



COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO: UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN

Rosalba del Ángel Zúñiga

Centro de Formación Pedagógica e Innovación Educativa

Área temática: Procesos de formación.

Línea temática: Procesos formativos de alumnos, profesores, académicos, supervisores, directores (niños, adolescentes, jóvenes).

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.

Resumen:

Es evidente que estamos viviendo una época en la que suceden cambios vertiginosos en los ámbitos social, tecnológico, económico y educativo, por lo tanto, todas las organizaciones, incluyendo las instituciones educativas, han de modificar sus formas de organizar el trabajo y en consecuencia transformar su forma de gestionar.

El presente trabajo de investigación pretende determinar cuáles son las competencias de gestión que deben demostrar los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo (CECATI), a fin de desempeñar sus funciones directivas con éxito.

La revisión de la literatura presenta una descripción en primera instancia del marco normativo y contextual de la capacitación para el trabajo, considerando sus antecedentes históricos y filosofía institucional, diversos referentes teóricos sobre competencias de gestión y como referente institucional los Perfiles, Parámetros e Indicadores para Desempeñar Cargos de Dirección.

Con estos referentes se diseñó un cuestionario de opción múltiple, que se aplicó al 100% de directores para identificar a manera de diagnóstico las competencias de gestión que poseen y con base en los resultados, diseñar un programa de formación que culmina con una certificación, a fin de favorecer el desarrollo de competencias inherentes a la gestión escolar en los directores de los CECATI.

Palabras clave: gestión escolar, competencias de gestión, formación directiva, certificación de competencias.

Introducción

Los cambios sociales, políticos, tecnológicos y educativos, que podemos constatar en la vida cotidiana, son cada vez más rápidos y afectan a todos los elementos del sistema social, el sector educativo no escapa de esta imperante necesidad de transformar la gestión escolar, a fin de responder a las demandas actuales, específicamente en la formación para y en el trabajo, que ofrece la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), en 199 planteles federales distribuidos en todo el territorio nacional, por tanto para hacer frente a ese importante reto de formar personas, es importante determinar cuáles son las competencias de gestión que deben desarrollar los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo (CECATI), a fin de desempeñar sus funciones directivas con éxito.

Los elementos metodológicos utilizados en esta investigación centran su atención en el análisis de las competencias de gestión para directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), de acuerdo con las competencias identificadas en la literatura y el planteamiento del perfil, parámetros e indicadores que ha de cumplir un director de plantel, para desempeñar tal función.

Por lo tanto, esta investigación plantea lo siguiente:

Problema de Investigación

¿Qué competencias de gestión deben evidenciar los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo, para administrar estratégicamente el plantel?

Sub preguntas

- ¿Cuáles son las principales competencias de gestión directiva?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación y actualización de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo?
- ¿Qué competencias de gestión considera el Programa de Formación Directiva de la DGCFT que se aplica actualmente?
- ¿Qué elementos hace falta agregar al Programa de Formación Directiva de la DGCFT, para que cumpla su función?
- ¿Qué Estándares de Competencia de carácter nacional pueden ser referente para la evaluación de competencias de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo en México?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de formación directiva para los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo en México, con base en los perfiles oficiales, a fin de responder a las necesidades actuales de gestión.

Objetivos Específicos

- a) Realizar un estudio para identificar cuáles son las competencias de gestión directiva.
- b) Diagnosticar las necesidades de capacitación y actualización de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo.
- c) Analizar el programa de formación directiva de la DGCFT que se aplica actualmente.
- d) Identificar Estándares de Competencia de carácter nacional que puedan ser referente para la evaluación de competencias de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo en México.
- e) Replantear el programa de formación directiva de la DGCFT.

Desarrollo

El dinamismo de los cambios globales plantea a las instituciones educativas, y específicamente a las personas que las constituyen, el reto de contar con conocimientos, habilidades y destrezas siempre crecientes. Aprender durante toda la vida se ha convertido en un nuevo paradigma, no es posible permanecer pasivos ante los reclamos de un mundo cambiante que nos reta a mantenernos permanentemente actualizados (Fullan, 1997).

Las instituciones educativas deben sistematizar los procesos de cambio, para eso es preciso que sus integrantes desarrollen nuevas capacidades como la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, la administración del tiempo, la mejora continua, para hacer frente al nuevo entorno.

De acuerdo con Ruiz (2007:II): “La administración de instituciones educativas está requiriendo habilidades distintas a las que se tenían anteriormente, como de liderazgo, comunicación, motivación, planeación, y actitudes de empatía, congruencia y servicio”.

El papel del director consiste en hacer que sucedan las cosas que se han vislumbrado en el futuro para la institución y para esto es preciso que cuente con las competencias de gestión necesarias a fin de que sea capaz de propiciar un ambiente de trabajo colaborativo y diseñar un sistema de planeación estratégica fundamentado en la visión, la misión y los valores de la institución, para que mediante la implementación de proyectos, programas y planes de acción bien organizados, sea posible comprometer a los integrantes de la institución para contribuir en el día a día al cumplimiento de la visión institucional y a la mejora continua.

La capacitación para el trabajo en México tiene un impacto significativo en el nivel nacional de empleabilidad, pero sólo alcanza al 25% de la población económicamente activa (www.dgcft.sems.gob.mx).

En este contexto, la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), que es un órgano centralizado de la administración pública federal, y se ubica dentro de la estructura del sistema educativo nacional, en la Secretaría de Educación Pública (SEP): “asume el reto y la oportunidad de ofrecer una educación de calidad para la vida y el trabajo, a fin de procurar una vida más fructífera, al mejorar las condiciones de trabajo y el desempeño laboral, teniendo al aprendizaje como piedra angular del desarrollo humano” (www.dgcft.sems.gob.mx).

Ante la necesidad imperante de modernizar estructuras, sistemas y procesos, a fin de modificar prácticas y adoptar una nueva actitud, la DGCFT tiene como objetivo (www.dgcft.sems.gob.mx): “ofrecer los servicios de formación para y en el trabajo en las áreas artesanal, industrial y de servicios, a fin de contribuir al fomento de la productividad, la incorporación al trabajo, el autoempleo y la organización social para el trabajo y la producción; procura una gestión más eficaz, en la perspectiva de las organizaciones modernas que se adaptan a la dinámica de cambios en su entorno”.

Es evidente la necesidad de modificar las formas de organizar el trabajo y, en consecuencia, transformar la forma de gestionar la capacitación en los planteles, por lo que es prioritario determinar las competencias de gestión que deben desarrollar los directores, diseñar un programa de formación que favorezca este proceso y constatar las competencias mediante un proceso de certificación directiva, lo que propicia el desarrollo de este trabajo de investigación que se realizó con un diseño cuasi experimental y un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando el método descriptivo con estudio exploratorio.

La integración del marco teórico, así como el marco normativo y contextual de referencia, se realizaron a partir de un análisis bibliográfico sobre las competencias de gestión que se requieren para dirigir instituciones educativas, de igual forma, se exploró información en la web, para contar con referentes oficiales y se consultó información de carácter institucional, tales como las páginas web oficiales de la Secretaría de Educación Pública (<https://www.sep.gob.mx>), del Servicio Profesional Docente (<https://www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx>), del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (<https://www.conocer.gob.mx>) y de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (<https://www.dgcft.sems.gob.mx>).

En cuanto al instrumento de investigación, se diseñó un cuestionario de opción múltiple con base en la taxonomía de Robert Marzano (2001), para identificar las competencias de gestión que poseen los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI).

Para la validación del cuestionario se utilizó el método Delphi, en donde mediante la consulta a expertos; Investigadores del Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo (CIDFORT), directores de CECATI y Representantes de la Secretaría de Educación Pública, fue posible corroborar la validez y confiabilidad del instrumento.

El cuestionario se aplicó en línea a través de la herramienta Google Drive, a los 199 directores de los CECATI, lo cual representa el 100% de la población.

Los resultados que se obtuvieron en el instrumento de investigación aplicado en línea a la totalidad de directores se clasificaron en 6 categorías:

- 1.- Liderazgo situacional.
- 2.- Administración organizacional.
- 3.- Comunicación efectiva.
- 4.- Manejo de equipos de alto rendimiento.
- 5.- Negociación y toma de decisiones.
- 6.- Planeación estratégica.

Estos resultados se analizaron para su interpretación mediante un software de aplicación de hoja de cálculo. Se encontró que el nivel de dominio promedio de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo, respecto a las seis categorías de análisis referidas a las competencias de gestión: liderazgo situacional, administración organizacional, comunicación efectiva, formación de equipos de alto desempeño, negociación y toma de decisiones y planeación estratégica, es del 66%.

Este resultado evidentemente no corresponde al nivel esperado, en virtud de que el planteamiento de los reactivos incluidos en el instrumento de investigación, en su mayoría alcanzan solamente el nivel de comprensión, en pocos casos llegan al análisis y el nivel de utilización se considera en menor medida; por tanto, el nivel de dominio esperado es superior al 90%.

Por lo tanto, se infiere que es preciso replantear el programa de formación directiva que actualmente se está desarrollando, para orientarlo a dar respuesta a la necesidad de fortalecer las competencias de gestión requeridas para dirigir estratégicamente un plantel.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, fue posible integrar un programa de formación directiva, que reúne los elementos para el desarrollo de competencias de gestión en los directores, haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación, así como de la evaluación con fines de certificación de competencias con reconocimiento nacional.

La propuesta del programa de formación directiva semipresencial, se programó en la plataforma educativa Moodle versión 2.7, incluye cinco módulos para el desarrollo de las competencias de gestión requeridas para cubrir el perfil de puestos de dirección, con la intención de: mejorar en la formación continua, las estrategias y métodos de planeación, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el ambiente escolar y la administración de recursos, lo cual corresponde a cada una de las cinco dimensiones del perfil para desempeñar funciones directivas en los planteles y culmina con una certificación de competencias con base en el Estándar de Competencia EC0372: "Diseño del Plan Estratégico para una Institución Educativa" que ha publicado el Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER).

Conclusiones

El dinamismo de los cambios actuales plantea a las instituciones educativas, y específicamente a las personas que las constituyen, el reto de contar con competencias siempre crecientes. Aprender durante toda la vida (“Life Long Learning”) se ha convertido en un nuevo paradigma, no es posible permanecer pasivos ante los reclamos de un mundo cambiante que nos reta a mantenernos permanentemente actualizados.

En esta investigación, en primera instancia, se identificaron las competencias de gestión requeridas para administrar estratégicamente una institución educativa, específicamente, en el caso de un Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), a fin de reducir el sesgo que podría ocasionar la opinión unilateral del investigador, para determinar las categorías de estudio se aplicó el método Delphi, para que a través de la opinión de 6 expertos fuera posible identificar las competencias de gestión requeridas para desempeñar funciones de dirección en una institución educativa.

En este contexto, una vez realizada la consulta a los expertos e identificadas las categorías de análisis, se integró el instrumento de investigación (cuestionario), que al ser aplicado permitió corroborar que existen deficiencias en el dominio de las principales competencias de gestión que requiere evidenciar un director de plantel en el desempeño de sus funciones.

Ante este escenario, surge la necesidad de diseñar un Programa de Formación Directiva considerando las competencias de gestión identificadas y los Perfiles, Parámetros e Indicadores para los Directivos de Educación Media Superior.

Desde las aportaciones del enfoque socioformativo por competencias se pretende desarrollar las competencias de gestión directiva, que permitan a los directores de los CECATI actuar con idoneidad, construir y reconstruir los saberes que atiendan la dimensión afectiva, actuacional y cognoscitiva integrando el “saber ser/convivir; saber hacer y saber conocer” para que, con autonomía y sentido ético, participen en la solución a los problemas que les plantea el contexto institucional (García, López y del Ángel, 2014).

Así mismo, se consideró la necesidad de incorporar la Certificación de Competencias que ofrece el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), mediante el Estándar de Competencia EC0372: “Diseño del plan estratégico para una institución educativa”, a fin de garantizar a través de un ente externo e imparcial la competencia de los directores, para gestionar estratégicamente una institución educativa y que a su vez las personas que resulten “Competentes”, puedan obtener un reconocimiento oficial de la competencia que han desarrollado y evidenciado mediante un proceso de evaluación con fines de certificación.

En cuanto al alcance de los objetivos y preguntas de investigación, que se plantearon inicialmente, la presente investigación pretendía determinar específicamente cuáles son las competencias de gestión que

deben desarrollar los Directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), a fin de desempeñar sus funciones directivas con éxito, lo cual fue posible gracias al análisis de la información recopilada, la opinión de los expertos recogida mediante el método Delphi y los resultados del cuestionario que se aplicó a los Directores de CECATI, el diseño, implementación y evaluación de un nuevo Programa de Formación Directiva para los Centros de Formación para el Trabajo, que además aplica a cualquier Institución de Educación Media Superior.

En este sentido, el problema de investigación que cuestionaba sobre ¿qué competencias de gestión deben desarrollar los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo, para administrar estratégicamente el plantel?, se resolvió al determinar las competencias de gestión que se convirtieron en 6 categorías de análisis, objeto del presente estudio.

Respecto a las Sub preguntas planteadas, se logró responder cada una de ellas mediante este estudio, concluyendo las siguientes respuestas:

¿Cuáles son las principales competencias de gestión directiva?

Liderazgo situacional, administración organizacional, comunicación efectiva, negociación y toma de decisiones, manejo de equipos de alto rendimiento y planeación estratégica.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación y actualización de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo en México?

Ante el escenario actual, es preciso fortalecer las competencias de gestión directiva que deben poseer los directores para gestionar una institución educativa, en el contexto del perfil, parámetros e indicadores que determinan las competencias que ha de reunir un director y que habrá de demostrar en su evaluación del desempeño y en los resultados que dan cuenta de su gestión mediante su informe de rendición de cuentas, que presenta a las autoridades educativas, la comunidad en la que se inserta la escuela, los padres de familia y el colectivo escolar.

¿Qué competencias de gestión considera el Programa de Formación Directiva de la DGCFT que se aplica actualmente?

Actualmente el Programa de Formación Directiva de los CECATI, consta de dos cursos, el primero aborda habilidades directivas y gerenciales, orientadas sobre todo al ámbito empresarial, aunque toca algunas competencias de gestión como son, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, no se aprecia claramente su aplicación en el ambiente y contexto del sector educativo, tampoco se relacionan con las dimensiones y el perfil, parámetros e indicadores que debe cubrir un Director de Plantel de Educación Media Superior.

Así mismo, aquel Programa considera en un segundo curso algunos aspectos normativos de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, sobre todo orientados a la operación de un CECATI, pero

deja de lado lineamientos normativos actuales y acuerdos secretariales que es muy importante considerar en la gestión escolar.

¿Qué elementos hace falta agregar al Programa de Formación Directiva de la DGCFT, para que cumpla su función?

Es preciso agregar los referentes normativos actuales, que consideran modificaciones a la Constitución Política Mexicana, a la Ley General de Educación, y los perfiles, parámetros e indicadores que deben reunir tanto los directivos para desarrollar su función.

Así mismo, es preciso reforzar las competencias de gestión directiva, a fin de materializar a través del ejercicio del liderazgo académico, la comunicación efectiva, la negociación, la conformación de equipos de alto desempeño y la planeación estratégica, las aspiraciones del Gobierno Federal y de la Secretaría de Educación Pública, de ofrecer a nuestros niños y jóvenes mexicanos una educación de calidad (SEP, 2013).

¿Qué Estándares de Competencia de carácter nacional pueden ser referente para la evaluación de competencias de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo?

Se identificó en el Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC), un Estándar con código EC 0372 denominado “Elaboración del plan estratégico para una institución educativa”, el cual plantea desde el ejercicio del liderazgo académico en la conducción de reuniones, el establecimiento de la filosofía institucional a través de la construcción de su misión, visión y valores, el análisis de la institución y su contexto, la realización de un diagnóstico, el planteamiento de estrategias, metas, indicadores, hasta llegar a programas operativos y generar el compromiso de los integrantes de la institución con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

En cuanto al cumplimiento del Objetivo General de este estudio, que consistió en *diseñar una propuesta de formación directiva para los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo*, con base en los perfiles oficiales, a fin de responder a las necesidades de gestión que plantea la educación actual; este objetivo se cumplió e incluso fue más allá del diseño de una propuesta de formación directiva, en virtud de que una vez diseñado el programa se implementó con la participación de 100 directores de planteles del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, lo cual permitió evaluar y validar la propuesta.

Finalmente, los Objetivos Específicos planteados se pudieron constatar tal como se enuncia enseguida:

Realizar un estudio para identificar cuáles son las competencias de gestión directiva.

Esto fue posible durante el desarrollo de todo este trabajo de investigación, mediante la consulta a la literatura para determinar el estado del arte, posteriormente con la consulta a expertos y la aplicación del instrumento de investigación a todos los directores de los CECATI a nivel nacional, por tanto, fue posible identificar las principales competencias de gestión directiva y el estado actual que muestran los directores respecto a tales competencias.

Diagnosticar las necesidades de capacitación y actualización de los directores de los Centros de Capacitación para el Trabajo en México.

Este diagnóstico se realizó mediante la aplicación del cuestionario en línea a través de la herramienta Google Drive, se obtuvo la participación del 100% de directores, en virtud de que la convocatoria se realizó desde la parte oficial, lo que favoreció en gran medida la respuesta de los participantes en tiempo y forma.

Analizar el programa de formación directiva de la DGCFT que se aplica actualmente.

El análisis del programa de formación actual fue ineludible, a fin de identificar si mediante el desarrollo de los dos cursos que comprende, se estaba cumpliendo con los requerimientos de formación que actualmente demandan los directores de los CECATI, para cumplir con el perfil, parámetros de indicadores que la Secretaría de Educación Pública plantea, lo cual se identificó que no estaba siendo suficiente, por tanto la propuesta que se construyó retoma aproximadamente un 15% de los contenidos del programa anterior.

Replantear el programa de formación

Evidentemente se alcanzó este objetivo, pues como se ha venido mostrando el Programa de Formación Directiva que se construyó consta de 5 módulos formativos, que responden a cada una de las dimensiones que plantea el perfil relacionado con la función directiva; a diferencia del anterior que incluía solamente dos cursos y éstos no estaban alineados a las disposiciones normativas actuales, por lo que no se abordaban las dimensiones del perfil que deben cubrir los Directores de Plantel de Educación Media Superior.

Por lo tanto, es posible concluir que cualquier institución educativa que pretenda responder a las necesidades que el entorno plantea, ha de considerar el desarrollo de competencias de gestión en sus directores, lo que le permitirá reducir la incertidumbre, anticiparse a los cambios, y establecer las medidas necesarias para afrontarlos, actuando ante el entorno para lograr un efecto positivo; con base en una cultura de calidad y participación, que incluye a todos los actores educativos y les compromete con el logro de la aspiración nacional de ofrecer una educación de calidad.

Referencias

- Fullan, R; Michael G y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- García Fraile, J. A.; López Rodríguez, N. M y Del Ángel Zúñiga, R. (2014). *Aprendizaje y vida: construcción, didáctica, evaluación y certificación de competencias en educación desde el enfoque socioformativo*. México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill (4ª. Edición).
- Marzano, R.J. (2001). *Designing a new taxonomy of educational objectives*. Experts in Assessment Series, Guskey, T.R., & Marzano, R.J. (Eds.) Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Ruiz, C.I. (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México.