativa.
- Que al momento de la contratación del personal no se evalúa las competencias y habilidades que presentan los aspirantes.
- Que existen competencias de gran importancia que se tomara en cuenta en la contratación de los docentes.

- Se refiere también, que se recurre a la entrevista de los docentes aspirantes para profundizar acerca de sus valores personales, en los que destacan la lealtad, la honestidad y sobre todo la ética; donde la rectora hizo un énfasis en la capacidad de adaptación a cambios, comunicación correcta y manejo acertado de la disciplina, como puntos fundamentales que ponen en manifiesto su experiencia; y aptitudes como, la paciencia y su capacidad de motivación que se tomara en cuenta al momento de la contratación.
- En cuanto a conocimientos técnicos, en la entrevista se determinó que los docentes manejaran adecuadamente las cuatro áreas básicas curriculares que son: matemáticas, lengua, estudios sociales y ciencias naturales. Los docentes idóneos son considerados como tales una vez que han cumplido el proceso de selección para ser contratados, que por lo general resulta ser informal y empírico.

Matriz de Competencias Preliminares

Para la construcción de la matriz de competencias preliminares, se tomó en consideración la información proporcionada por la revisión documental y de las entrevistas y la encuesta de diagnóstico realizadas al personal de la institución.

Tabla 19. *Matriz de Competencias Preliminares*

Competencias Específicas

1. Dinamismo
 2. Conocimientos técnicos
 3. Pensamiento analítico
 4. Trabajo en Equipo
 5. Capacidad de Planificación y Organización
 6. Atención Centrada en el Alumno
 7. Iniciativa
 8. Orientación a los Resultados
 9. Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje
 10. Pensamiento conceptual
 11. Comunicación oral y escrita
 12. Sensibilidad Social
 13. Educación ambiental
 14. Dominio de Técnicas de Expresión Artística
 15. Creatividad
 16. Manejo de crisis
 17. Manejo de Grupos
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Matriz de Competencias Preliminares*

Competencias Cardinales
1. Aprendizaje Continuo
2. Adaptabilidad al Cambio
3. Autocontrol
4. Comunicación Asertiva
5. Conciencia Organizacional
6. Resolución de conflictos
7. Flexibilidad
8. Ética
9. Desarrollo de Personas

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias preliminares descritas en esta tabla se utilizaron para la elaboración de la encuesta aplicada a todos los docentes, para establecer las competencias específicas que estarán fijas en el proceso de selección de la institución.

3.2.2 Resultados Competencias Cardinales y Específicas

Competencias Cardinales

Las competencias cardinales fueron determinadas mediante una encuesta aplicada a los docentes mediante *Google Forms*, la cual contenía la lista preestablecida en la matriz de competencias, la cual presentó los siguientes resultados:

Se preguntó a los docentes que competencias se consideran importantes en el ejercicio de su profesión, a lo que respondieron lo siguiente:

Competencia Adaptabilidad al Cambio

Si el docente posee la competencia “adaptabilidad al cambio” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

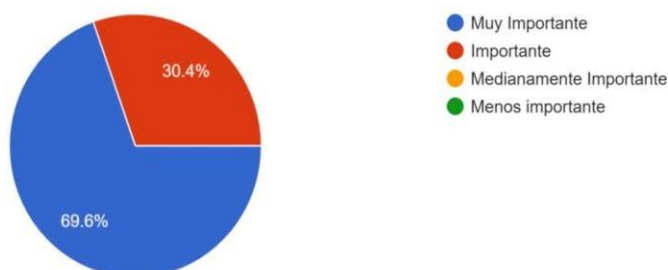


Gráfico 9. Adaptabilidad al Cambio

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Una de las competencias que más importancia tiene para la rectora de la institución es la Adaptabilidad al cambio la cual, en la encuesta dio como resultado que en un 69.6% considera que es muy importante y un 30.4% indicó que es importante poseer esta competencia

Podemos deducir que la competencia de adaptabilidad al cambio es una de las más importantes para el desempeño del cargo docente, pone en evidencia la capacidad del colaborador para reaccionar con agilidad y de manera positiva a las variantes en su entorno, sin que esto afecte de manera significativa su trabajo.

Competencia Autocontrol

Si el docente posee la competencia “autocontrol” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

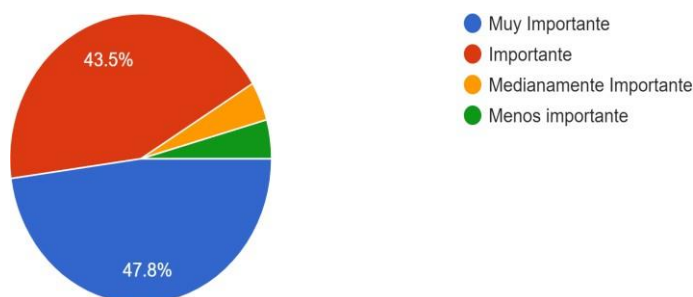


Gráfico 10. Autocontrol

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: con respecto a esta competencia los docentes investigados indicaron en un 47.8% que es muy importante mientras que un 43.5% indicaron la importancia que un docente tenga autocontrol, el resto que equivale al 8.7% no vieron la importancia de poseer esta competencia.

Se evidencia por ende que el autocontrol contribuye de una manera significativa al desempeño diario docente, permite la inhibición óptima de las emociones del colaborador, que serían negativas para los estudiantes y su aprendizaje.

Competencia Comunicación Asertiva

Si el docente posee la competencia “comunicación asertiva” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

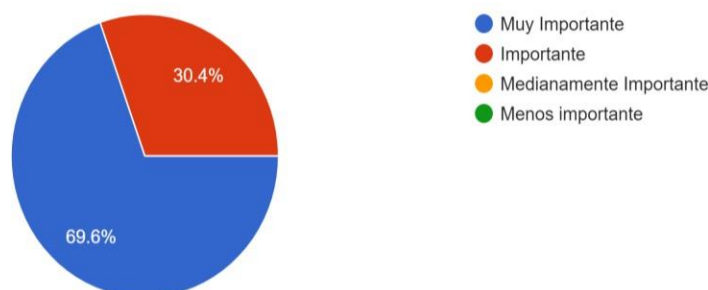


Gráfico 11. Comunicación Asertiva

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En la pregunta para evaluar la competencia comunicativa se les pregunto que si un docente posee comunicación asertiva a los que indicaron en un 69.6% que es muy importante poseer esta competencia y un 30.4% que es importante.

El resultado permite concluir que la comunicación asertiva, es una competencia indispensable a momento de ejercer la docencia, permite transmitir la información de manera eficaz y adecuada, que a su vez facilita la comprensión en el aprendizaje de los estudiantes y crear así canales de comunicación para un intercambio fluido de los conocimientos transmitidos por sus docentes.

Competencia Conciencia Organizacional

Si el docente posee la competencia “conciencia organizacional” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

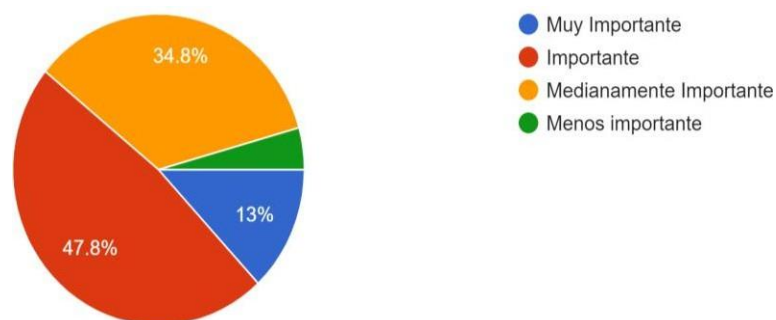


Gráfico 12. Conciencia Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Este tipo de competencia tiene que ver con el razonamiento e indica que la conciencia organizacional es importante en un 47.8% en un docente, un 34.8% indica que es mediana mente importante y solo el 13% indica que es muy importante.

Según los resultados, se concluye que la conciencia organizacional, si bien es importante para el desarrollo de la institución, contribuye en la identificación de los colaboradores mediante las relaciones laborales dentro del ámbito docente; no es indispensable para el desarrollo óptimo de su labor diaria.

Competencia Resolución de Conflictos

Si el docente posee la competencia “resolución de conflictos” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

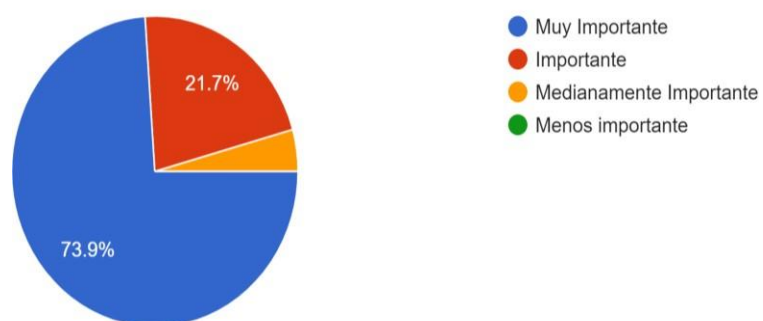


Gráfico 13. Resolución de Conflictos

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: De los docentes encuestados el 73.9% indican que es muy importante tener la competencia de resolución de conflictos mientras que el 21.7% indican que es importante. Se evidencia que la capacidad de resolver conflictos es imperante al momento de enseñar, esta competencia permite que el docente actúe de manera oportuna al presentarse una eventualidad, y la práctica habilidades que conduzcan a una solución pacífica y eficaz de problemas de cualquier índole.

Competencia Flexibilidad

Si el docente posee la competencia “flexibilidad” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

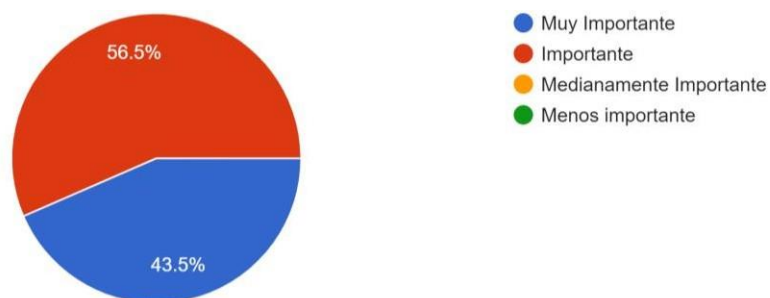


Gráfico 14. Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En cuanto a que un docente tenga la competencia de flexibilidad indicaron en un 56.5% que es importante mientras que el 43.5% indicaron que es muy importante adaptarse a trabajar en distintas situaciones.

Se deduce que, la flexibilidad es una competencia necesaria en la práctica docente, pone en manifiesto la habilidad para trabajar en condiciones de trabajo cambiantes, sin afectar el desempeño; al ser la docencia una carrera en constante evolución requiere que los docentes apliquen nuevos métodos de enseñanza cada vez más demandantes, y que necesitan de una constante adaptación.

Competencia Ética

Si el docente posee la competencia “ética” ¿en qué grado de importancia lo pondría usted?:

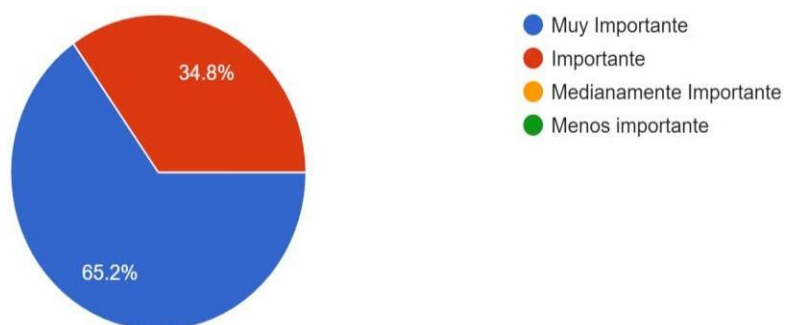


Gráfico 15. Ética

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Se toma en consideración que es una competencia transversal, un 65.2% de los encuestados indican que es muy importante que un docente tenga ética mientras que un 34.8% que es importante.

A partir del resultado, se infiere el grado de importancia que ejerce la ética en la docencia, permite a los colaboradores que desempeñen sus labores acorde con las reglas básicas de convivencia, que son requeridas por los códigos de la institución, que además promueven un ambiente laboral estable y positivo.

Competencia de Aprendizaje Continuo

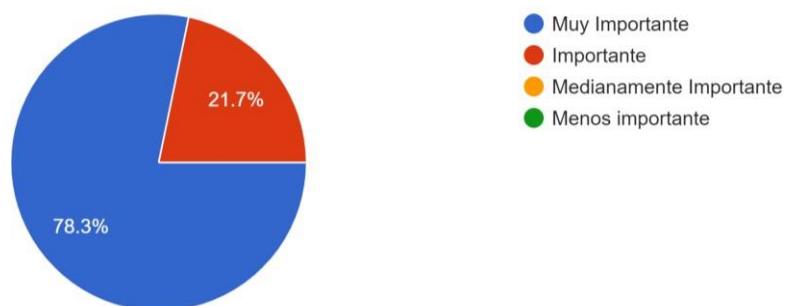


Gráfico 16. Aprendizaje Continuo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Con referencia a la competencia de aprendizaje continuo o a la capacidad que tiene una persona en este caso el docente a la predisposición de superarse el 78.3% de los encuestados indican que es muy importante mientras que el 21.7% indican que es solo importante.

Se infiere, que el aprendizaje continuo es de suma importancia en el ámbito educativo, los docentes actualizaran sus conocimientos de manera constante, y así se adopten cambios positivos en los modelos de enseñanza-aprendizaje que van a ser aplicados a los estudiantes.

Los resultados en los niveles de importancia que presentan las competencias cardinales se relacionaron con el grado propuesto por la autora Marta Alles, el mismo que cada aspirante presentara al momento de la selección. Estas competencias fueron incluidas en el proceso de selección diseñado para la Unidad Educativa.

Competencias Cardinales Determinadas por Grados

Tabla 21. *Competencias Cardinales por grados.*

Competencia	Grado Requerido
Aprendizaje Continuo	4
Adaptabilidad al Cambio	4
Autocontrol	4
Comunicación Asertiva	4
Conciencia Organizacional	3
Resolución de conflictos	4
Flexibilidad	3
Ética	4

Fuente: Elaboración propia.

Resultados Competencias por Específicas por Áreas de Desempeño

Los resultados de la aplicación de las encuestas de las competencias específicas por cada área de desempeño fueron representados en matrices de priorización con su respectivo gráfico e indica el orden prioritario en la escala de Likert.

Área de Matemáticas

Luego de conocer la ponderación de los resultados multiplicando las respuestas por el peso de cada escala se determina en qué nivel de Likert están las competencias, para poder entender mejor se lo visualiza en el siguiente gráfico.

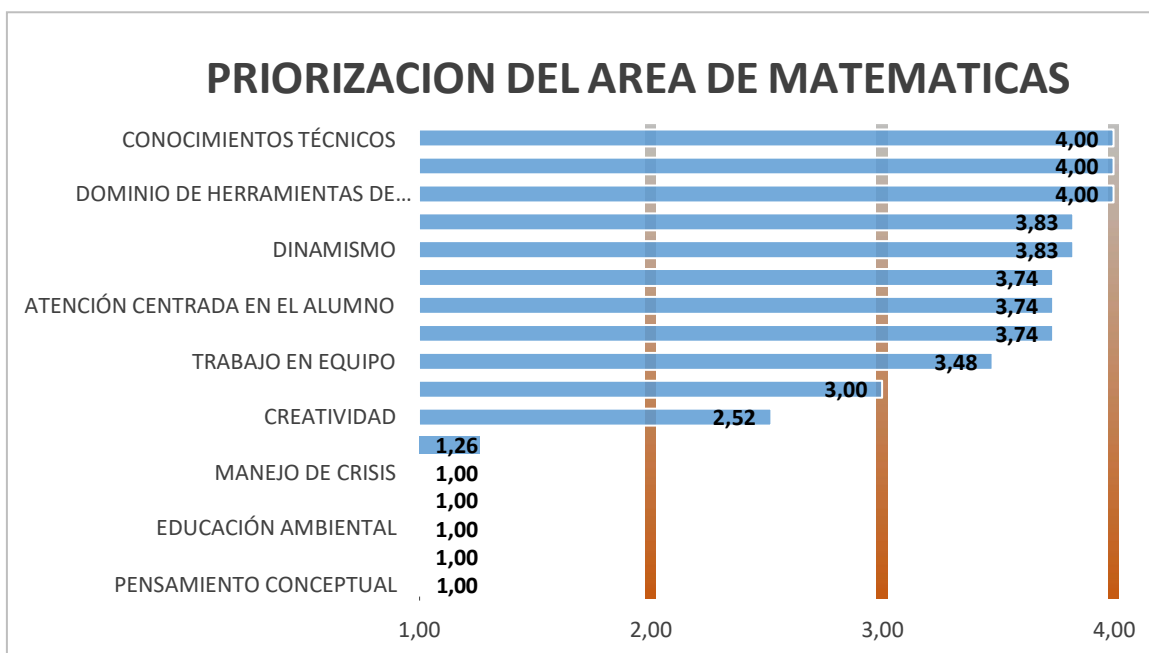


Gráfico 17. Priorización área de matemáticas

Fuente: Elaboración propia

Después de poner los pesos respectivos se identifica cual son las competencias que tienen mayor impacto, según la escala de Likert, las competencias que indican que son importantes y muy importantes serán las que se prioricen en el proceso de selección.

Área de Lengua y Literatura

Luego de conocer la ponderación de los resultados se multiplica las respuestas por el peso de cada escala se determina en qué nivel de Likert están las competencias, para poder entender mejor se lo visualiza en el siguiente gráfico.

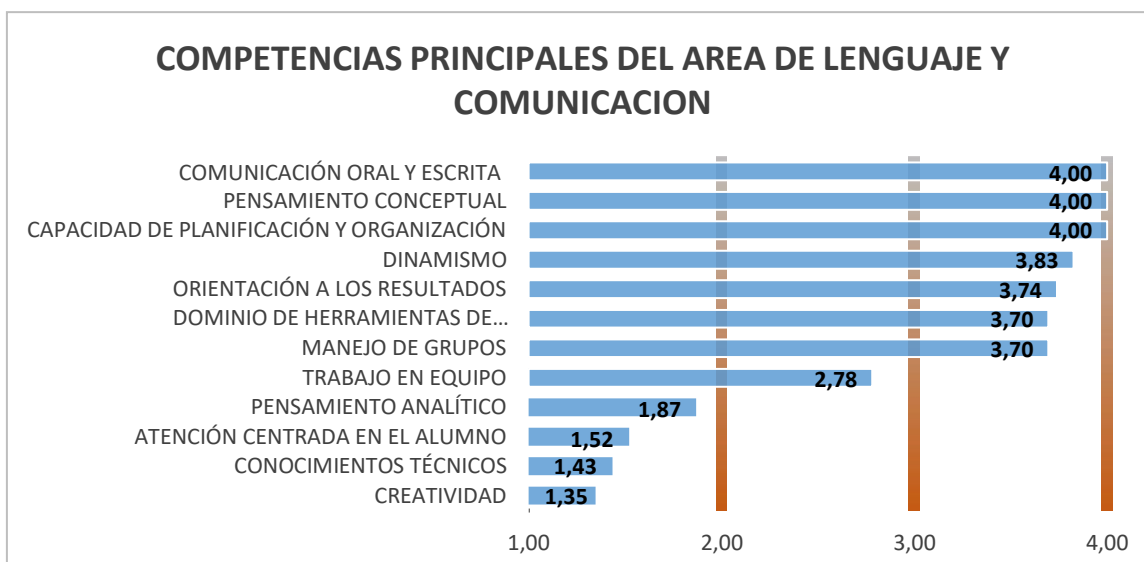


Gráfico 18. Priorización Lengua y Literatura

Fuente: Elaboración Propia.

Las competencias planteadas en el instrumento de evaluación, después de priorizarles con sus respectivos pesos según la escala de Likert indica que la competencia más importante a evaluar en el proceso de selección de personal en el área de lenguaje y comunicación es el Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje, seguido de la capacidad de planificación y organización, seguido de tener un pensamiento conceptual, así como la competencia de una comunicación oral y escrita impecable.

Área de Estudios Sociales

Los resultados de la ponderación multiplicadas las respuestas por el peso de cada escala determinan en qué nivel de Likert están las competencias requeridas por el área de Estudios Sociales, el siguiente gráfico permite una mejor comprensión de lo antes mencionado.



Gráfico 19. Priorización Estudios Sociales

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz de priorización en relación con la escala de Likert, se evidencia que las competencias calificadas con más alta importancia son las de dinamismo, conocimientos técnicos, dominio de herramientas de enseñanza/aprendizaje, capacidad de planificación y organización, sensibilidad social y pensamiento conceptual. Estas competencias, permiten el desarrollo de las destrezas en el área social, desarrollo de sus capacidades investigativas y de reconocimiento del entorno en los estudiantes.

Área de Ciencias Naturales

Gracias a la ponderación de los datos respectivos, los mismo que fueron multiplicados por las respuestas y el peso de cada escala se establece el nivel de Likert están las competencias, en el siguiente gráfico se evidencia de manera más clara la información determinada.

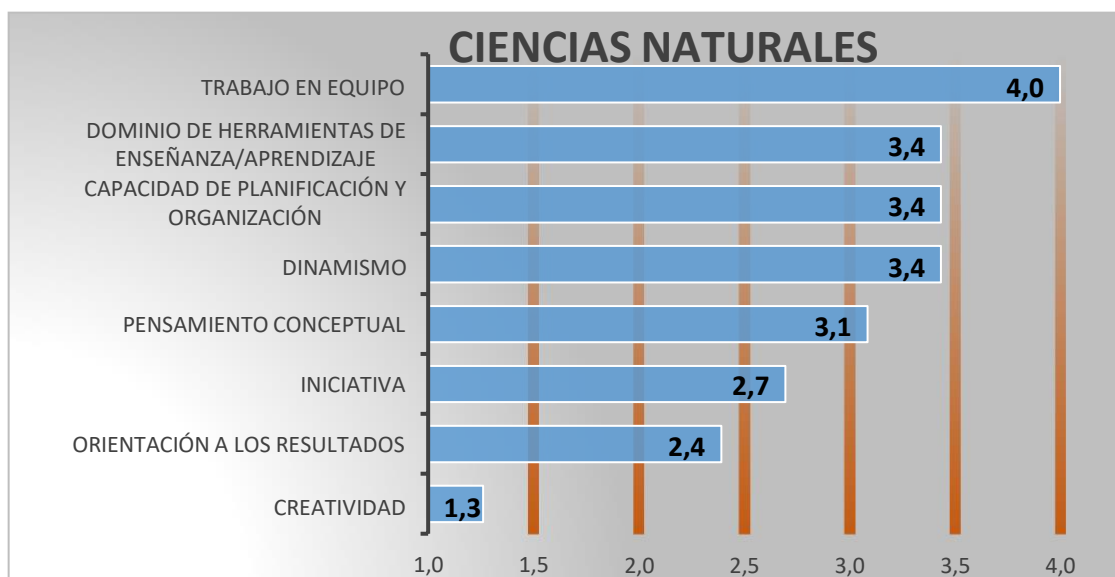


Gráfico 20. Matriz de Priorización Área de Ciencia Naturales

Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz de priorización en la evaluación de las competencias en relación con la escala Likert, se concluye que las competencias con más relevancia en esta área son: trabajo en equipo, dominio de herramientas de enseñanza/aprendizaje, capacidad de planificación/organización, dinamismo y pensamiento conceptual. Estas competencias permiten desarrollar en el estudiante las destrezas relacionadas con la concientización de procesos biológicos presentes en el entorno.

Área de Educación Cultural y Artística

Como siguiente paso, una vez establecida la ponderación de los resultados se procede con la multiplicación de las respuestas por el peso de cada escala se determina en qué nivel de Likert están las competencias, el siguiente gráfico permite una mejor comprensión de lo antes mencionado.

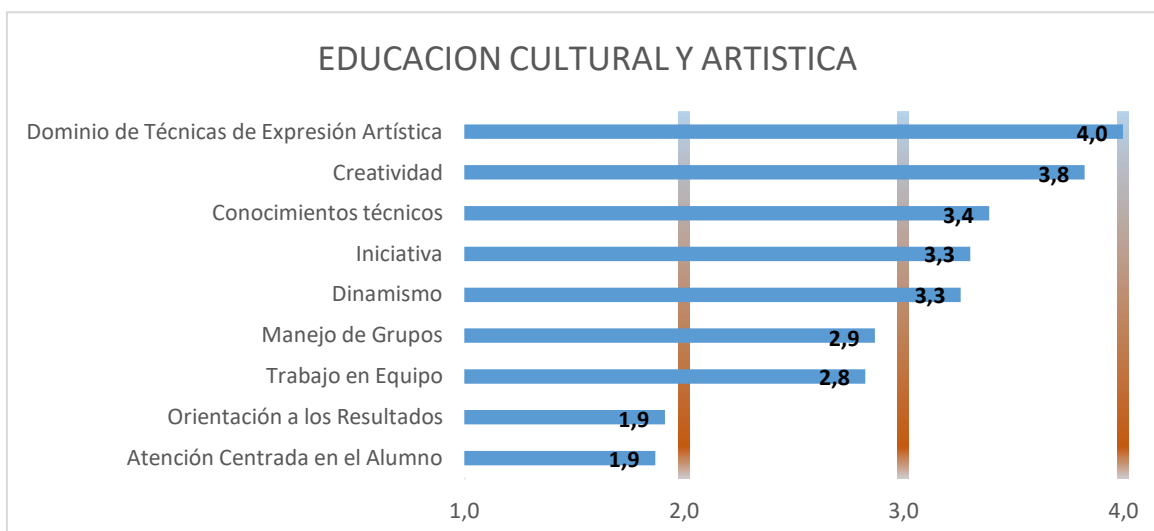


Gráfico 21. Priorización Educación Cultural y Estética

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez priorizadas las competencias en el instrumento de evaluación con sus pesos según la escala Likert, se evidencia que la competencia más importante a evaluar en el proceso de selección de personal de educación cultural y artística es el dominio de técnicas de expresión artística, seguido de la creatividad, iniciativa y dinamismo. Las mismas que van acorde con el perfil requerido por la institución, y que contribuyen con un aprendizaje integral de las materias incluidas en esta área.

Área de Educación Física

En esta área, una vez identificada la ponderación de los resultados y respectivamente multiplicadas las respuestas por el peso de cada escala se establecen en qué nivel de Likert están las competencias, para una mejor comprensión de presenta el siguiente gráfico.

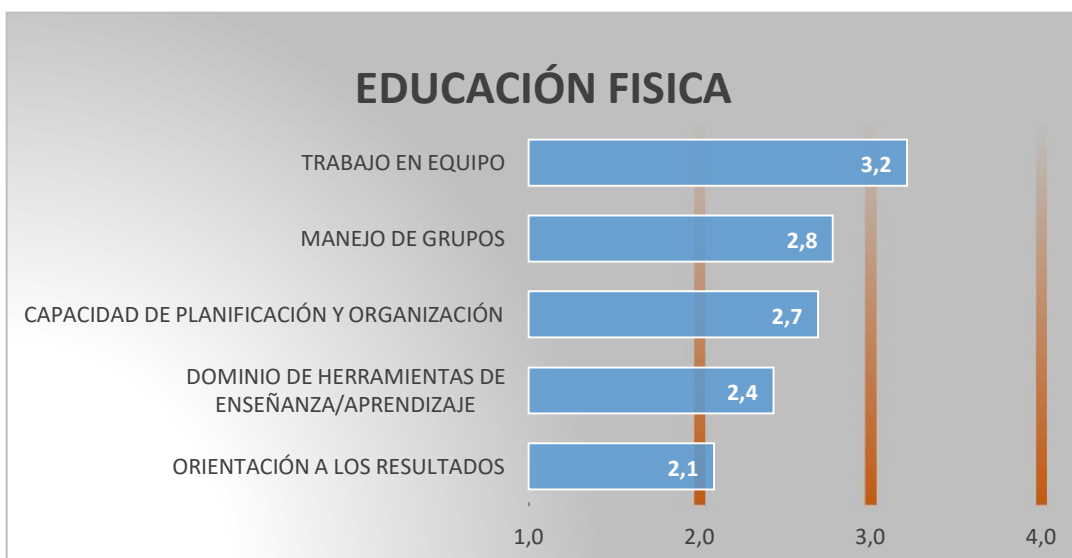


Gráfico 22. Priorización Educación Física

Fuente: Elaboración propia.

Después de priorizar las competencias según la escala de Likert se concluye que las competencias más importantes para el área de cultura física son la de trabajo en equipo, seguida de manejo de grupos y capacidad de planificación y organización. Las cuales, son fundamentales para el desarrollo físico integral en los alumnos, estas permiten un buen manejo de técnicas de control grupal y desarrollo de habilidades sociales en el estudiante.

Área de Lengua Extranjera

La determinación de la escala Likert de las competencias de esta área fueron previamente ponderadas y multiplicadas por su respectivo peso. En el siguiente gráfico de evidencia de manera clara este proceso.



Gráfico 23. Priorización Lengua Extranjera

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye, después de la priorización de las competencias en relación con la escala de Likert, que las más importantes son los conocimientos técnicos, dinamismo, orientación a los resultados, pensamiento conceptual, dominio de herramientas de enseñanza/aprendizaje, comunicación oral y escrita, capacidad de planificación y organización y seguimiento de iniciativa. Las cuales, tendrán más peso en el proceso de contratación.

Área de Educación Inicial

Una vez identificada la ponderación de los resultados en esta área y la multiplicación respectiva de las respuestas por el peso de cada escala se procedió a la identificación del nivel de Likert están las competencias, lo cual está representado en el siguiente gráfico.

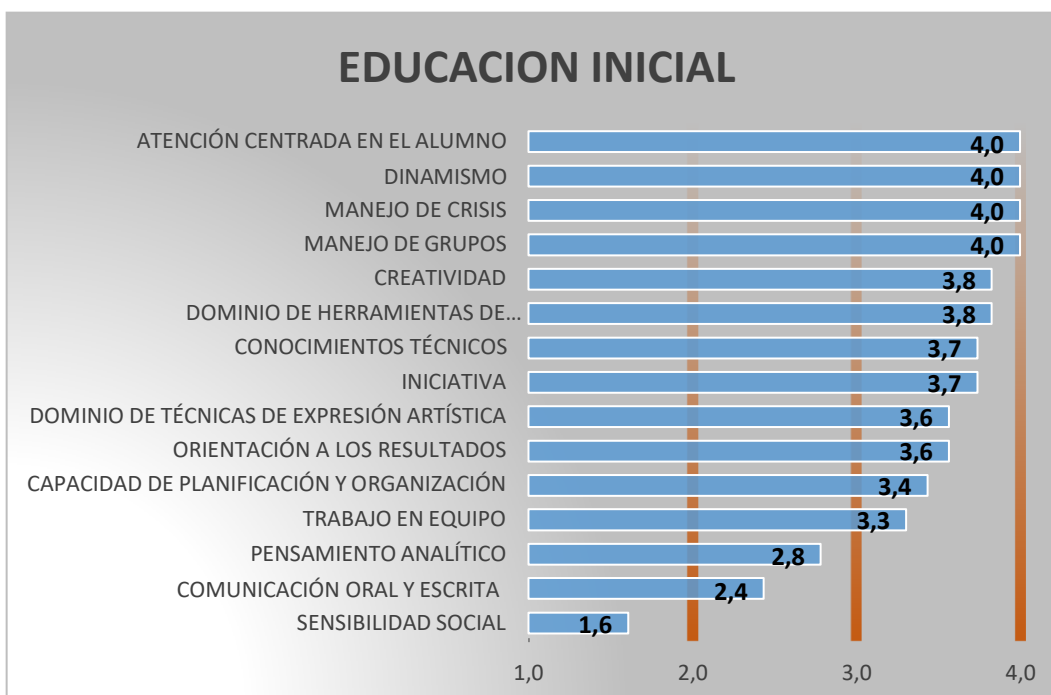


Gráfico 24. Priorización Educación Inicial
Fuente: Elaboración propia.

En relación con los resultados con la matriz de priorización con la escala de Likert en la evaluación de las competencias, se concluye que las más importantes son: atención centrada en el alumno, dinamismo, manejo de crisis, manejo de grupos, creatividad, dominio de herramientas de enseñanza/aprendizaje, conocimientos técnicos, iniciativa, dominio de técnicas de expresión artística, orientación a los resultados, capacidad de planificación/organización y trabajo en equipo.

El área de educación inicial requiere de este conjunto de competencias para la formación integral de un niño de 1-5 años, por lo que la mayoría de ellas están en un grado alto de importancia, permite el desarrollo del niño en todos los ámbitos educativos.

Competencias Específicas Determinadas por Grados

En cuanto a la toma de decisión, se determinará mediante el grado de importancia que se refleje en los resultados estadísticos. Se tomará en cuenta todos los niveles, para incluir el grado en el que se incluirá en el proceso de contratación.

Tabla 22. *Competencias Específicas por Grados Área Matemáticas*

Área de Matemáticas	
Competencias	Grado
Pensamiento conceptual	Grado 1
Sensibilidad Social	Grado 1
Educación ambiental	Grado 1
Dominio de Técnicas de Expresión Artística	Grado 1
Manejo de crisis	Grado 1
Comunicación oral y escrita	Grado 1
Creatividad	Grado 2
Iniciativa	Grado 3
Trabajo en Equipo	Grado 3
Pensamiento analítico	Grado 3
Atención Centrada en el Alumno	Grado 3
Orientación a los Resultados	Grado 3
Dinamismo	Grado 3
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 4
Manejo de Grupos	Grado 4
Conocimientos técnicos	Grado 4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. *Competencias Específicas por Grados Área Lengua y Literatura*

Área de Lengua y Literatura	
Competencias	Grado
Atención Centrada en el Alumno	Grado 2
Pensamiento analítico	Grado 2
Trabajo en Equipo	Grado 3
Manejo de Grupos	Grado 4
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 4
Orientación a los Resultados	Grado 4
Dinamismo	Grado 4
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 4
Pensamiento conceptual	Grado 4
Comunicación oral y escrita	Grado 4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. *Competencias Específicas por Grados Área Estudios Sociales*

Área de Estudios Sociales	
Competencias	Grado
Creatividad	Grado 1
Atención Centrada en el Alumno	Grado 1
Iniciativa	Grado 2
Manejo de Grupos	Grado 2
Pensamiento analítico	Grado 2
Trabajo en Equipo	Grado 2
Orientación a los Resultados	Grado 2
Pensamiento conceptual	Grado 3
Sensibilidad Social	Grado 3
Comunicación oral y escrita	Grado 3
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 3
Conocimientos técnicos	Grado 3
Dinamismo	Grado 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. *Competencias Específicas por Grados Área Ciencias Naturales*

Área de Ciencias Naturales	
Competencias	Grado
Creatividad	Grado 1
Orientación a los Resultados	Grado 2
Iniciativa	Grado 2
Pensamiento conceptual	Grado 3
Dinamismo	Grado 3
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 3
Trabajo en Equipo	Grado 4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. *Competencias Específicas por Grados Área Cultura Artística*

Área de Cultura Artística	
Competencias	Grado
Sensibilidad Social	Grado 1
Atención Centrada en el Alumno	Grado 2
Orientación a los Resultados	Grado 2
Trabajo en Equipo	Grado 3
Manejo de Grupos	Grado 3
Dinamismo	Grado 3
Iniciativa	Grado 3
Conocimientos técnicos	Grado 3
Creatividad	Grado 4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. *Competencias Específicas por Grados Área Educación Física*

Área de Educación Física	
Competencias	Grado
Orientación a los Resultados	Grado 2
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 2
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Manejo de Grupos	Grado 3
Trabajo en Equipo	Grado 3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. *Competencias Específicas por Grados Área Lengua Extranjera*

Área de Lengua Extranjera	
Competencias	Grado
Pensamiento analítico	Grado 2
Atención Centrada en el Alumno	Grado 2
Creatividad	Grado 3
Manejo de Grupos	Grado 3
Trabajo en Equipo	Grado 3
Iniciativa	Grado 3
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Comunicación oral y escrita	Grado 3
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 4
Pensamiento conceptual	Grado 4
Orientación a los Resultados	Grado 4
Dinamismo	Grado 4
Conocimientos técnicos	Grado 4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. *Competencias Específicas por Grados Área Educación Inicial*

Área de Educación Inicial	
Competencias	Grado
Sensibilidad Social	Grado 2
Comunicación oral y escrita	Grado 2
Pensamiento analítico	Grado 3
Trabajo en Equipo	Grado 3
Capacidad de Planificación y Organización	Grado 3
Orientación a los Resultados	Grado 4
Dominio de Técnicas de Expresión Artística	Grado 4
Iniciativa	Grado 4
Conocimientos técnicos	Grado 4
Dominio de herramientas de Enseñanza/Aprendizaje	Grado 4
Creatividad	Grado 4
Manejo de Grupos	Grado 4
Manejo de crisis	Grado 4
Dinamismo	Grado 4
Atención Centrada en el Alumno	Grado 4

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis General de Resultados

Una vez detallados los resultados de todos los instrumentos aplicados se considera lo siguiente:

- Los métodos cualitativos utilizados en la investigación permitieron detectar las falencias actuales del proceso de selección en la institución, proveen información de valor para la construcción de una propuesta que se apegue a las necesidades institucionales.
- La encuesta de diagnóstico fue contrastada con los resultados previos de las entrevistas para obtener información más detallada acerca de lo que el directivo desea obtener del proceso de selección y los docentes en lo posterior contratados.
- Gracias a la información extraída por vía cualitativa también, se pudo determinar una matriz preliminar tanto de las competencias específicas como cardinales, que a su vez fueron utilizadas para la construcción de la encuesta que determinaría cuales de ellas se utilizarían en el proceso de selección diseñado.
- Las encuestas diseñadas por área de desempeño permitieron determinar las competencias cardinales y específicas que fueron incluidas en el proceso de selección.

3.4 Presentación de la propuesta de investigación



Proceso de Selección Docente por Competencias para la Unidad Educativa

Gregoire Girard

Ambato 2020

Introducción

El presente proceso de selección de personal basado en competencias laborales de la Unidad Educativa Gregoire Girard, ha sido elaborado de acuerdo con el levantamiento de información de cada uno de los puestos docentes y de igual forma con los individuos que desempeñan cada uno de los puestos. Se fundamenta en el modelo de competencias laborales propuesto por Martha Alles (2002). La información obtenida se recolectó mediante la revisión documental, encuesta de determinación de competencias y entrevistas.

Estas herramientas permitieron la adecuada identificación de los perfiles por competencias de puestos docentes de la Unidad Educativa, la cual ya tenía definidas las funciones, los conocimientos y formación. A esto se sumó la determinación de las competencias. Esta propuesta es una alternativa para incrementar la calidad de los servicios educativos que presta a sus usuarios directos e indirectos.

De la misma forma, este documento estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a cargo del departamento de Talento Humano y la dirección de la institución y responderá a las diferentes exigencias y cambios de reglamentos legales, resoluciones y normativas del Servicio Público.

Misión

La Unidad Educativa Gregoire Girard forma niños, niñas y adolescentes mediante el desarrollo del pensamiento crítico, reflexivo, la investigación y la ciencia; educa para la vida, crear y fortalecer los hábitos de trabajo, responsabilidad, el amor y respeto hacia la naturaleza, fomentar valores éticos y cívicos con una educación de calidad y que contribuya al desarrollo de país. Además, garantiza la formación integral, holística e inclusiva, toma en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad y género.

Visión

La Unidad Educativa Gregoire Girard, se proyecta a convertirse en una institución que oferte, un servicio de calidad que garantice en sus estudiantes el desarrollo pleno de sus capacidades y habilidades intelectuales, culturales, físicas y valorativas. Un servicio que estimule la creatividad, el interés por la investigación científica-crítica y tecnológica. Fortalece las buenas relaciones humanas, el amor, la protección a la naturaleza, la práctica de valores en un ambiente de armonía, comprensión, justicia y amabilidad, con calidez integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, plurinacionalidad con identidad y pertenencia cultural.

Principios Institucionales

- Honestidad
- Actitud positiva
- Trabajo en equipo con integridad
- Apertura al cambio
- Respeto a las personas, estudiantes y el medio ambiente
- Impecabilidad educativa

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una óptima selección de personal por competencias para los cargos docentes de la Unidad Educativa Gregoire Girard de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

1. Revisar los antecedentes y referencias.
2. Analizar competencias cardinales y específicas de manera preliminar mediante la revisión de la carpeta y una entrevista por competencias.
3. Realizar una evaluación psicológica de los aspirantes sobre personalidad, asertividad e inteligencia emocional.
4. Evaluar competencias cardinales y específicas mediante técnicas de simulación de Assessment Center.
5. Integrar los resultados obtenidos en cuanto a competencias cardinales y específicas de los docentes aspirantes en un informe final.

Alcance

El presente proceso de selección docente por competencias laborales de la Unidad Educativa Gregoire Girard asegura la integración de los colaboradores con sus puestos de trabajo, lo que resulta de gran beneficio para la mejora y desarrollo continuo de los servicios educativos que brinda la institución a los estudiantes como usuarios directos y a los padres de familia como usuarios indirectos.

Por tal razón, este documento se encuentra dirigido para el total de la población docente de la Unidad Educativa, en las siguientes áreas académicas de acuerdo con los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador: área de lenguas extranjeras, área de matemáticas, área de ciencias naturales, área de ciencias sociales, área de educación física, área de educación cultural y artística y área de lengua y literatura; además de los docentes de educación inicial. Tiene la finalidad de homogenizar y especificar los procesos internos, y presentar una forma óptima y efectiva para desempeñar el cargo de docente. Para asegurar el 100% de su efectividad es

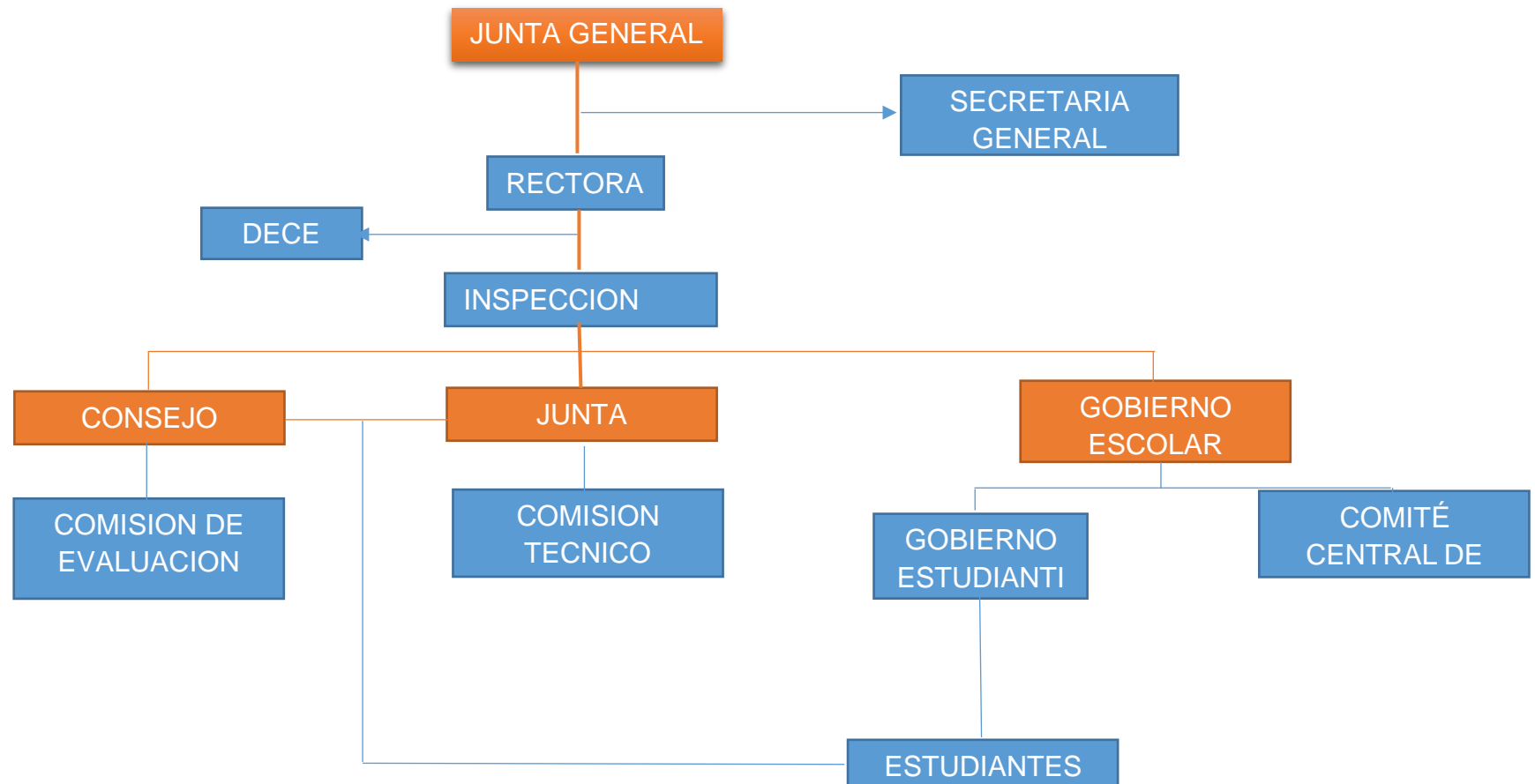
imprescindible conocer y aplicar los parámetros establecidos en el proceso de selección docente.

Política

El presente proceso de selección docente por competencias laborales se consolida como el método idóneo para escoger al personal docente dentro de la Unidad Educativa Gregoire Girard. Por lo que se recomienda su implantación y ejecución, se toma en consideración los siguientes aspectos:

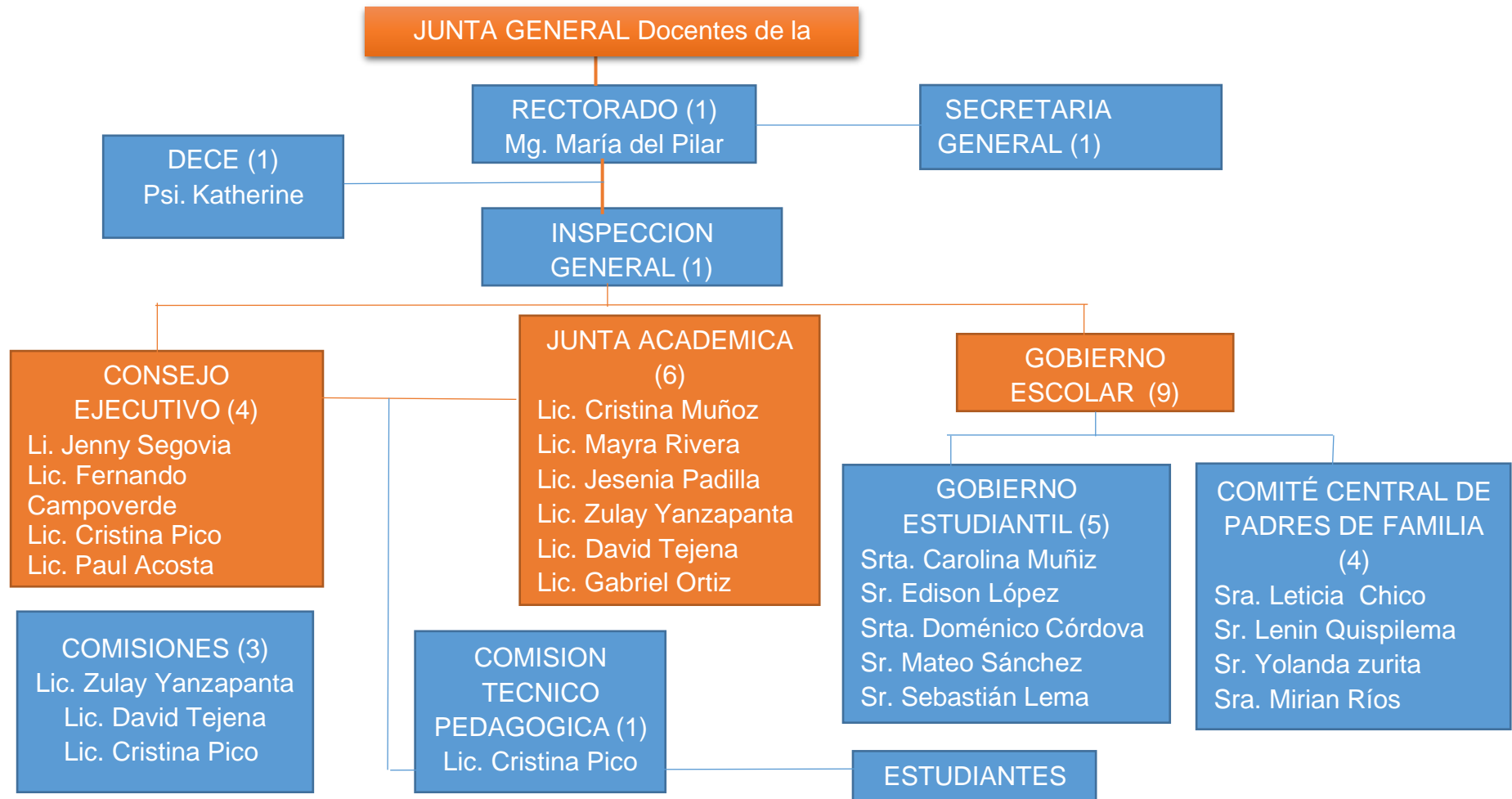
- El contenido del presente proceso de selección docente por competencias laborales es de uso exclusivo de la Unidad Educativa Gregoire Girard; por lo que queda prohibido su inadecuada difusión, copia o impresión a personas externas, ajenas a la empresa.
- Este proceso garantiza la transparencia y veracidad en la ejecución de los procesos de selección docente por competencias.
- Promueve la ejecución de procesos de selección con equidad e igualdad de género y de oportunidades asegura un entorno de respeto.
- Abastecerá de recursos humanos óptimos para el puesto docente requerido.

Gráfico 25. Organigrama Estructural



Fuente: Manual de Procedimientos para la contratación de personal en las instituciones Unidad Educativa Gregoire Girard (2020).

Gráfico 16. Organigrama de puestos, plazas y unidades.



Fuente: Manual de Procedimientos para la contratación de personal en las instituciones Unidad Educativa Gregoire Girard (2020).

FODA**Tabla 30. FODA**

FORTALEZAS (INTERNAS)	OPORTUNIDADES (INTERNAS)
<ul style="list-style-type: none"> • F1. La institución educativa cuenta con PCI completo y alineado con el currículo nacional. • F2. El PCI es utilizado integralmente en las planificaciones anuales de la institución educativa. • F3. Un gran porcentaje de nuestros estudiantes alcanzan la rúbrica de evaluación de Proyectos Escolares. • F4. Los estudiantes alcanzan el promedio de Muy Buena en lo que a Proyectos Escolares se refiere. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Llevar un control adecuado en las planificaciones a través de monitoreo constante, para un trabajo eficaz, y transparente, para la educación de calidad de los estudiantes. • O2. Aprovechar el espacio físico y conocimiento del personal docente, para la elaboración y presentación de eventos científicos culturales y deportivos.
DEBILIDADES (INTERNAS)	AMENAZAS (INTERNAS)
<ul style="list-style-type: none"> • D1. El PCI no es evaluado de forma continua. • D2. Los docentes cuentan con un plan de refuerzos académicos en proceso de implementación para los estudiantes de bajo rendimiento • D3. No se ha implementado más 1 programa en las áreas científicas y áreas EF. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Al no evaluarse el PCI se vuelve obsoleto e ineficiente dentro de la oferta académica. • A2. Al no implementarse el plan de refuerzo, los estudiantes con bajo rendimiento académico podrían perder de año.

Fuente: Documentación institucional de la Unidad Educativa Gregoire Girard (2020)

Diccionario de Competencias

¿Cómo definir una competencia?

De acuerdo con la definición de Spencer & Spencer (Citado en Alles, 2002), una competencia es un elemento subyacente en una persona y que se encuentra relacionado a un nivel de desempeño y un estándar de efectividad en una determinada institución o circunstancia. La característica subyacente se refiere a que pertenece a una parte profunda de la personalidad y constituye un predictor del comportamiento frente a determinadas circunstancias laborales. Mientras que el estándar de efectividad se refiere a la capacidad de identificar el desempeño en base a un criterio general.

El presente documento ha sido elaborado por la responsable de este trabajo de investigación y cuenta con la aprobación de la Junta General de la Unidad Educativa Gregoire Girard. Busca la identificación de las principales competencias requeridas por los/las trabajadores/as de la institución con la intención de contribuir, desde el adecuado desempeño de funciones y ámbito de responsabilidad a la concesión de la misión y los objetivos planteados.

Esta propuesta identifica dos tipos de competencias:

1. Competencias Cardinales - Competencias de Gestión: Cada empresa las define en el número que desee.
2. Competencias Específicas - Competencias técnicas o de conocimiento.

La división en grados de cada una de las competencias se realiza de acuerdo con la propuesta de Alles (2002):

- A.** Alto
- B.** Muy bueno, por encima del estándar
- C.** Bueno, necesario para el puesto

D. Mínimo (no indica ausencia sino desarrollo en un nivel mínimo)

Por último, resulta fundamental comprender que el diccionario será estructurado y conformado en función de la realidad, misión, visión y necesidades de cada institución y tomar en cuenta las aportaciones de todos los/las trabajadores/as, son ellos quienes desempeñan funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo.

Diccionario Competencias Cardinales

De acuerdo con las competencias cardinales, principales o generales propuestas por Alles (2002), se presentan a continuación aquellas que se consideran afines a la institución educativa y que se consideran en todos los subsistemas de gestión de esta.

1. Aprendizaje Continuo

Corresponde a la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones y se utiliza todo el potencial de la institución. Involucra la propagación del Know How de la institución.

Tabla 31. *Aprendizaje continuo*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Es reconocido como un experto en su especialidad en el área donde actúa a nivel institucional y por colegas externos. Comparte sus conocimientos y experiencia como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B/3	Participa en la institución como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para brindar soporte a las demás áreas.
C/2	Realiza un gran esfuerzo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza información para planificar su accionar en el cargo.
D/1	Mantiene su formación técnica, aunque busca información únicamente cuando es necesario, consulta información para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Elaboración propia.

2. Adaptabilidad al cambio

Se refiere a la capacidad de la persona para modificar su conducta en función de alcanzar determinados objetivos cuando se presentan dificultades, cambios en el medio, en relación con los recursos, entre otros. Se relaciona con la versatilidad del comportamiento para enfrentar nuevos contextos, medios o personas de forma rápida y adecuada.

Tabla 32. *Adaptabilidad al cambio*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Realiza adaptaciones institucionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o en relación con las necesidades. Se mantiene constante atención a los cambios que pudieran producirse en el medio o las circunstancias.
B/3	Adaptación de tácticas y objetivos para afrontar situaciones determinadas o solucionar problemas. Se evalúan sistemáticamente las consecuencias de las acciones efectuadas.
C/2	Observa y evalúa situaciones reconociendo la validez de diferentes puntos de vista, empleados en esa información para modificar el accionar. Considera experiencias pasadas para actuar en similares futuras.
D/1	Sigue a cabalidad, en toda circunstancia los procedimientos disponibles. Únicamente en ocasiones se considera otros puntos de vista.

Fuente: Elaboración propia.

3. Autocontrol

Es la capacidad de mantener bajo control las propias emociones para evitar conductas negativas frente a provocaciones, contradicciones, hostilidad de otro/os o cuando se trabaja bajo presión. Además, implica la resistencia a situaciones que provocan estrés.

Tabla 33. *Autocontrol*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Maneja de forma efectiva sus emociones, Evita manifestar de forma exagerada sus emociones. Responde y funciona de forma óptima en situaciones de constante estrés. Utiliza y planifica técnicas para controlar los niveles de estrés y gestionar las emociones.
B/3	A pesar de sentir enfado, frustración o impotencia actúa con calma y continúa el desempeño. Tiende a ignorar las acciones que le producen incomodidad. Como técnica de afrontamiento y control tiende a abandonar la situación de estrés para controlar sus emociones.
C/2	Siente el impulso de desinhibir las manifestaciones de sus emociones, pero logra resistir la tentación. Abandonar la situación o apartarse de las emociones que causan incomodidad para controlarlas.
D/1	No se involucra en situaciones de estrés o incomodidad. Al experimentar la tensión y estrés se mantiene al margen de los hechos.

Fuente: Elaboración propia.

4. Comunicación asertiva

Es la capacidad de discernir y responder de forma apropiada a los estados de ánimo, motivaciones y deseos de otras personas. También, involucra la capacidad de expresar diferentes tipos de sentimientos, pensamientos o deseos de una manera eficaz sin perjudicar o desconocer los de los demás.

Tabla 34. *Comunicación asertiva*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Reconoce los puntos fuertes y las debilidades, de forma que contribuya a generar un aprendizaje basado en la construcción de experiencias. Además, es capaz de recabar la información y construir las herramientas necesarias para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de realizar distintas tareas.
B/3	Utiliza herramientas para controlar su temperamento y expresa las opiniones de forma adecuada. Evita emociones de enfado y se dirige con concordancia con el público a tratar (padres, docentes, directivos, estudiantes, colegas).
C/2	Se defiende y reconoce estrategias para controlar la agresividad o pasividad frente a las diferentes conductas que muestran las demás personas.
D/1	Discrimina las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.

Fuente: Elaboración propia.

5. Conciencia Organizacional

Se relaciona con el reconocimiento de los atributos y las modificaciones de la institución. Corresponde a la capacidad para comprender las relaciones en la institución, personal administrativo, directores, alumnos y padres de familia. Por lo tanto, implica la identificación de las funciones, jerarquía e incidencia de aquellas personas. Por último, implica la capacidad.

Tabla 35. *Conciencia Organizacional.*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Comprende las motivaciones que determinan comportamientos en la institución, los problemas de fondo, las oportunidades y la fuerza de poder que los afectan. Conoce los procedimientos, estructura, planes y estrategias de la organización, se comunica e interactúa con los demás miembros de la institución en función con su puesto de trabajo, las normas y la cadena de mando.
B/3	Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder que existen en la institución, con un entendimiento claro de la influencia que ejerce y que recibe.
C/2	A partir de la identificación de las figuras clave, utiliza y domina las estructuras formales de la institución. Conoce las normas y procedimientos de forma empírica.
D/1	No identifica con claridad la estructura formal de la institución. Entiende las normas, los procedimientos, etc., sin embargo, no tiene completamente claro la cadena de mando.

Fuente: Elaboración propia.

6. Ética

Se refiere a la capacidad para sentir y obrar en consecuencia con los valores morales y buenas costumbres, respeta las políticas institucionales. Implica mantener todo el tiempo la vida profesional separada de la vida personal para evitar conflictos de intereses.

Tabla 36. *Ética*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Desempeña su trabajo con compromiso ético hacia sí mismo, las demás personas con las que interactúa y los temas medioambientales. La capacidad para emitir juicios valorativos sobre el comportamiento propio o ajeno, la consideración el marco normativo que regula los actos de convivencia en base a las características de los miembros y el contexto.
B/3	Desempeña su trabajo con compromiso ético propio y hacia los demás. Tolera las situaciones, pero se mantiene al margen de la emisión de juicios de valor.
C/2	En ocasiones no logra controlar situaciones de conflicto y tiende a recurrir a terceros para manejar conflictos. En circunstancias de presión manifiesta actitudes bruscas.
D/1	Constantemente se enfrenta con situaciones que ponen a prueba su capacidad para mantener compostura y respetar las normas y valores morales e instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

7. Resolución de conflictos

Implica contribuir a que las personas crezcan y se desarrollen a nivel profesional y personal. Implica la constante mejora y formación del personal a partir del análisis de las necesidades de la institución.

Tabla 37. *Resolución de conflictos*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Proporciona retroalimentación oportunamente, para que tanto alumnos como padres sepan que realizan bien y si su desempeño se ajusta a lo esperado. Además, comunica de forma individual a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo a través de la utilización de diferentes herramientas pedagógicas.
B/3	Para facilitar el aprendizaje, explica, ejemplifica y se asegura, por diferentes medios que sus instrucciones se hayan comprendido adecuadamente.
C/2	Dedica un tiempo prudente para generar las explicaciones de cómo realizar un trabajo; ofrece sugerencias y se mantiene abierto al surgimiento de interrogantes.
D/1	El tiempo destinado para la retroalimentación es insuficiente, por lo cual las instrucciones o explicaciones no se encuentran clara, y requieren de segundas o terceras explicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

8. Flexibilidad

Corresponde a la disposición para adaptarse fácilmente y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diferentes. Además, implica entender y valorar otras posturas y proponer y promover los cambios, a nivel institucional y en relación a las responsabilidades del cargo.

Tabla 38. *Resolución de conflictos*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Es capaz de anticiparse a los cambios mediante la elaboración de estrategias innovadoras y promueve un entorno abierto, dinámico y flexible.
B/3	Se demuestra proactivo ante los cambios, promueve la toma de decisiones estratégicas en base a la información que le proporciona el medio, las personas y los procesos.
C/2	Percibe de forma rápida las modificaciones en la institución y genera respuestas específicas frente a determinadas situaciones. Además, impulsa el trabajo en equipo y la comunicación.
D/1	Está en la capacidad de adaptarse a los cambios institucionales se ajusta a los objetivos y acepta las modificaciones que surjan en relación con las estrategias y la estructura institucional.

Fuente: Elaboración propia.

Diccionario Competencias Específicas

1. Atención centrada en el alumno

Los métodos de enseñanza enfocados en el alumno incluyen el aprendizaje activo, es decir, los estudiantes se enfrentan a la resolución de conflictos por sí mismos, discuten, debaten, explican, contrastan y crean.

Tabla 39. *Atención centrada en el alumno*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Incluye la formación de habilidades como: aprender a pensar, resolver problemas, tomar decisiones, analizar argumentos, generar hipótesis y todas aquellas habilidades de aprendizaje requeridas para dominar los contenidos de la asignatura.
B/3	Los docentes invitan a los estudiantes a asumir cierto grado de responsabilidad en el desarrollo de aquellas habilidades de aprendizaje requeridas para dominar los contenidos de la asignatura.
C/2	No todos los estudiantes logran desarrollar satisfactoriamente las habilidades y las competencias de aprendizaje requeridas.
D/1	El docente es el único actor en el aula de clase, de modo que los estudiantes no progresan en el desarrollo de habilidades de aprendizaje cada vez más sofisticadas sin la oportunidad de practicar.

Fuente: Elaboración propia.

2. Creatividad

Es la capacidad para establecer soluciones innovadoras y que se ajusten a las necesidades de los estudiantes y de la institución educativa, actúa con proactividad en la generación de ideas que ofrezcan un valor agregado.

Tabla 40. *Creatividad*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Promueve una visión innovadora en los estudiantes, demuestran estar actualizados en temas referentes a su quehacer profesional, buscan perfeccionarse constantemente y propone situaciones que desafíen la imaginación y las habilidades de los estudiantes.
B/3	Contribuye en la elaboración de ideas, comparte diferentes prácticas para el proceso de enseñanza-aprendizaje y planifica actividades que desafían a los estudiantes.
C/2	De vez en cuando propone actividades en el aula o tareas que desafían la creatividad de los estudiantes. Poco frecuentemente emplea estrategias diferentes en procesos de enseñanza-aprendizaje.
D/1	No emplea estrategias diferentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula o en casa a través de las tareas.

Fuente: Elaboración propia.

3. Dominio de técnicas de expresión artística

Hace alusión a la capacidad para comprender, apreciar y disfrutar el arte y de diferentes manifestaciones culturales. Además, incluye el empleo de recursos para la creación artística propia. Promueve la expresión de sentimientos y emociones, la construcción de destrezas, motricidad, interpretación y producción artística.

Tabla 41. *Dominio de técnicas de expresión artística*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	El docente desarrolla la incitativa, creatividad e imaginación de los estudiantes en la creación de productos artísticos. Además, emplea diferentes materiales, técnicas y recursos en el diseño de productos. Aplica y promueve el desarrollo de diferentes habilidades de pensamiento, percepción, comunicación, sensibilidad y sentido estético.
B/3	Promueve la expresión de ideas, habilidades, emociones y creatividad por medio de las diferentes manifestaciones artísticas producidas por los estudiantes.
C/2	El desarrollo de la clase se limita al estudio teórico, no se evidencian las suficientes herramientas, estrategias y actividades didácticas que promuevan la creatividad y libre expresión de los estudiantes.
D/1	No se evidencia el desarrollo de habilidades sensorio-perceptivas e las manifestaciones artísticas de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

4. Dinamismo – Energía

Se refiere a la habilidad para trabajar duro en situaciones que cambian constantemente o de las que se presentan diferentes alternativas, con interlocutores diversos, en este caso estudiantes, padres, directivos, otros docentes, entre otros. Además, es capaz de desenvolverse exitosamente en espacios de tiempo diferentes, en jornadas de trabajo cambiantes sin que esto afecte el nivel de actividad o rendimiento de la persona.

Tabla 42. *Dinamismo-Energía*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Demuestra mucho dinamismo y energía en el salón de clase y durante toda la jornada laboral, donde se presentan situaciones cambiantes o alternativas, sin que se vea afectado su rendimiento o actitud positiva.
B/3	Demuestra dinamismo y energía trabaja duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
C/2	Consigue trabajar duro durante su jornada de trabajo.
D/1	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas. En ocasiones su rendimiento decrece.

Fuente: Elaboración propia.

5. Educación ambiental y del consumidor

Consiste en favorecer el desarrollo de las capacidades del estudiante para responder a diversas situaciones, comprender la relación entre la sociedad y la naturaleza y valorar la diversidad natural, a partir de un saber hacer, es decir el desarrollo de habilidades, combinado con un saber, es decir los conocimientos teóricos y prácticos.

Tabla 43. *Educación ambiental y del consumidor*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Conoce y transmite adecuadamente los principales conceptos y principios en relación a la Tierra como sistema biosfera y en relación con la interacción entre la sociedad y el medio ambiente. Además, impulsa la actitud crítica de los estudiantes frente a conflictos socio ambientales (Álvarez, Sureda, & Comas, 2018).
B/3	Describe de forma profunda aspectos ambientales a escala local, regional y global. Desarrolla habilidades y conocimientos relacionados con la responsabilidad ambiental.
C/2	Ejecuta la clase de forma teórica, se guía por los contenidos de la Planificación Curricular Institucional, sin embargo, no se manifiesta iniciativa del docente por desarrollar actitudes críticas en relación con los problemas socio ambientales ni la conservación de la diversidad.
D/1	No exige la guía adecuada en el desarrollo de las habilidades y conocimientos en relación con el medio ambiente y la interacción de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

6. Estrategias de motivación

Corresponde a la capacidad del docente para promover en los estudiantes la construcción del espíritu de superación y logro de metas. Propone estrategias, actividades y tareas para que los estudiantes fijen metas y planifiquen resultados a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 44. *Estrategias de motivación*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	El docente está en la capacidad de organizar los recursos en función de los resultados esperados, diagnostica, programa, ejecuta y evalúa constantemente el progreso de los estudiantes. Reconoce cuando es preciso realizar cambios de estrategias o reorientarlos. Utiliza actividades didácticas para hacer la clase más entretenida y cercana al estudiante.
B/3	Organiza y planifica la estructura de la clase de forma interactiva y variada. Distribuye los recursos de forma óptima. Reconoce cuando es preciso realizar cambios de estrategias o reorientarlos.
C/2	Ocasionalmente incluye estrategias didácticas en el desarrollo de la clase. No se da el adecuado seguimiento al progreso y desarrollo de los estudiantes.
D/1	Utiliza las mismas estrategias didácticas de aprendizaje. No impulsa la participación de los estudiantes en la clase. NO se realizan las actualizaciones y ajustes a los programas y estrategias empleados.

Fuente: Elaboración propia.

7. Iniciativa

Corresponde a la actitud permanente de adelantarse a los hechos en el accionar. Además, implica actuar con proactividad y no únicamente centrarse en los resultados a futuro. Los niveles de acción van desde decisiones concretas pasadas hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.

Tabla 45. *Iniciativa*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Compromete a otros en el desarrollo de ideas novedosas.
B/3	Se adelanta y se prepara para acontecimientos que suscitan a cortoplazo. Es capaz de evaluar las consecuencias principales a largo plazo. Introduce cambios en relación con las responsabilidades del cargo, produce mejoras significativas en los resultados.
C/2	Toma decisiones en momentos de crisis actúa rápido y decidido. Utiliza diferentes enfoques para abordar un problema.
D/1	Se concentra en los problemas y oportunidades del momento. La mayoría del tiempo ejecuta ordenes bajo supervisión.

Fuente: Elaboración propia.

8. Orientación a los resultados

Se entiende como la capacidad de encaminar el accionar al logro de lo esperado, actúa con velocidad y sentido de urgencia frente a las necesidades y decisiones que demanda la institución para cumplir con los estándares y superar a los competidores.

Tabla 46. *Orientación de resultados*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Se mantiene un paso adelante en el camino de los objetivos fijados y está constantemente preocupado por los resultados globales de la institución. Contribuye con las otras áreas y aporta soluciones frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes.
B/3	Emprende acciones de mejora, se centra en la optimización de los recursos que dispone y considera todas las variables. Establece sus objetivos considera los posibles beneficios/rentabilidad de la institución.
C/2	Considera los objetivos estratégicos de la institución para establecer los objetivos de su área de desempeño.
D/1	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a complicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

9. Capacidad de Planificación y Organización

Implica la capacidad para diseñar, planificar, investigar y evaluar procesos educativos de forma individual y colectiva.

Tabla 47. *Capacidad de planificación y organización*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Planifica la enseñanza y garantiza la coherencia entre los aprendizajes que busca lograr en los estudiantes, además organiza el proceso pedagógico, la utilización de recursos didácticos y los elementos y métodos de evaluación. Elabora una planificación curricular en constante revisión.
B/3	Planifica la enseñanza y garantiza la coherencia entre los aprendizajes que busca lograr en los estudiantes, además organiza el proceso pedagógico, la utilización de recursos didácticos y los elementos y métodos de evaluación. Sin embargo, no realiza las actualizaciones requeridas.
C/2	Adapta planificaciones realizadas previamente, no demuestra la incitativa por innovar los recursos, estructura o contenidos del plan curricular.
D/1	No elabora una planificación curricular y tampoco mantiene actualizados los contenidos didácticos.

Fuente: Elaboración propia.

10. Comunicación oral y escrita

Involucra la capacidad de desarrollar una comunicación que promueva el dialogo y la intervención de los diferentes actores. Verifica la comprensión de sus mensajes y direcciona los contenidos y la utilización del lenguaje en función de los estudiantes.

Tabla 48. *Comunicación oral y escrita*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Es capaz de comunicarse oralmente y de forma escrita con orden y claridad, en la propia lengua o, de ser el caso, en una segunda lengua.
B/3	Aborda con eficacia situaciones de aprendizaje de lenguas en contextos multiculturales o plurilingües.
C/2	Ocasionalmente promueve la práctica de procesos de comprensión y expresión oral y escrita. Las herramientas de aprendizaje son monótonas y faltas de diversidad.
D/1	No promueve la práctica de procesos de comprensión y expresión oral y escrita.

Fuente: Elaboración propia.

11. Conocimientos técnicos

Es la capacidad para comprender y manejar los fundamentos científicos, epistemológicos y didácticos de cada área, según sea el caso, y las competencias curriculares de la educación primaria. Además de su proceso de construcción, sus principales esquemas de conocimiento, las relaciones interdisciplinarias, criterios de evaluación y el cuerpo de conocimientos en relación con los criterios de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 49. *Conocimientos técnicos*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Maneja satisfactoriamente los fundamentos científicos, epistemológicos y didácticos de cada área o asignatura, según sea el caso, y las competencias curriculares de la educación primaria. Además, potencia las ideas de los estudiantes, el desarrollo de proyectos y la construcción de conocimientos y destrezas.
B/3	Conoce diferentes metodologías actualizadas para realizar actividades didácticas en el aula y fuera de ella. Se adapta a las necesidades de la población de estudiantes y ofrece herramienta de enseñanza-aprendizaje.
C/2	Se limita a exigir productos académicos sencillos a los estudiantes, lo que limita el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias.
D/1	Desconoce los fundamentos científicos, epistemológicos y didácticos de cada área.

Fuente: Elaboración propia.

12. Dominio de Herramientas de Enseñanza/Aprendizaje

Corresponde a la adecuada fundamentación de la Planificación Curricular Institucional en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Evalúa periódicamente los aprendizajes alcanzados por los estudiantes de acuerdo con los lineamientos definidos en la Planificación Curricular Institucional.

Tabla 50. *Dominio de herramientas de enseñanza/aprendizaje*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Elabora planificaciones curriculares y micro curriculares de acuerdo con lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que imparte, aplica las estrategias de enseñanza adecuadas a la asignatura, incluye estrategias novedosas e interactivas y promueve un estimulante ambiente de aprendizaje que genera participación de los estudiantes.
B/3	Se orienta por las Planificaciones Curriculares Anuales. Demuestra dominio sobre la asignatura impartida, aplica las estrategias de enseñanza adecuadas y estimula el aprendizaje de los estudiantes.
C/2	Se orienta por las Planificaciones Curriculares Anuales. Domina los contenidos de la asignatura impartida, aplica las estrategias de enseñanza adecuadas y estimula el aprendizaje de los estudiantes.
D/1	Se orienta por las Planificaciones Curriculares Anuales. Conoce de forma superficial los contenidos de la asignatura impartida, aplica las estrategias de enseñanza establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

13. Pensamiento Analítico

Corresponde a la capacidad para entender una situación o una serie de datos descomponiéndola en partes más pequeñas e identificación sus implicaciones paso a paso. Involucra la habilidad para organizar sistemáticamente los elementos de un problema o situación, realizar comparaciones, racionalizaciones y probabilidades. También, incluye la comprensión de secuencias temporales y relaciones de causa y efecto.

Tabla 51. *Pensamiento analítico*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Desmenuza un problema completo en diferentes partes y reconoce los vínculos causales complejos. Reconoce posibilidades, consecuencias, correlaciones y analiza problemas de forma sumamente racional.
B/3	Utiliza técnicas que le ayudan a desintegrar los componentes de una situación o problema.
C/2	Establece relaciones causales sencillas, ejemplifica diferentes temáticas a través de ejemplos simples.
D/1	Descompone los problemas o situaciones sin atribuirle valor o interpretación a las partes. No prioriza y demuestra desorganización en la consecución de las temáticas.

Fuente: Elaboración propia.

14. Pensamiento Conceptual

Habilidad para identificar diferentes tipos de vínculos entre contextos y situaciones que a simple vista no presentan conexión y construir conceptos y modelos a partir de estas uniones. Además, incluye la capacidad para identificar puntos clave de las situaciones complejas, la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Tabla 52. *Pensamiento conceptual*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Es capaz de explicar situaciones o resolver problemas, conceptos nuevos. Es capaz de aclarar ideas confusas o ambiguas y descomponerlas en elementos comprensibles. Integra ideas, observaciones, y las presenta a los estudiantes en forma útil.
B/3	Analiza conocimientos teóricos para ser transmitidos y explicados de forma sencilla. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos en función de las necesidades del grupo.
C/2	La mayoría de las veces identifica pautas o tendencias de los conceptos presentados.
D/1	Únicamente utiliza criterios básicos y sentido común en la discriminación y análisis de conceptos o situaciones.

Fuente: Elaboración propia.

15. Reconocimiento de logros

Es la búsqueda de resultados, fija metas y demuestra la adecuada validación de logros asociado a la búsqueda de satisfacción de Necesidades Psíquicas Básicas: necesidad de reconocimiento, aceptación, pertenencia y de estímulo.

Tabla 53. *Reconocimiento de logros*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	El docente impulsa el establecimiento de metas desafiantes por encima de los estándares, mejora y mantiene altos niveles de rendimiento de los estudiantes. Se preocupa por el resultado de los estudiantes, aporta soluciones y desafía las habilidades y el progreso en el aula de clase.
B/3	Establece los objetivos considera posibilidades, resultados de aprendizaje. Compromete a sus estudiantes en el logro de retos de aprendizaje y a desafiar sus capacidades.
C/2	Fija los objetivos de sus clases en concordancia con los objetivos estratégicos de las Planificaciones Curriculares Anuales.
D/1	No impulsa la mejora de los estudiantes, el uso de recursos es limitado.

Fuente: Elaboración propia.

16. Sensibilidad Social

Implica la capacidad para educar y construir un clima positivo de convivencia escolar fundamentado en el respeto a la diversidad, la participación democrática en el aula y en la sociedad. Así como la enseñanza y construcción del conocimiento basado en formas colaborativas de convivencia en situaciones diversas.

Tabla 54. *Sensibilidad social*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Conoce las funciones, posibilidades y limitaciones que posee la educación en el país para hacer frente a las responsabilidades sociales, además promueve alternativas que responden a las necesidades exigentes con el objetivo de educar ciudadanos que construyan un futuro sostenible y solidario.
B/3	Aprecia y reconoce la diversidad social y cultural, dentro del marco del respeto de los derechos de todos.
C/2	Ocasionalmente reconoce la diversidad social y cultural, dentro del marco del respeto de los derechos de todos.
D/1	Limita su accionar a la transmisión de conceptos sin profundizar en la ejemplificación de situaciones y contextos de la realidad social.

Fuente: Elaboración propia.

17. Trabajo en Equipo

Es la habilidad para participar de forma activa por la consecución de una meta, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no se direcciona o relaciona con el beneficio personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión del propio accionar.

Tabla 55. *Trabajo en equipo*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol de docente. Logra establecer comprensión y compromiso grupal con sus estudiantes y los padres de familia y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y conducir problemas y opiniones.
B/3	Es hábil para interpretar los diferentes estilos y habilidades que hay en un grupo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda a los estudiantes a centrarse en su formación y apoya y alienta las actividades de interacción entre compañeros.
C/2	Comunica información y trabaja de forma cooperativa con los estudiantes. Es sensible y promueve la integración de todos los miembros.
D/1	Antepone sus objetivos y necesidades personales a los objetivos de sus estudiantes. No motiva la interacción entre estudiantes por lo que se generan constantes situaciones conflictivas.

Fuente: Elaboración propia.

18. Trabajo bajo presión

Es la habilidad para participar de forma activa por la consecución de una meta, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no se direcciona o relaciona con el beneficio personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión del propio accionar.

Tabla 56. *Trabajo bajo presión*

GRADOS	DESCRIPCIÓN
A/4	Es capaz de alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión con el tiempo, el surgimiento de imprevistos, desacuerdos, conflicto. Su desempeño es elevado en todas las situaciones y en relación con los diferentes contextos que enfrenta.
B/3	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C/2	Su desempeño tiende a disminuir en situaciones de mucha exigencia, le cuesta alcanzar los objetivos previstos.
D/1	Su desempeño se ve deteriorado en situaciones de mucha presión, no es capaz de reacción a diferentes contextos, diversidad, oposición o desacuerdos.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de Cargos por Competencias

La presente descripción de puestos docentes de la Unidad Educativa Gregoire Girard está fundamentada en diferentes documentos oficiales: Manual de funciones de la Unidad Educativa y la matriz correspondiente al mismo. Los puestos de cada área poseen la estructura de descripción siguiente:

- Datos de identificación
- Misión del cargo
- Nivel de educación requerida
- Objetivos del docente según el área de desempeño
- Responsabilidades del cargo
- Relaciones del cargo
- Competencias cardinales y su grado
- Competencias específicas y su grado

Área de Educación Inicial

Tabla 57. *Datos de identificación y misión del área de Educación Inicial.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de educación inicial	Código	DCTEI001
No. De ocupantes	2	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes		
Reportes	Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área
Misión del Puesto			
Los maestros de educación inicial ayudan a los niños a aprender a través de metodologías y estrategias dinámicas, en lugar de emplear lecciones teóricas como se imparten en niveles superiores. Además, organizan actividades para que los niños potencien su creatividad, aprendan cosas cotidianas y adquieran los conocimientos correspondientes a su etapa.			

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 58. *Nivel de Educación requerida del área de educación inicial.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Educación Inicial, Pedagogía en educación Parvulario
Cuarto Nivel	Masterado - Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del Docente de Educación Inicial

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 59. *Objetivos del docente área de educación inicial.*

No.	Objetivo
1.	Reconocerse como parte de su entorno natural y social, conoce sus deberes y derecho e interviene de forma cooperativa, recíproca y honesta.
2.	Asumir compromisos consigo mismo y sus pares sobre el tipo de acciones que les permiten un mejor equilibrio.
3.	Demostrar imaginación, curiosidad y creatividad ante manifestaciones tecnológicas, culturales y de la naturaleza.
4.	Comunicarse efectivamente a través del lenguaje artístico, corporal, oral y escrito.
5.	Construir hábitos de organización en sus tareas y actividades cotidianas, propone razonamientos lógicos y críticos.
6.	Desarrollar responsabilidad social mediante el trabajo equitativo y el intercambio de ideas.
7.	Apreciar los conocimientos ancestrales, lugares, cualidades y valores humanos.
8.	Expresar ideas a partir de la reflexión constructiva sobre sí mismo y sus experiencias.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 60. *Responsabilidades del cargo del área de educación inicial.*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Proporcionar un ambiente seguro, higiénico, sano y de estimulación a bebés y niños.	Supervisa constantemente a los estudiantes y asegura su seguridad y bienestar. Conserva un entorno aseado y organizado: juguetes en su lugar, muebles y equipos. Promueve normas de higiene.
Cooperar en la planificación, preparación y actualización de un adecuado plan curricular basado en estrategias Dinámicas	Proporciona un bance diario de actividades diferentes para estimular el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Brinda a los estudiantes la oportunidad de expresarse creativa, física y emocionalmente.
Utilizar técnicas de enseñanza-aprendizaje variadas	Garantiza la accesibilidad a las actividades de acuerdo con las cualidades de sus estudiantes. Enseñanza que implica la oportunidad de modelar, observar, cuestionar y aprender.
Identificar y atender las necesidades e individualidades de cada estudiante.	Monitorea y reporta el progreso, bienestar y el desarrollo del estudiante, así como la presencia de cualquier dificultad de aprendizaje Identifica y denuncia cualquier tipo de situación de abuso, violencia física, sexual o emocional que se manifiesta.
Hacer el adecuado seguimiento del progreso de los estudiantes para garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y de conducta.	Cumplir con los reglamentos y estándares emitidos por las autoridades nacionales competentes. Dialogar con los padres, otros colegas o profesionales de otras áreas acerca de los resultados de cada estudiante.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 61. *Relaciones del cargo área de educación inicial.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	Profesionales en estimulación temprana y desarrollo infantil/
Estudiantes	Autoridades ministeriales

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 62. *Competencias Cardinales área de educación inicial.*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 63. *Competencias específicas área de educación inicial.*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – EDUCACIÓN INICIAL		
No.	Competencia	Grado de Desarrollo Requerido
1.	Atención centrada en el alumno	4
2.	Dinamismo	4
3.	Manejo de crisis	4
4.	Manejo de grupos	4
5.	Creatividad	4
6.	Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	4
7.	Conocimientos técnicos	4
8.	Iniciativa	4
9.	Dominio de técnicas de expresión Artística	4
10.	Orientación a los resultados	4
11.	Capacidad de planificación y Organización	3
12.	Trabajo en equipo	3
13.	Pensamiento analítico	3
14.	Comunicación oral y escrita	2
15.	Sensibilidad social	2

Fuente: Elaboración propia.

Área de Matemáticas

Tabla 64. Descripción de puesto área de Matemáticas.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de matemáticas	Código	DCTMA 002
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes		
Reportes	Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área

Misión del Puesto

Busca e desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo para la adecuada interpretación y solución de los problemas que se presentan en la vida real. Orienta hacia el establecimiento de una buena relación de sus estudiantes con las matemáticas a partir de la esencia de dicha disciplina.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65. Nivel de Educación requerida del área de Matemáticas.

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento Formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Lógica – Matemática Físico Matemático Actuarial Física
Cuarto Nivel	Masterado – Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del Docente de Matemáticas

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 66. *Objetivos del docente área de matemáticas.*

No.	Objetivo
1	Reconocer las relaciones existentes entre los conjuntos de números enteros, racionales, irracionales y reales. Lograr la comprensión de procesos algebraicos y de las funciones.
2	Reconocer y aplicar propiedades: conmutativa, asociativa y distributiva, las operaciones básicas, potenciación y radicación.
3	Representar y resolver de manera gráfica y analítica ecuaciones e inecuaciones.
4	Aplicar las operaciones básicas, la radicación y potenciación en la resolución de problemas para demostrar el pensamiento lógico y crítico.
5	Aplicar el teorema de Pitágoras para deducir y entender las relaciones trigonométricas y las fórmulas utilizadas para calcular perímetros, áreas, volúmenes, entre otros, con el propósito de resolver problemas.
6	Aplicar las conversiones de unidades de medida del SI y de otros sistemas en la resolución de problemas.
7	Representar, analizar e interpretar datos estadísticos y situaciones probabilísticas.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 67. *Responsabilidades del cargo del área de educación inicial.*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 68. *Relaciones del cargo área de matemáticas.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	Profesionales en estimulación temprana y desarrollo infantil/
Estudiantes	Autoridades ministeriales

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 69. *Competencias Cardinales área de matemáticas.*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de Desarrollo Requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70. *Competencias Específicas área de matemáticas.*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – MATEMATICAS		
No.	Competencia	Grado de Desarrollo Requerido
1	Conocimientos técnicos	4
2	Manejo de grupos	4
3	Dominio de herramientas enseñanza – Aprendizaje	4
4	Capacidad de planificación y Organización	4
5	Dinamismo	4
6	Orientación a los resultados	4
7	Atención centrada en el alumno	4
8	Pensamiento analítico	4
9	Trabajo en equipo	3
10	Iniciativa	3
11	Creatividad	2

Fuente: Elaboración propia.

Área de Lengua y Literatura

Tabla 71. Descripción de puesto área de Lengua y Literatura.

Datos de Identificación			
Denominación del cargo	Docente de lengua y literatura	Código	DCDLLL 003
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes		
Reportes	Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área
Misión del Puesto			
<p>Promover el desarrollo de la capacidad para utilizar el lenguaje como instrumento de comunicación. Además, motiva a los estudiantes a manipular, usar y recrear la lengua tanto oral como escrita de manera sistemática, consciente y con intención de perfeccionarla</p>			

Fuente: Acosta, 2015.

Tabla 72. *Nivel de Educación requerida del área de Lengua y Literatura.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Comunicación Lengua y literatura Lingüística Pedagogía del Lenguaje
Cuarto Nivel	Masterado - Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del Docente de Lengua y Literatura

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador,2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 73. *Objetivos del docente de Lengua y Literatura*

No.	Objetivo
1	Desempeñar competencias de cultura escrita en diversos contextos de la vida.
2	Valorar la diversidad lingüística a partir del conocimiento de su aporte a la construcción de una sociedad intercultural y pluricultural.
3	Evaluar con sentido crítico, discursos orales relacionados con la actualidad sociocultural.
4	Integrar los conocimientos sobre la estructura de la lengua oral y escrita de acuerdo con situaciones concretas.
5	Leer de manera autónoma y tener la capacidad de seleccionar y discriminar la información disponible en diferentes fuentes.
6	Producir diferentes tipos de textos, con distintos propósitos y aplica los conocimientos sobre los elementos estructurales y funcionarios de la lengua.
7	Apropiarse del patrimonio literario ecuatoriano y conocer sus principales exponentes.
8	Ampliar las posibilidades expresivas de la escritura al desarrollar sensibilidad en el uso personal y creativo del lenguaje.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 74. *Responsabilidades del cargo área de lengua y literatura.*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 75. *Relaciones del cargo área de Lengua y Literatura.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	Profesionales en estimulación temprana y desarrollo infantil/
Estudiantes	Autoridades ministeriales

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 76. *Competencias Cardinales del área de Lengua y Literatura.*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 77. *Competencias Específicas del área de Lengua y Literatura.*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – LENGUA Y LITERATURA		
No.	Competencia	Grado de Desarrollo Requerido
1	Comunicación oral y escrita	4
2	Pensamiento conceptual	4
3	Capacidad de planificación y organización	4
4	Dinamismo	4
5	Orientación a los resultados	4
6	Dominio de herramientas de enseñanza aprendizaje.	4
7	Manejo de grupos	4
8	Trabajo en equipo	3
9	Pensamiento analítico	2
10	Atención centrada en el alumno	2

Fuente: Elaboración propia.

Área de Estudios Sociales

Tabla 78. *Datos de identificación y misión de puesto del área de estudios sociales.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de estudios sociales	Código	DCTESO004
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área
Reportes			
Misión del Puesto			

Buscar la formación, desarrollo y ejercicio de: la justicia, porque promueve el respeto de los derechos humanos, construcción de la identidad y del proyecto social colectivo; la innovación, porque encierra consideraciones éticas, políticas y morales; y, por último, la solidaridad, porque presenta una dimensión ontológica y tropológica del ser humano.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 79. Nivel de educación requerida del área de Estudios Sociales.

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior –Universitario	Historia y geografía Filosofía
Cuarto Nivel	Masterado - Postgrado	Pedagogía Educación social, o afines

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del docente de Estudios Sociales

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 80. *Objetivos del docente de Estudios Sociales.*

No.	Objetivo
1	Construir una identidad personal y social auténtica a través de la comprensión de los procesos históricos y los aportes culturales locales.
2	Contextualizar la realidad ecuatoriana, a través de su ubicación y comprensión dentro del contexto latinoamericano y mundial.
3	Comprender la dinámica individual – social, por medio de procesos históricos, geográficos y espacio – tiempo
4	Determinar los orígenes del universo, el sistema solar, la tierra, la vida y el ser.
5	Identificar y relacionar la geografía local, regional y global.
6	Construir una conciencia cívica, crítica y autónoma, a través de la internalización y práctica de los derechos humanos.
7	Adoptar una actitud crítica frente a la desigualdad socioeconómica y a toda forma de discriminación.
8	Promover y estimular el cuidado del entorno natural y cultural.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 81. *Responsabilidades del cargo de estudios sociales.*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 82. *Relaciones del cargo de estudios sociales.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Padres de Familia	Autoridades Institucionales
Estudiantes	

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 83. *Competencias cardinales del cargo de estudios sociales*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84. *Competencias específicas del cargo de estudios sociales.*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – ESTUDIOS SOCIALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Dinamismo	4
2.	Conocimientos técnicos	4
3.	Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	3
4.	Capacidad de planificación y Organización	3
5.	Comunicación oral y escrita	3
6.	Sensibilidad social	3
7.	Pensamiento conceptual	3
8.	Orientación a los resultados	3
9.	Trabajo en equipo	3
10.	Pensamiento analítico	2
11.	Manejo de grupos	2
12.	Iniciativa	2

Fuente: Elaboración propia

Área de Ciencias Naturales

Tabla 85. *Datos de identificación y misión de puesto del área de ciencias naturales.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de Ciencias Naturales	Código	DCTCNA005
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes Rector – junta de	Experiencia	2 – 3 años en el área
Reportes	docentes – padres de familia		

Misión del Puesto

Asegurar que los estudiantes desarrollen habilidades del pensamiento científico, sean capaces de valorar la ciencia, integrar conceptos de las ciencias biológicas, químicas, físicas, geológicas y astronómicas, que se relacionan con el mundo natural y el mundo tecnológico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 85. *Nivel de educación requerida del área de ciencias naturales.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Ciencias experimentales Química, biología, pedagogía en
Cuarto Nivel	Masterado – Postgrado	ciencias naturales o afines

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del docente de Ciencias Naturales

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 86. *Objetivos del docente de ciencias naturales.*

No.	Objetivo
1	Describir los tipos y características de las células, el ciclo celular, los mecanismos de reproducción celular y la constitución de los tejidos.
2	Describir la reproducción asexual y sexual en los seres vivos, etapas de la reproducción y analizar la importancia de la nutrición y la lactancia.
3	Diseñar modelos representativos de flujos de energía, redes alimenticias, impactos de la actividad humano y amenazas al medio.
4	Identificar las principales relaciones entre el ser humano y otros seres vivos.
5	Investigar en forma experimental el cambio de posición y velocidad de los objetos por acción de la fuerza.
6	Analizar la materia orgánica e inorgánica, según sus propiedades.
7	Investigar en forma documental la estructura y composición del universo, las evidencias geológicas y paleontológicas y el efecto de los ciclos bioquímicos.
8	Utilizar el método científico para el desarrollo de habilidades de investigación científica.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 87. *Responsabilidades del cargo de ciencias naturales*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 88. *Relaciones del cargo de ciencias naturales*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	Autoridades Institucionales
Estudiantes	

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 89. *Competencias cardinales del cargo de ciencias naturales*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 90. *Competencias específicas del cargo de ciencias naturales*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – CIENCIAS NATURALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Trabajo en equipo	4
2.	Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	3
3.	Capacidad de planificación y Organización	3
4.	Dinamismo	3
5.	Pensamiento conceptual	3
6.	Iniciativa	3
7.	Orientación a los resultados	2

Fuente: Elaboración propia.

Área de Lengua Extranjera

Tabla 91. *Datos de identificación y misión de puesto del área de lengua extranjera.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de lenguas extranjeras - inglés	Código	DCTING006
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes Rector – junta de	Experiencia	2 – 3 años en el área
Reportes	docentes – padres de familia		
Misión del Puesto			
Actuar como un facilitador del aprendizaje del idioma inglés, como lengua extranjera, y tiene que adaptar sus metodologías para favorecer la experimentación, autonomía y flexibilidad y corresponder a cada grupo de estudiantes de acuerdo al adecuado proceso de enseñanza – aprendizaje.			

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 92. *Nivel de educación requerida del área de lengua extranjera.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Filología inglesa, traducción e interpretación de lenguas extranjeras, pedagogía de lenguas extranjeras, otros estudios cursados en inglés
Cuarto Nivel	Maestría- Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del docente de Lengua extranjera

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 93. *Objetivos del docente de lengua extranjera.*

No.	Objetivo
1	Descubrir aspectos socioculturales de su país desde un pensamiento maduro y abierto a experimentar otros idiomas y culturas desde una posición de construcción de identidad propia.
2	Despertar la curiosidad y la tolerancia hacia diferentes culturas y comprender el rol de la diversidad en la construcción intercultural y multidimensional de la sociedad.
3	Capacidad de flexibilidad mental, desarrollo de la creatividad, inteligencia lingüística y pensamiento crítico para apreciar diferencias lingüísticas.
4	Demostrar una serie de estrategias de aprendizaje y la habilidad para acceder, de forma independiente, a oportunidades de aprendizaje y práctica.
5	Acceder a los detalles más importantes de textos con inglés moderno.
6	A través de medios electrónicos específicos participar en diálogos hablados o escritos con pares.
7	Interactuar de forma clara y segura, en forma apropiada en situaciones sociales formales o informales.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 94. *Responsabilidades del cargo de lengua extranjera*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 95. *Relaciones del cargo de lengua extranjera.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	
Estudiantes	

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 96. *Competencias cardinales del cargo de lengua extranjera*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 97. *Competencias específicas del cargo de lengua extranjera*

COMPETENCIAS ESPECIFICAS – LENGUA EXTRANJERA		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Conocimientos técnicos	4
2.	dinamismo	4
3.	Orientación a los resultados	4
4.	Pensamiento conceptual	4
5.	Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	4
6.	Comunicación oral y escrita	3
7.	Capacidad de planificación y organización	3
8.	Iniciativa	3
9.	Trabajo en equipo	3
10.	Manejo de grupos	3
11.	creatividad	3
12.	Atención centrada en el alumno	2
13.	Pensamiento analítico	2

Fuente: Elaboración propia

Área de educación física

Tabla 98. *Datos de identificación y misión de puesto del área de educación física*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de educación Física	Código	DCTEFI007
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes		
Reportes	Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área

Misión del Puesto	
Lograr que los estudiantes se reconozcan como sujetos multidimensionales: corporal, motriz, emocional, sensible y social y que cuenten con el conocimiento y las herramientas necesarias para elegir, entre diferentes practicas corporales, aquellas que los motiven y les generen bienestar a lo largo de sus vidas.	

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 99. *Nivel de educación requerida del área de educación física.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Educación física, ciencias del deporte, fisioterapia, otras afines
Cuarto Nivel	Masterado - Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del docente de Educación Física

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica subnivel superior (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019).

Tabla 100. *Objetivos del docente de ciencias naturales.*

No.	Objetivo
1	Participar en prácticas corporales, dispone de conocimientos motrices, comportamentales o cognitivos que le permitan hacerlo de manera saludable.
2	Asociar y transferir conocimientos de otros campos disciplinares, para optimizar su desempeño en las prácticas corporales.
3	Resolver de forma eficaz las situaciones en las prácticas corporales.
4	Profundizar el desarrollo psicomotriz y el mejoramiento de la condición física.
5	Comprender discursos y representaciones sobre cuerpo y salud y decidir en base de la comprensión de sus intereses y necesidades.
6	Toma decisiones acerca de la construcción, cuidado y mejora de su salud y bienestar.
7	Participar de manera segura, placentera, saludable y sustentable en prácticas corporales.
8	Reconocer que los sentidos y significados de las prácticas corporales enriquecen el patrimonio cultural.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 101. *Responsabilidades del cargo de educación física*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 102. *Relaciones del cargo de educación física*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	Autoridades ministeriales
Estudiantes	

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 103. *Competencias cardinales del cargo de educación física*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 104. *Competencias específicas del cargo de educación física*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – EDUCACION FISICA		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Trabajo en equipo	3
2.	Manejo de grupos	3
3.	Capacidad de organización y Planificación	3
4.	Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	2
5.	Orientación a los resultados	2

Fuente: Elaboración propia.

Área de Educación cultural y artística

Tabla 105. *Datos de identificación y misión de puesto del área de educación cultural y artística.*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del cargo	Docente de educación cultural y Artística	Código	DCTART008
No. De ocupantes	1	Área	DOCENTE
Supervisor directo	Junta de docentes		
Reportes	Rector – junta de docentes – padres de familia	Experiencia	2 – 3 años en el área
Misión del Puesto			
Permitir que los estudiantes se involucren y comprendan las artes visuales, la música, el teatro, la expresión corporal y la danza, la fotografía, el cine y cualquier tipo de modalidad artística. Además, buscar despertar la curiosidad por expresiones culturales, tradiciones orales, rituales y demás formas transmitidas.			

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 106. *Nivel de educación requerida del área de educación cultural y artística.*

NIVEL EDUCACIÓN REQUERIDA		
Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio/Títulos	Área de conocimiento formales
Tercer Nivel	Educación Superior - Universitario	Música, expresión artística, diseño gráfico
Nivel	Cuarto Masterado - Postgrado	

Fuente: Acosta (2015).

Objetivos del docente de Educación cultural y artística

De acuerdo con la propuesta de objetivos del currículo integrador para cada ámbito de aprendizaje – educación general básica preparatoria (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019). Como resultado de los aprendizajes en esta área, los estudiantes serán capaces de:

Tabla 107. *Objetivos del docente de educación cultural y artística.*

No.	Objetivo
1	Comparar las posibilidades que ofrecen diversos materiales y técnicas de los diferentes lenguajes artísticos.
2	Participar en la renovación de patrimonio cultural, tangible e intangible.
3	Explicar la importancia de los conocimientos y las habilidades artísticas en la vida de las personas.
4	Respetar ideas y formas de expresiones propias y ajenas y tomar conciencia del enriquecimiento del compartir aportaciones con los demás.
5	Reconocer características significativas de eventos culturales y obras artísticas que presentan diferentes características.
6	Utilizar algunos medios audiovisuales y tecnológicas digitales.
7	Utilizar las posibilidades del cuerpo, la imagen y el sonido para expresar ideas y sentimientos.
8	Exponer ideas, sentimientos y puntos de vista sobre distintas manifestaciones.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 108. *Responsabilidades del cargo de educación cultural y artística.*

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Planes y programas de estudio	Aplicar los lineamientos de la institución, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio.
Elaboración de materiales de evaluación y de apoyo	Elaboración de guías de estudio o de laboratorio, para exámenes parciales, semestrales, de recuperación o extraordinarios
Programas de inducción y de capacitación	El docente participara en todos los programas que la institución requiera, a partir del programa de inducción, capacitación de metodología y aquellas impartidas por el ministerio de Educación.
Reuniones de academia	Al igual que la obligatoriedad de impartir sus clases, es obligación asistir a las reuniones académicas convocadas por la administración de la escuela y cumplir todos los acuerdos y normas establecidos.
Conducta del docente	Es deber del docente cumplir y hacer cumplir con las normas de conducta adecuadas con el fin de impulsar el logro de los valores institucionales del modelo educativo.
Evaluación del aprovechamiento escolar	El docente cumplirá con el calendario, reglamento y disposiciones complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico.

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 109. *Relaciones del cargo de educación cultural y artística.*

RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	Naturaleza o Propósito
Rector	Padres de familia
Vicerrector	Capacitadores externos
Docentes	Docentes de otras instituciones
Personal Administrativo	
Estudiantes	Autoridades ministeriales

Fuente: Acosta (2015).

Tabla 110. *Competencias cardinales del cargo de educación cultural y artística.*

COMPETENCIAS CARDINALES		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Aprendizaje Continuo	4
2.	Adaptabilidad al Cambio	4
3.	Autocontrol	4
4.	Comunicación Asertiva	4
5.	Conciencia Organizacional	3
6.	Resolución de conflictos	4
7.	Flexibilidad	3
8.	Ética	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 111. *Competencias específicas del cargo de educación cultural y artística*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – EDUCACION CULTURAL Y ARTISTICA		
No.	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1.	Dominio de técnicas de expresión artística	4
2.	Creatividad	4
3.	Conocimientos técnicos	3
4.	iniciativa	3
5.	dinamismo	3
6.	Manejo de grupos	3
7.	Trabajo en equipo	3
8.	Orientación a los resultados	2
9.	Atención centrada en el alumno	2

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Selección por Competencias

Flujograma del Proceso

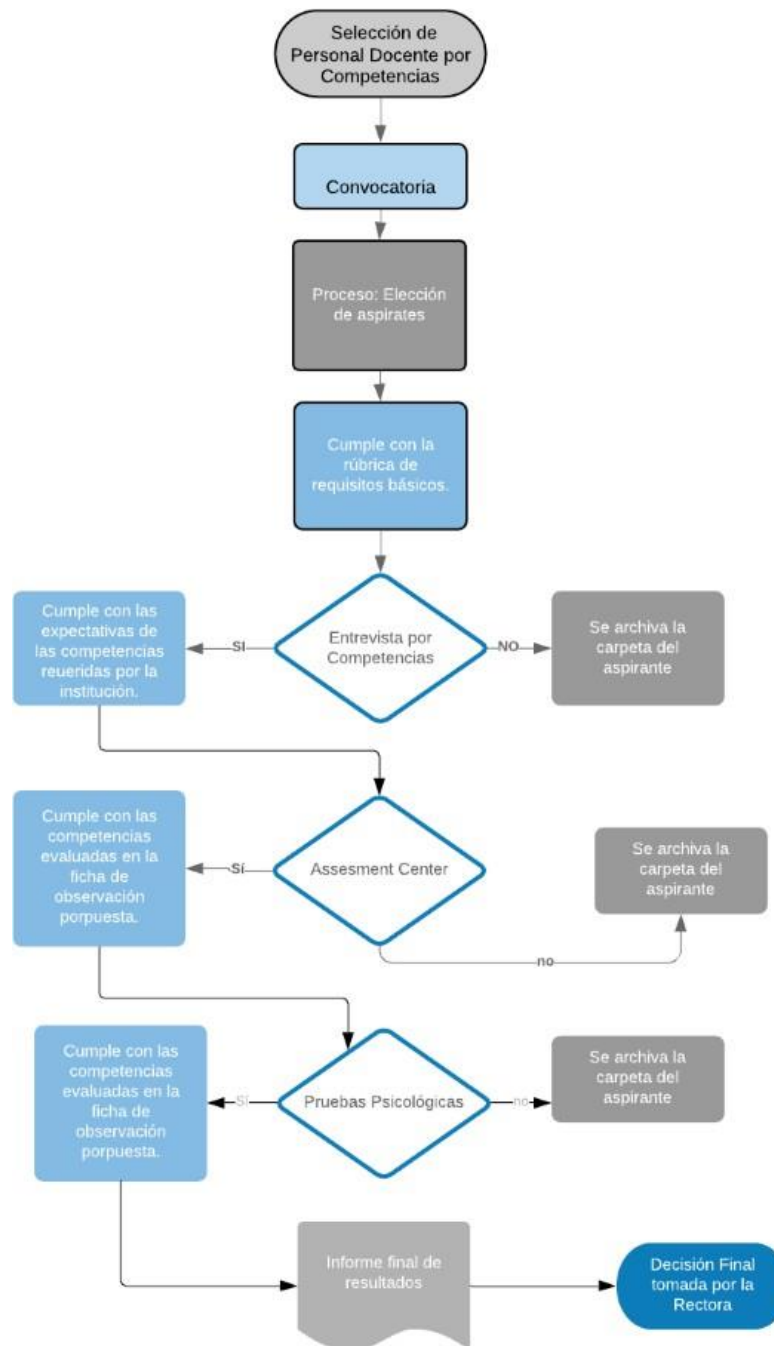


Gráfico 27. Flujograma
Fuente: Elaboración propia.

1. Convocatoria y calificación del currículum

La revisión de la carpeta o del currículum del aspirante, es una de las técnicas más utilizadas en el medio laboral, y por la mayor parte de empresas. Cumplir con los requisitos mínimos o reglamentarios impuestos por organismos y autoridades, es fundamental para seguir con los siguientes pasos del proceso; según los autores Salgado y Moscoso (2008), refieren que si el aspirante cumple con estos requisitos, existe una alta probabilidad de que desempeñe con eficacia las tareas demandadas por el puesto.

Para ello se realizó una rúbrica que permita identificar los requisitos que responden a la necesidad de la Unidad Educativa Gregoire Girard toma en cuenta la descripción de cada puesto, los cuales serán puntuados en base a la siguiente tabla:

- Se puntúa al candidato según el cumplimiento de los requisitos mínimos para poder desempeñar cualquier cargo, con un máximo de puntos determinado por cada ítem.

Tabla 112. *Rubrica para calificación del currículo del aspirante.*

Rúbrica de Requisitos Básicos		
Datos de Identificación		
Nombre: _____		
Fecha: _____		
Cargo Aplicado: _____		
Edad: _____		
Requisitos	Puntos	Observaciones
Formación Académica	Tercer nivel (3p) Cuarto nivel (4p) Doctorado (5p)	
Experiencia no certificada	años (1p) 4-8 años (2p) 9 años o más (3p)	
Experiencia certificada	3 años (4p) 4-8 años (5p) 9 años o más (6p)	
Referencias Laborales positivas verificadas	1 referencia (1p) 2 en adelante (2p)	
Participación como ponente, tallerista o conferencista en Eventos científicos relacionados con la Docencia o su especialidad en los últimos 5 años	participación (5p) participaciones (7p) participaciones (9p) 4 participaciones o + (10p)	
Certificados de honorabilidad	2 certificados (1p) 3 3 en adelante (2p)	
Total /42 puntos		

Fuente: Elaboración propia.

2. Preselección o Primera Selección

De acuerdo con el modelo de selección planteado por Espinosa & Tigse (2012) en su trabajo de grado, la primera etapa comprende la revisión de las hojas de vida de todos los postulantes, es decir, constituye el primer filtro en el proceso de selección docente por competencias de la unidad educativa, por lo cual se considerará los siguientes aspectos para optimizar todo el proceso:

- ✓ **Formales:** La presentación de la hoja de vida, márgenes, párrafos, distribución del texto, ortografía, tipo y tamaño de letra y la calidad de la redacción.
- ✓ **Estructurales:** Se refiere a la edad, sexo, estudios, datos de contacto.
- ✓ **Funcionales:** Corresponde a los trabajos previos: experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas (las competencias).
- ✓ **Historia laboral del postulante:** Se consideran los empleos e instituciones de las que la persona ha formado parte para evaluar experiencias similares al cargo aplicado y la rotación, movilidad y estabilidad laboral del postulante.
- ✓ **Proceso de citación:** Se trata de la primera impresión del postulante con la institución y viceversa.

Este procedimiento ofrece la oportunidad de valorar las competencias y conocimientos específicos, de manera inicial, requeridos para el desempeño eficaz del puesto de docente en las diferentes áreas de aprendizaje.

3. Entrevista de Selección por Competencias

El objetivo principal es identificar, mediante la formulación de las preguntas adecuadas, aquellos comportamientos observables en experiencias pasadas relacionados con la competencia que se requiere evaluar (Alles, 2002). Por lo tanto, parte del modelo de selección empleado se consideran los siguientes aspectos:

- ✓ **Preparación para la entrevista:** Tiene su punto de partida en la revisión del perfil o descripción del puesto requerido, debido a que entre los materiales se cuenta con el formato para la entrevista en relación con el perfil requerido, hoja de vida y el formulario de selección diseñado por la institución. Al preparar la entrevista es importante señalar aquellas inquietudes específicas que serán preguntas al postulante.
- ✓ **Tiempo para la Entrevista:** En la etapa de entrevistas es fundamental calcular el tiempo en concordancia con las preguntas y las respuestas que se espera obtener del postulante. Por lo tanto, se recomienda realizar sesiones de prueba con los formatos establecidos en base al puesto requerido. Además, las entrevistas serán agendadas de forma que sean considerados posibles contratiempos o demoras.
- ✓ **Preparar un ambiente apropiado:** Destinar un lugar privado y cómodo para que el postulante hable con libertad sin distracciones.
- ✓ **Garantizar que el postulante esté a gusto:** Corresponde a establecer el *rapport*, es decir, romper las sensaciones de tensión, nerviosismo o ansiedad facilita una adecuada comunicación.
- ✓ **Ocupar un lugar adecuado:** Lo más idóneo es realizar la entrevista en una mesa redonda de forma que tanto el entrevistado como el entrevistador estén al mismo nivel, para evitar que alguno de los dos tome una posición de poder. El entrevistador mantendrá una actitud neutra, serena y estar atento a las manifestaciones de lenguaje corporal.

Guía para la entrevista de selección

Tabla 113. *Guía para Entrevista*

GUÍA PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
Contenidos	Tiempo Aproximado en Minutos
Bienvenida (<i>Rapport</i>)	1
Planteamiento de objetivos y estructura	1
Historia educativa	4
Historia profesional y experiencia	15
Situación económica actual	2
Intereses, motivaciones, preferencias	3
Disponibilidad	1
Características personales	2
Cierre y despedida	1
TOTAL	30

Fuente: Espinosa & Tigse (2012)

Formato de Entrevista por Competencias

Fecha: _____	
Nombre del Aspirante: _____	
Cargo que aplica: _____	
Entrevistado por: _____	
Datos Personales:	
Edad: _____	N° Cédula _____
Lugar y Fecha de Nacimiento: _____	
Teléfonos: _____	
Correo Electrónico: _____	
Dirección: _____	
Referencia: _____	
Con quién vive: _____	
Estado Civil: _____	
Hijos: _____	Edades: _____
Tiempo de Experiencia docente: _____	
Personas que depende de él/ella: _____	
Tiene Familiares o amigos en la institución:	Nombres: _____
Si _____	No _____
Formación	
Cursos: (Capacitaciones en el último año)	
Tema _____	Tema _____
Institución _____	Institución _____
Fecha _____	Fecha _____
Habilidades	
_____	_____
_____	_____
Logros	
_____	_____
_____	_____
Experiencia:	
Último Puesto de Trabajo: _____	
Empresa: _____	
Tipo de Empresa: _____	
Tiempo de Trabajo: _____	Desde: _____ Hasta: _____
Jefe Inmediato: _____	Teléfono: _____
Motivo de Salida: _____	
Penúltimo Puesto de Trabajo: _____	
Empresa: _____	
Tipo de Empresa: _____	
Tiempo de Trabajo: _____	Desde: _____ Hasta: _____
Jefe Inmediato: _____	Teléfono: _____

Gráfico 28. Formato Entrevista
Fuente: Acosta (2015).

Tabla 115. Preguntas sugeridas competencias específicas por área.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Dominio de técnicas de expresión artística	¿Qué técnicas de expresión artística emplea, con qué frecuencia, mencione las que considere de gran impacto?
Creatividad	¿Cómo fomenta el aprendizaje autónomo de los estudiantes?
Conocimientos técnicos	¿Se mantiene a la vanguardia en cuanto a los contenidos académicos que demanda la asignatura a postular? Explique.
Iniciativa	¿Qué tipo de material didáctico prefiere utilizar para impartir su clase?
Dinamismo	¿Utiliza herramientas variadas para crear y difundir las temáticas de forma interactiva? Mencione las más relevantes.
Manejo de grupos	¿Qué tipo de técnicas y redes emplea para compartir y comentar con sus estudiantes sobre las temáticas relacionadas con la clase?
Trabajo en equipo	Tipo de personas para compartir trabajo (Compañero ideal)
Orientación a los resultados	¿Utiliza programas especiales para evaluar a sus estudiantes, detectar plagios y evitar la deshonestidad académica? Ejemplifique
Atención centrada en el Alumno	¿Qué estrategias emplea para conocer las características y necesidades de sus estudiantes?
Capacidad de organización y planificación	Aborda las temáticas en una secuencia razonable
Dominio de herramientas de enseñanza – aprendizaje	¿Qué tipo de herramientas de enseñanza – aprendizaje emplea durante las horas clase? Mencione las más relevantes.
Pensamiento conceptual	¿Cómo transmite los contenidos teóricos para facilitar la comprensión de los estudiantes?
Comunicación oral y escrita	¿Qué técnicas para la producción oral y escrita emplea en la hora de clase?
Pensamiento analítico	¿Plantea situaciones con problemas reales que favorecen el aprendizaje?
Sensibilidad social	¿Fomenta los principios del buen vivir en el aula de clase y fuera de ella?
Manejo de crisis	¿Qué tipo de acuerdos de convivencia establece en el aula para promover la paz y tolerancia?
Dominio de técnicas de expresión artística	¿Enseña procedimientos para usar el conocimiento artístico en situaciones reales?

Fuente: Elaboración propia.

4. Evaluación de Habilidades mediante la Técnica *Assessment Center*

Clase demostrativa

Las observaciones en clase o también, conocidas como clases demostrativas constituyen el instrumento de evaluación docente más antiguo en lo que respecta a esta profesión. A lo largo de los años se han modificado diferentes aspectos de este proceso en función de las necesidades, exigencias y cambios que experimenta la sociedad. De forma óptima, las rubricas de observación utilizadas para el proceso de evaluación y calificación se basará en estándares de desempeño docente, los cuales definen el comportamiento y accionar de un docente (Cruz, Hincapié, & Rodríguez).

El proceso de evaluación de postulantes para el cargo de docente, en cualquiera de las áreas establecidas por la institución educativa, pretende evaluar las competencias asociadas a un desempeño centrado en la mejora de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. La clase demostrativa tendrá una duración de 45 a 60 minutos, en que los candidatos serán evaluados a través de un ejercicio de gestión de los estudiantes, observación y retroalimentación de clase.

El ejercicio de manejo de los estudiantes constituye la interacción directa del docente, en el entorno educativo. El contexto de simulación busca identificar tensiones en relación con las diferentes visiones que el postulante tenga de la institución y de la forma en la que lleva a la práctica o plasma la visión, misión, metas y objetivos de esta, de la asignatura y de su proceder como profesional.

En lo que respecta a la observación de aula y retroalimentación: el postulante tendrá la oportunidad de desarrollar una hora clase con un curso seleccionado por la comisión evaluadora designada. Dispondrá de un tiempo límite para demostrar sus habilidades y la capacidad de manejar posibles escenarios del cargo de docente. En base a lo propuesto por La Guía para la Evaluación de la Práctica Docente, ERASMUS (2017), resulta crucial anticiparse a posibles situaciones o complicaciones del proceso a la hora de planificarlo, con

el objetivo de obtener una imagen auténtica del proceso de enseñanza-aprendizaje y para maximizar el impacto en criterios o competencias actualizadas.

Pasos del *Assessment Center*

Para el desarrollo del *Assessment Center* se requieren elementos humanos y materiales, los cuales se mencionan a continuación (Grados, 2013):

Entre los elementos humanos:

- **Coordinador del proceso:** Se encarga de clasificar los puestos a ser evaluados y determinar las dimensiones que se medirán. Este papel lo juegan la secretaria y psicólogos del DECE.
- **Evaluadores:** De manera directa observan, registran, clasifican, evalúan e informan el comportamiento de los candidatos a través de una ficha de observación. Se recuerda que los evaluadores serán adecuadamente capacitados para desempeñar su papel de forma eficiente. Este papel lo jugarán los miembros del tribunal evaluador, los cuales serán previamente capacitados por el psicólogo acerca de los comportamientos observables que se puntuarán en la ficha de observación.
- **Candidatos:** Docentes que pretenden ingresar al puesto.
- **Personas de apoyo:** se consideran las personas que forman parte del proceso, incluidos en este grupo los estudiantes, como beneficiarios directos del proceso, los padres de familia y administrativos de la institución por ser parte de la comisión de contratación.

Ficha de Observación

De las competencias que serán evaluadas en la clase demostrativa se presenta a continuación la denotación numérica y alfabética para evaluar la participación de los postulantes en el desarrollo del *Assessment Center*:

- A/4: El candidato mostró una buena cantidad de la dimensión
- B/2: Mostró una cantidad moderada
- C/3: Mostró una pequeña cantidad
- D/4: Mostró muy poco o nada de la dimensión/competencia

FICHA DE OBSERVACIÓN						
Área de aprendizaje						
Nombre del aspirante						
Nombre del evaluador						
Fecha de evaluación:						
Curso/grado donde se realiza la evaluación						
Competencias	Grado requerido por el perfil	Grados demostrados				
		A	B	C	D	
COMPETENCIAS CARDINALES						
Aprendizaje Continuo	4					
Adaptabilidad al Cambio	4					
Autocontrol	4					
Conciencia Organizacional	4					
Desarrollo de las Personas	3					
Flexibilidad	4					
Iniciativa	3					
Orientación a los resultados	4					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA						
Dominio de técnicas de expresión artística	4					
Creatividad	4					
Conocimientos técnicos	3					
Iniciativa	3					
Dinamismo	3					
Manejo de grupos	3					
Trabajo en equipo	3					
Orientación a los resultados	2					
Atención centrada en el alumno	2					
A: Alto		B: Muy Bueno		C: Bueno		D: Mínimo
Observaciones:						

Gráfico 29. *Formato Ficha de Observación*
Fuente: Elaboración propia.

Evaluaciones Psicológicas

Alfa de Cronbach: Test propuestos en el proceso de selección docente de competencias

En cuanto a la propuesta del proceso de selección docente por competencias, se incluyeron tres test para evaluar a los docentes aspirantes, los cuales son:

Test de Personalidad Big Five

Permite evaluar el carácter y temperamento de los individuos, como resultado de procesos bio-psico-social en relación con las actitudes. El desarrollo del cuestionario consiste en la contestación de una serie de preguntas con opciones de respuesta múltiple (escala de Likert). El nivel de consistencia interna de este test es del 0.874 en las cinco escalas y diez subescalas (Erazo et al., 2019).

Test de Inteligencia Emocional (Weisinger)

Es un test desarrollado para la medir inteligencia emocional, creado por el doctor en psicología Hendrie Weisinger, el mismo que se encuentra estructurado por 45 preguntas y subdividido en factores como:

- Autoconciencia
- Control de las emociones
- Automotivación
- Relacionarse bien
- Asesoría Emocional

Estos factores, indagan sobre la inteligencia emocional que según el autor Rico (2002) contribuye al uso de las emociones de manera intencional para orientar el pensamiento individual y colectivo en beneficio de mejorar el conocimiento. La confiabilidad de este test fue determinada por alfa de Cronbach y da como resultado 0.851 (Jaramillo, 2019).

Test de Habilidades Sociales (Gismero)

Presenta un cuestionario compuesto por 33 ítems los cuales exploran la conducta habitual del sujeto en situaciones concretas y valora hasta qué punto las habilidades sociales modulan estas actitudes.

El evaluador dispone de un índice Global del nivel de habilidades sociales o aserción de los sujetos analizados y además detectar, de forma individualizada, cuáles son sus áreas más problemáticas a la hora de tener que comportarse de manera asertiva. El test muestra una consistencia interna alta, como se expresa en su coeficiente de confiabilidad $\alpha = 0,88$.

5. Revisión de antecedentes y verificación de referencias

Una vez que el postulante ha pasado los filtros previos, esta etapa consiste en consultar los antecedentes penales y procesos judiciales que posee. Además, mediante vía telefónica se contacta con lugares de trabajo anteriores respecto al desempeño del postulante en situaciones de interés y depende del cargo se contactan referencias personales para corroborar información. La persona encargada del proceso de selección constatará que las fuentes de consulta y las referencias laborales sean confiables.

6. Informe del proceso de selección

El informe corresponde al último paso para concretar el proceso de selección de personal. Este informe es realizado por el analista o asistente de Talento Humano o el psicólogo del DECE. Para la redacción del informe es importante tomar en cuenta los siguientes puntos, con lo cual se asegura su correcta elaboración (Espinosa & Tigse, 2012):

- **Calificación del currículum:** Los postulantes cumplirán los requisitos mínimos y la institución tendrá una rúbrica para cada aspecto contenido en el formato de hoja de vida.
- **Informe de la Entrevista de Selección:** Se adjunta el formato de la entrevista de selección docente por competencias.
- **Calificación de los *test* psicométricos:** Corresponde al detalle de las pruebas aplicadas con las correspondientes interpretaciones y conclusiones. El informe incluye la hoja de calificación de la prueba.
- **Calificación del Assessment Center:** Detalle de las pruebas aplicadas, las observaciones recogidas por los evaluadores en relación con el desempeño del aspirante y la calificación obtenida durante este proceso.

Una vez culminado el informe este será remitido a Rectorado y a la Junta General para la aprobación final. Los miembros de la Junta General, en el caso de la unidad educativa

corresponden a los docentes, pero además contarán con la presencia de un representante del Comité de padres de familia. Se elabora un acta en la cual consten los resultados del proceso de selección docente, la cual contendrá las firmas, fechas y sellos correspondientes. Esta Junta es la responsable de la selección final.

3.5. Validación de la Propuesta

El diseño del proceso de selección por competencias fue presentado de forma digital, al igual que la planilla de validación, a los especialistas y beneficiarios que accedieron a realizar la respectiva revisión y posterior validación de este.

Una vez culminado el tiempo correspondiente para la revisión, las observaciones presentadas por los especialistas sugieren que se realizará un flujograma del proceso para mayor facilidad de comprensión de los pasos, lo cual fue agregado. Además, separar el diccionario de competencias y la descripción de cargos del proceso, lo cual se hará al momento de hacer entrega a la institución del proceso diseñado.

A partir del ejercicio de validación se determina que el Proceso de Selección Docente por Competencias para la Unidad Educativa Gregoire Girard cumple con las características adecuadas de acuerdo con el sustento teórico a través del cual fue planteado. Desde la perspectiva de los especialistas, la propuesta y todos los procesos y descriptivos que contiene son considerados idóneos para la consecución de los objetivos planteados, debido a que se ajusta a la realidad institucional.

3.6. CONCLUSIONES

- En la fundamentación teórica sobre el proceso de selección docente en Ecuador, se evidenció que, las principales exigencias propuestas por el Ministerio de Educación requieren un modelo de contratación que asegure la calidad de la educación tanto en instituciones públicas como privadas; además de la necesidad de un proceso eficiente para la selección de docentes calificados que manejen conocimientos específicos en cuanto a mallas curriculares y planificaciones de manera inclusiva y garantizar el bienestar estudiantil.
- Al realizar el diagnóstico del proceso de selección actual de la institución, se pudo evidenciar que los docentes no están de acuerdo con la forma de contratación, no se ponen en manifiesto las habilidades o competencias necesarias para el desarrollo de su labor. Además se destaca a la clase demostrativa como un factor esencial al momento de la toma de decisión final, debido a la información sobre el desempeño y técnicas aplicadas por los docentes aspirantes dentro del aula.
- En el diseño del proceso de selección se incluyen competencias que están apegadas a las necesidades institucionales, mediante la revisión de documentos administrativos y encuestas, se determinaron las competencias cardinales y específicas que se incluyeron en el proceso, para el diseño además se tomó a la clase demostrativa como la actividad principal incluida en *assessment center* y se incluyeron métodos de evaluación como: fichas de observación, rubricas de cumplimiento, test psicológicos y entrevistas por competencias.
- La validación de la propuesta permitió mejorar detalles de comprensión del proceso de selección para sus seleccionadores, se realizó un diagrama de flujo para una mejor comprensión de los pasos.

3.7. RECOMENDACIONES

- Ampliar el proceso de selección por competencias para el área administrativa y de servicio de la unidad educativa, y así cubrir puestos estratégicos cumple con los objetivos y necesidades institucionales de manera clara y objetiva.
- Estandarizar el proceso de selección docente por competencias de la Unidad Educativa Gregoire Girard, para que sea aplicable en otras instituciones a nivel nacional.
- Con base en el desarrollo del diccionario por competencias y la descripción de puestos propuestos, se lleva a cabo procesos de evaluación docente por competencias y así mejorar la calidad educativa de la institución,

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2015). Diseño de un modelo de selección por competencias para la Construcción Carrasco & Suarez en el año 2015. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11215/DISERTACION%20ANDR%20ACOSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcántara, G. (2019). La gestión de capital humano en la detección de competencias laborales de docentes, para su selección y contratación en una universidad privada de la CDMX desde una perspectiva humanista. *Revista Boletín Redipe*, 8(11), 69-90. Recuperado de <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i11.850>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica .
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC>
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: El diccionario*. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=2qguP7cfbr4C>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>
- Álvarez, O., Sureda, J., & Comas, R. (2018). Evaluación de las competencias ambientales del profesorado de primaria en formación inicial: estudio de caso . *Enseñanza de las ciencias* , 36(1), 117-141. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/edlc/edlc_a2018v36n1/edlc_a2018v36n1p117.pdf
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRIUAN.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=027450>
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

- Castro, P., Barrientos, M., Sosa, E., Gatica, K., Hernández, R. del R. V., García, J., Velázquez, V., & Díaz, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>
- Castro, L. (2021). *Propuesta para mejorar las funciones y procesos en el área de selección de la empresa PROLIMZA S.A.S.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1534>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.
- Cruz, Y., Hincapié, D., & Rodríguez, C. (s.f.). *Profesores a prueba*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Profesores_a_prueba_Claves_para_una_evaluaci%C3%B3n_docente_exitosa.pdf
- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 25, 31-46. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/c7c1a0733c9c98a741a7aff53834422a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Colmenares, G., & Suri, L. (2017). *Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16240>
- Dobronich, V. (2011). *Búsqueda y selección de los recursos humanos. Manual práctico—Teórico*. Valletta Ediciones.
- Erazo, G., Santos, D., Pilco, A., & Llanga, J. (2019). Análisis de validez y confiabilidad del Test de personalidad Big Five en estudiantes universitarios de Ecuador. *Revistapuce*. Recuperado de <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i109.244>
- ERASMUS+. (2017). Guía para la Evaluación de la Práctica docente. España. Recuperado de https://www.berrigasteiz.com/site_argitalpenak/docs/200_liderazgo/2002017002c_Pub_EOSLATP_irakasleria_ebaluazioa_gida_c.pdf

- Espín, G., & Juanes, Y. (2021). Competencias pedagógicas en los docentes de Administración de Empresas de la Universidad Metropolitana de Ecuador. *Revista de Educación*, 19, 183-198. Recuperado de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2310>
- Espinoza, E., & Campuzano, J. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Conrado*, 15(67), 250-258. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442019000200250&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Espinoza, V., & Chavarría, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 145-168. Recuperado de: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>
- Espinosa, R., & Tigse, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3748>
- Fernández de Castro, A., & López, A. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(3), 54-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/932/93231385010.pdf>
- Galián, M. (2018). *Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/7907>
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20Sergio.pdf>
- García, J. (2011). Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11(3), 1 - 24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>

- García, V., & Cualificación, S. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. IC Editorial.
 Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=skwpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+cualificacion+y+garcia&ots=VNZXpDBddK&sig=zT_9O-9uVdLCoLt-hMicvVoE4I8#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20cualificacion%20y%20garcia&f=false
- Gouveia, E., & Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 199-214. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436378>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (Cuarta Edición). El Manual Moderno.
- Guerrero, C., Zurita, J., & Fierro, S. (2019). Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X .*Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(4), 50-70.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.123>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jaramillo, Y. (2019). Inteligencia emocional y desempeño docente en bachillerato de una unidad educativa de Durán, Ecuador 2018. *Repositorio Institucional - UCV*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42813>
- López, J. (2010). La Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Martín, L., Pastor, M., & Oliva, F. (2019). Competencias docentes en la formación inicial del profesorado de educación física. *Retos: nuevas tendencias en educación física*,

- deporte y recreación*, 35, 284-288. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6761684>
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Ministerio de Educación (2017). *ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A*. Quito: Ministerio de educación. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Acuerdo-2017-55-A-contratacion-personal.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). *Currículo de los niveles de educación obligatoria*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/EGB-Superior.pdf>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 32, 83 - 114. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Negrón, A., Fleitas, M., Vela, F., & González, A. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico " José Antonio Echeverría " de La Habana, Cuba. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 73, 101-118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5140510.pdf>
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Otalvaro Caicedo, D. (2020). Particularidades del proceso de reclutamiento y selección de personal. *Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. Pódium*, 33, 79–90. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17993>

- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach". *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572-580.
- Perdomo, R. O. (2020). Aplicación de las Redes Sociales en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en el Sector Pyme de Villavicencio - Colombia. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 11(1), 219 - 236. Recuperado de: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/4764>
- Rábago, E. (2010). *Gestión Por Competencias*. Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Hs8lm2CdcpUC>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. Recuperado de <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Regalado Tamayo, J. (2017). *Efectividad del proceso de selección por competencias para docentes de un colegio privado*. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2786831>
- Ribes, G., Perelló, M., & Herrero, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. *Colección Académica*. Colección Académica. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/113116>
- Rico, C. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo de Hendrie Weisinger. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, X (2), 101-104. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910213>
- Ríos, D., & Herrera, D. (2017). Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Educação e Pesquisa*, 43(4), 1073-1086. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201706164230>
- Rivas, V. (2014). *La inteligencia emocional como herramienta predictiva en la selección de personal en relación con el desempeño laboral en la empresa "Proasetel S.A.* Universidad Central del Ecuador.
- Rodríguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. Recuperado de <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>
- Rodríguez, J. L., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: Un caso de éxito.

- Revista Espacios*, 41(03), 18. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>
- Ruiz, J., & Beltrán, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista Boletín Redipe*, 6(3), 172-193. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2536734>
- SENPLADES (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida – Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. (s. f.). Recuperado de: <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Tejada, J. (2009). Competencias Docentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13, 1-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56711798015.pdf>
- Vázquez, O., & Zenea, M. (2017). La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico. *Cofín Habana*, 11(1), 1-11. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612017000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/>

ANEXOS

Encuesta

Estimado docente, esta herramienta investigativa es utilizada para un estudio académico, cuyo fin es la elaboración de una Tesis de la carrera de Psicología Organizacional. Este cuestionario tiene el fin de determinar las competencias necesarias para ser incluidas en el proceso de selección de la institución. Los resultados de este cuestionario se manejarán con total confidencialidad y no será compartido con terceros, solo servirá para el análisis del estudiante.

Instructivo

- Leer detenidamente las instrucciones
- A continuación, se presentará un listado de competencias, donde marcará con un **X** en el casillero de SI o NO según su criterio, es decir si usted considera que dicha competencia aplica ya sea de manera general (competencias cardinales) o según su área de desempeño (competencias específicas) descritas en el primer recuadro.
- En el recuadro que refiere a los grados, pondrá un número del 1-4 según el nivel de importancia de la competencia, entendiéndose como:
 - 4 muy importante
 - 3 importante
 - 2 medianamente importante
 - 1 menos importante
- Al tener alguna duda acerca de la definición de cualquier competencia preguntar al estudiante.

Competencias Cardinales: Son las habilidades o capacidades que poseen todos los docentes de la institución sin excepción.

Competencias Cardinales	Aplica		Grado
	Si	No	(1-4)
Aprendizaje Continuo			
Adaptabilidad al Cambio			
Autocontrol			
Comunicación Asertiva			
Conciencia Organizacional			
Resolución de conflictos			
Flexibilidad			
Ética			
Desarrollo de Personas			
Aprendizaje Continuo			
Adaptabilidad al Cambio			

Validaciones

Por Especialistas

Mg. Eleonor Pardo



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María José Mena Zurita, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

Dentro de esta investigación se consideró la participación de 23 docentes, de los cuales 20 son mujeres y 3 hombres, con un rango de edad desde los 24 hasta los 35 años, todos cuentan con una educación formal de hasta tercer nivel, los mismo que conforman el 100% de la población docente dentro de la institución educativa.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al proceso de selección por competencias.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta al proceso de selección por competencias. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (Cuando se aborda de forma poco adecuada el tema); y 6, si se aborda a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre pasos diseñados y competencias evaluadas						X

Comentario:

Ninguno / todo a satisfacción



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del proceso de selección por competencias.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, complete todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Eleonor Virginia Pardo Paredes

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente titular auxiliar

Tiempo dentro del cargo: siete años

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión del Talento Humano

180282847-3

Firma y número de identificación.

Mg. Luis Cevallos



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María José Mena Zurita, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

Dentro de esta investigación se consideró la participación de 23 docentes, de los cuales 20 son mujeres y 3 hombres, con un rango de edad desde los 24 hasta los 35 años, todos cuentan con una educación formal de hasta tercer nivel, los mismo que conforman el 100% de la población docente dentro de la institución educativa.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al proceso de selección por competencias.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta al proceso de selección por competencias. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (Cuando se aborda de forma poco adecuada el tema); y 6, si se aborda a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre pasos diseñados y competencias evaluadas						X

Comentario:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del proceso de selección por competencias.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, complete todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	x		x		x		
2	El formato para la propuesta	x		x		x		
3	Número de fases planteadas	x		x		x		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		x		x		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	x		x		x		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	x		x		x		
7	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		x		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	x		x		x		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	x		x		x		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	x		x		x		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dr. Luis Cevallos Terneus

Institución: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 11 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas

Firma y número de identificación.

1709503070

Por beneficiarios

Coordinadora Académica Lic. Cristina Pico



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María José Mena Zurita, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

Dentro de esta investigación se consideró la participación de 23 docentes, de los cuales 20 son mujeres y 3 hombres, con un rango de edad desde los 24 hasta los 35 años, todos cuentan con una educación formal de hasta tercer nivel, lo mismo que conforman el 100% de la población docente dentro de la institución educativa.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al proceso de selección por competencias.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta al proceso de selección por competencias. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (Cuando se aborda de forma poco adecuada el tema); y 6, si se aborda a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre pasos diseñados y competencias evaluadas						X

Comentario: El diccionario de competencias debería estar apartado del proceso de selección junto con la descripción de puestos. El proceso se apega a las necesidades del área académica y puede ser tomado en cuenta para un proceso de evaluación docente.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del proceso de selección por competencias.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, complete todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Mg. Cristina Pico

Institución: Unidad Educativa Gregoire Girard

Cargo que ocupa: Coordinadora Académica

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión Educativa

1804176954

Rectora de la Institución Mg. María del Pilar Zurita



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María José Mena Zurita, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

Dentro de esta investigación se consideró la participación de 23 docentes, de los cuales 20 son mujeres y 3 hombres, con un rango de edad desde los 24 hasta los 35 años, todos cuentan con una educación formal de hasta tercer nivel, los mismo que conforman el 100% de la población docente dentro de la institución educativa.

La validación de este plan es importante porque permite determinar la eficacia de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al proceso de selección por competencias.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta al proceso de selección por competencias. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

Proceso Selección Docente por Competencias en la Unidad Educativa Gregoire Girard [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (Cuando se aborda de forma poco adecuada el tema); y 6, si se aborda a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre pasos diseñados y competencias evaluadas						X

Comentario: El proceso de selección va acorde con los reglamentos establecidos por el ministerio de educación y está apegado a las necesidades institucionales. Se podría incluir un flujograma para del proceso para hacerlo más claro.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del proceso de selección por competencias.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, complete todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de fases planteadas	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

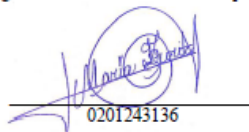
Nombre: Mg. Mará del Pilar Zurita

Institución: Unidad Educativa Gregoire Girard

Cargo que ocupa: Rectora

Tiempo dentro del cargo: 15 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas



0201243136