

**DISEÑAR UNA GUIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN
DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR EDUCATIVO PRIVADO EN EL
MUNICIPIO DE DUITAMA BOYACA**

AUTORES:

**LILIANA ISABEL LOPEZ ESPINOSA
SEGUNDO PINZON CARDOZO**

**DOCTORA: GLORIA LILIANA GONZALEZ GONZALEZ
DIRECTORA DE MONOGRAFIA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES**

2018

CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
PALABRAS CLAVE	6
KEY WORDS	6
PRÓLOGO	7
INTRODUCCION	8
Hipótesis	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Línea de Investigación	10
CAPITULO 1. MARCO TEORICO	12
1.1 Selección de personal	12
1.2 Técnicas de Selección de Personal	19
1.3 Bases e influencias sobre la selección de personal	23
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 Modelos de selección docente a nivel mundial	26
CAPITULO 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	43
3.1 Etapas del proceso	43
3.2 Determinación de la ruta estratégica	48
3.3 Ruta estratégica para el proceso de selección del talento humano	55
CAPITULO 4. MARCO LEGAL	58
4.1 Constitución Nacional de 1991	59
4.2 Ley115 de 1994	60
4.3 Código sustantivo del trabajo	61
4.4 Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994	62
LECCIONES APRENDIDAS	63
CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66
ANEXOS	71

Anexo 1: Formato verificación de requisitos.....	72
Anexo 2: Formato evaluación de la clase muestra.....	72
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada.....	73
Anexo 4. Acta final de resultados	76

RESUMEN

La Educación en Colombia ha tomado gran relevancia debido a los resultados obtenidos en las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), donde Colombia está rezagada frente a otros países, y es así que uno de los objetivos del Ministerio de Educación Nacional; para el año 2025 es lograr que Colombia sea uno de los Países más educados a nivel Latinoamérica.

Esta monografía se realiza en el municipio de Duitama, teniendo en cuenta su reconocimiento como el municipio más educado de acuerdo a su promedio en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), pero que a la vez encontramos una disyuntiva con la posición de las instituciones educativas de Duitama que no se ubican en los primeros lugares a nivel nacional. De acuerdo con esta premisa se justifica realizar la presente monografía, donde la ciudad cuenta con 44 instituciones educativas privadas y 14 instituciones educativas oficiales, enfocándola en las instituciones educativas privadas, pero que a su vez servirá de insumo para la estandarización de los procesos de selección del talento humano de las instituciones educativas oficiales.

Para determinar el mejoramiento en la selección del talento humano en las instituciones educativas es necesario conocer el marco legal (ley 115 de 1994, Decretos reglamentarios 1278 de 2002, 2277 de 1979 y demás decretos, Código sustantivo del trabajo Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 que rige la contratación de los docentes del sector educativo privado, así mismo identificar cuáles son las cargas laborales (cargos), competencias laborales, funciones, estructura organizacional dirigidas al cumplimiento de esta actividad y las necesidades de capacitación de los trabajadores para ofrecer un excelente servicio, teniendo en cuenta su misión, visión y el proyecto educativo institucional y acorde con las instituciones debidamente certificadas en calidad.

En los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejoramiento de la calidad educativa, requiere de un documento guía para la selección del talento humano; que permita retener el personal más idóneo, comprometido con la organización, esto significa que no solo el capital humano se está reteniendo sino el aprendizaje y la experiencia durante el tiempo que allí permanezca; un documento en la cual se estimen cuales puestos de trabajo son los más requeridos por la institución educativa y sus funciones a desempeñar.

La organización que logra desarrollar la anterior premisa del talento humano, genera mediciones que permiten monitorear el capital humano y aseguran que estén produciendo el mejor resultado; no solo en calidad educativa sino en calidad humana.

ABSTRACT

Education in Colombia has taken great relevance due to the results obtained in the tests of the Program for the International Assessment of Stu (PISA), where Colombia lags behind other countries, and is one of the objectives of the Ministry of National Education; by the year 2025 it is to make Colombia one of the most educated countries in Latin America.

This monograph is carried out in the municipality of Duitama, taking into account its recognition as the most educated municipality according to its average in the Synthetic Index of Educational Quality (ISCE), but at the same time we find a dilemma with the position of the institutions of Duitama that are not located in the first places at the national level. According to this premise, it is justified to make this monograph, where the city has 44 private educational institutions and 14 official educational institutions, focusing on private educational institutions, but which in turn will serve as input for the standardization of selection processes of the human talent of the official educational institutions.

To determine the improvement in the selection of human talent in educational institutions it is necessary to know the legal framework (Law 115 of 1994, Regulatory Decrees 1278 of 2002, 2277 of 1979 and other decrees, Substantive Labor Code Adopted by Decree Law 2663 of the August 5, 1950 that governs the hiring of teachers in the private educational sector, as well as identify what are the workloads (positions), job skills, functions, organizational structure aimed at the fulfillment of this activity and the training needs of workers to offer an excellent service, taking into account its mission, vision and the institutional educational project and in accordance with the institutions duly certified in quality.

In the processes of diagnosis, planning, execution, monitoring, evaluation and improvement of educational quality, it requires a guide document for the selection of human talent; that allows retaining the most suitable personnel, committed to the organization, this means that not only human capital is being retained but learning and experience during the time that remains there; a document in which it is estimated which jobs are the most required by the educational institution and its functions to be performed.

The organization that manages to develop the previous premise of human talent, generates measurements that allow monitoring human capital and ensure that they are producing the best result; not only in educational quality but in human quality.

PALABRAS CLAVE

Talento humano, selección de personal, ruta estratégica, mejora continua, institución educativa

KEY WORDS

Human talent, selection of personnel, strategic route, continuous improvement, educational institution

PRÓLOGO

Este trabajo monográfico fue realizado con el objetivo de diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el Municipio de Duitama – Boyacá.

La presente monografía está dividida en 4 capítulos. El capítulo I, se refiere a los fundamentos teóricos, técnicas de selección, bases e influencias, el cual es la base para soportar esta monografía. El Capítulo II, se refiere al marco conceptual, donde se describen los distintos modelos de selección de docentes a nivel mundial, su aplicación en los países con los mejores sistemas educativos a internacional. El capítulo III, se identifica el proceso de selección; en el cual teniendo en cuenta los referentes se diseñan las etapas, a saber: etapa 1. Estudio de necesidad de personal (ENP); etapa 2. De invitación y publicación (IYP); etapa 3. Verificación, aplicación de pruebas y selección. (VAYS) y etapa 4. Notificación de resultados (NR). Por otra parte, en el capítulo IV, se diseña la ruta estratégica para el proceso de selección del Talento humano; eje primordial para sistematizar y documentar la presente guía. Por último, el capítulo V, se encuentra el marco legal; en el cual se involucran una serie de normas del ámbito educativo, que nos permiten tener las bases teóricas legales de la presente monografía.

La elaboración de este trabajo monográfico, es el producto de la investigación en los Colegios privados de la ciudad de Duitama en cuanto a su desempeño y progreso de estas instituciones; que a pesar que somos una de las ciudades con mayor ISCE en todos sus niveles, no estamos en el ranking de las mejores instituciones educativas a nivel nacional. Por lo anterior, se ha diseñado una ruta estratégica que apoye la selección del personal en los Colegios Privados de la ciudad de Duitama, y así fortalecer la educación en pro de una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

INTRODUCCION

El Plan Nacional de Educación PNDE 2016 – 2025, plantea que para el año 2025; Colombia tendrá un sistema de educación inclusivo, el de mejor calidad en América Latina, para todos, para toda la vida, que genere igualdad de oportunidades, equidad, contribuya a la consolidación de la Paz e impulse el desarrollo humano y desarrollo económico. Dentro del diagnóstico para la construcción de este plan se reconoce que la educación presenta una serie de problemas en lo que respecta al talento humano, y se plantea unas estrategias que mitiguen esta problemática y se consolide las metas previstas:

Problemas: Talento humano no cualificado e insuficiente, falta celeridad en la selección y el nombramiento de los docentes, autoselección de docentes, evaluación de carácter diagnóstico formativa: presupuesto, reglamentación y frecuencia, déficit de docentes cualificados.

Estrategias para mitigar esta problemática: Marco nacional de cualificaciones, profesionalización y formación, reglamentación de los perfiles docentes para las distintas áreas de aprendizaje, definición de requisitos para presentar la evaluación de carácter diagnóstico formativa y retroalimentación de los conocimientos y práctica docente, atracción y/o formación de docentes cualificados para el posconflicto

En el diagnóstico realizado por la Alcaldía de Duitama para la construcción del Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019, en el sector educativo se menciona: Existen 14 instituciones educativas distribuidas en 31 sedes, con una capacidad instalada de 14.294 alumnos contando con 459 aulas de clase, que atienden una población escolar de 17.278 estudiantes, con un promedio de 38,5 niños por aula, y se cuenta con 44 instituciones privadas. Por la capacidad de infraestructura educativa del municipio, siete instituciones educativas oficiales, deben funcionar en doble jornada (la mitad de los cursos en la mañana y los otros en la tarde. Igualmente se tienen 3 sedes educativas que no son propiedad del municipio, lo cual hace necesario contar con 126 aulas nuevas adicionales y la construcción de 11 restaurantes escolares para implementar la jornada única en todas las sedes de las instituciones educativas. (Acuerdo 013 de 2016, Pág. 43 - 44)

Además en el portal de Colombia aprende, define el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), como una herramienta que permite medir el trabajo para saber cómo esta y cómo puede mejorar una Institución Educativa en cada uno de sus ciclos educativos: Básica Primaria, Básica Secundaria y Media. El Índice es una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor más alto. Los componentes del ISCE son: desempeño (40%) muestra el resultado de nuestros estudiantes en las pruebas estandarizadas, Progreso (40%) refleja cuánto mejoramos frente al año anterior utilizando los niveles de desempeño, ambiente escolar (10%) refleja la percepción de nuestros estudiantes sobre el ambiente en el que aprenden y Eficiencia (10%) es la aprobación por nivel escolar.

De acuerdo a lo anterior, el municipio de Duitama, se ubica en el primer lugar en la categoría municipal, con un puntaje de 6,83; obteniendo así el mejor índice en los tres niveles de educación: 6,52 puntos en primaria; 7,55 en media (de sexto a noveno) y 7,05 en secundaria (décimo y undécimo).

Es de reconocer que Duitama se ubica en el primer lugar de acuerdo al ISCE; sus instituciones educativas privadas no se encuentran catalogadas dentro de las 20 mejores del País en ninguno de los niveles de educación. La problemática radica que las Instituciones educativas privadas no han logrado consolidar su talento humano permanente bajo unos criterios estandarizados en el proceso de selección, que permita la obtención de un desempeño de alta calidad, que exige un significativo nivel en materia de recursos humanos, contar con un personal competente y comprometido que contribuya al mejoramiento de los índices propuestos por las instituciones educativas, tales como:

- ✓ Desarrollar un ambiente laboral y una cultura organizacional enfocada en la calidad educativa y en valores humanos.
- ✓ Contemplar el recurso humano como el activo más importante de la institución y agente proactivo.

Las herramientas necesarias para el mejoramiento del talento humano, plenamente idóneo para el desarrollo de las labores, demanda calidad educativa, valores humanos, e integralidad, que al no tenerla repercute en baja productividad y competitividad. Que sin lugar a duda, puede generar altos costos y pérdidas económicas. Por lo anterior, se requiere la

exigencia de estandarización de los procesos de selección, cargos y funciones; que conlleven a garantizar el talento humano y los niveles de desempeño a nivel regional y nacional.

Hipótesis

El diseño y posterior implementación de una guía para el mejoramiento en el proceso de selección del talento humano en el sector educativo privado, fortalecerá el desempeño y progreso de las instituciones educativas del Municipio de Duitama – Boyacá.

Objetivo General

- ✓ Diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el Municipio de Duitama – Boyacá

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el proceso de selección del talento humano en las instituciones educativas privadas del Municipio de Duitama. Criterios
- ✓ Determinar las etapas para el proceso de selección de talento humano
- ✓ Diseñar la ruta estratégica del proceso de selección del talento humano
- ✓ Sistematizar y documentar la guía para el proceso de selección del talento humano que se desempeñan en las Instituciones Educativas Privadas.

Línea de Investigación

La Monográfica en el programa de Maestría, está enfocada en la investigación del mejoramiento de la selección del talento humano; en la trayectoria, fue muy significativa la participación de los diferentes actores en el proceso de construcción de la Monografía titulada: “Diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el municipio de Duitama Boyacá”, trabajo interdisciplinario desarrollado en

una de las tres líneas de investigación establecidas por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia:

Línea de Investigación: Dinámica Organizacional.

Orienta la investigación en la interacción de los procesos, los sistemas de información, las relaciones humanas; describiendo la cultura de la organización y su impacto en las personas. Esta permite mejorar el clima organizacional, la administración y el desarrollo organizacional.

Sublínea: Gestión y desarrollo del talento humano

Dentro de los elementos y procesos que hacen parte de la Sublínea de Investigación, es de gran importancia y trascendencia conocer las experiencias de las Instituciones Educativas y comprender la gestión y desarrollo del talento humano; en busca de la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, base fundamental para desarrollar este proyecto monográfico.

El estudio de Investigación fue abordado mediante análisis descriptivo (Local, Nacional, e Internacional), con base en Experiencias y Fundamentos Legales definidas en la Selección del Talento Humano. El objetivo de este proyecto es el de diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el Municipio de Duitama – Boyacá y establecer criterios que permitan acceder las Instituciones Educativas en su propósito de mejorar la calidad educativa.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

1.1 Selección de personal

Para el desarrollo de esta monografía se tuvo en cuenta trabajos desarrollados anteriormente, pensamientos y doctrinas de diferentes autores: Sherman, Dessler, Varela, Chiavenato, Dolan; opiniones que se enfocan en la importancia del talento humano como el recurso primordial de una organización, que cuenta con procesos y procedimientos, que permitan seleccionar las personas idóneas para ocupar los cargos de la organización y asegurar un desempeño sobresaliente.

Sherman (1987) afirma que “La selección de personal es el proceso de determinar quiénes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización”.

Considerando lo afirmado por Sherman, una de las tareas importantes de la selección del talento humano es establecer todo aquello que este orientado a identificar la persona con las características, los requisitos académicos y experiencia; que se exigen para ser parte de los aspirantes para ocupar los cargos en la organización. De acuerdo con los perfiles definidos para el aseguramiento de desempeños sobresaliente, con calidad en cumplimiento de la misión, visión y objetivos del proyecto educativo institucional.

Para Dolan (2007) “La selección tiene que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo; no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización”.

Cuando el autor habla de selección, hace referencia que el talento humano en las organizaciones, debe contar con una planeación estratégica por la persona encargada de la creación y detecciones de las necesidades de personal, tendientes a construir el talento humano con las capacidades, conocimientos y competencias para el desempeño del cargo. que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente. Ojo fortalezas

Por otra parte Dessler y Varela, (2011) afirman que “La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados”.

Para que la selección del talento humano tenga éxito se necesita soportar en algún estándar, manual o guía, los procesos y procedimientos para el análisis, descripción, diseño de puestos de trabajo, funciones y la planeación estratégica del recurso humano, identificando las competencias, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia, considerados necesarios para desempeñar un cargo. Que exige la aplicación de diferentes pruebas para garantizar la selección de los perfiles más apropiados.

Para Robbins y Timothy (2009) al indicar que “el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado”.

Para que la selección de personal sea efectiva, se debe contemplar la relación que existe entre el puesto de trabajo y la persona que ocupará el cargo, teniendo claro que el desempeño de la institución educativa depende del personal contratado. Entonces, la selección de personal se entiende como el proceso de adaptación de los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo.

Por su parte Chiavenato (2001) afirmar que “El reclutamiento es una actividad de divulgación, la selección es una actividad de elección, de escoger y decidir. La tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y

desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización”.

En este orden de ideas, se continúa hablando de selección del personal, sin desconocer la fase de reclutamiento que es parte fundamental para dar inicio a este proceso de selección, así como lo afirma Chiavenato que es una actividad de elección, de escoger y decidir, lo reafirma Werther y Davis; como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. A través de la convocatoria abierta se busca generar condiciones favorables, logrando atraer candidatos, que se adapten a las condiciones del puesto trabajo, minimizar el riesgo y la probabilidad que las personas seleccionadas no se adapten y su desempeño no sea en las mejores condiciones de trabajo.

Por último, Werther y Davis, (2008) señalan que “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Con el reclutamiento se empieza a elegir una fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla”.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente por los diferentes autores, el proceso de selección de personal en una organización; es considerado como un análisis profundo y complejo que se desarrolla en diferentes etapas e implica identificar habilidades, competencias, aptitudes, actitudes, experiencia y personalidad en los candidatos con las especificaciones, perfiles y funciones del puesto a ocupar.

En concordancia con los autores, el objetivo de esta investigación tiene como fundamento el mejoramiento de la selección del talento humano en las instituciones educativas privadas del Municipio de Duitama, desde la iniciativa de identificar los puestos de trabajo, definir los perfiles y los requisitos del cargo; con el propósito de generar la óptima planta de personal y

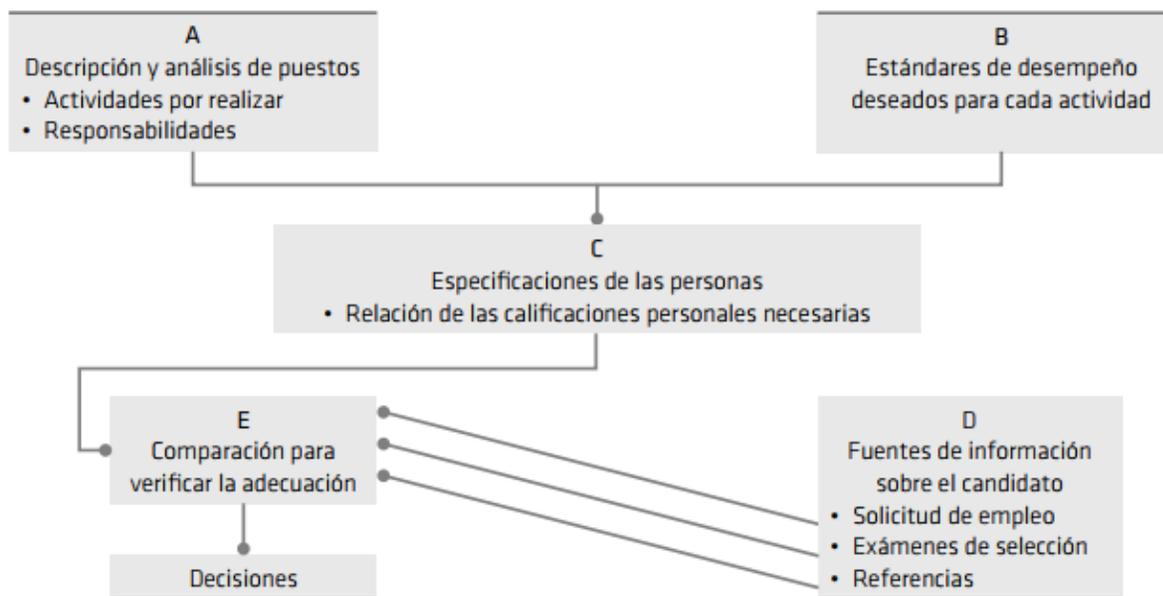
permitir la prestación del servicio educativo con calidad, con alto nivel de desempeño en las Pruebas Saber.

De la misma manera lo expresa Chiavenato (2001) cuando dice que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Para mayor comprensión se referencia la siguiente gráfica:

Gráfico 1: Proceso de selección de personal



Fuente: Idalberto Chiavenato; 2011, Pág. 144

Para el proceso de selección; lo más relevante son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos; estos se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, teniendo en cuenta que su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección

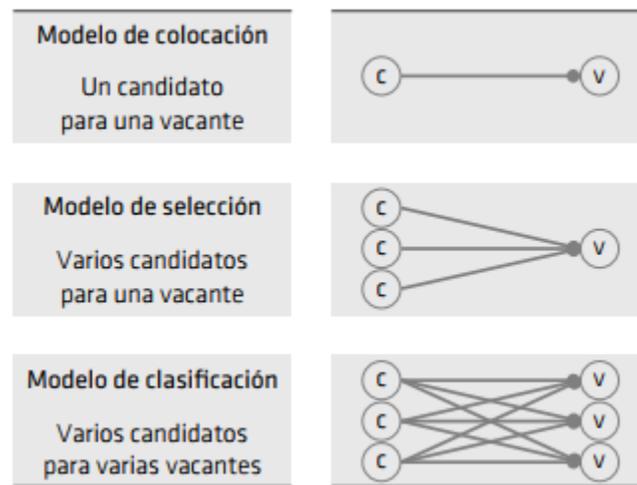
de personal para determinada vacante. En primer lugar, tenemos el análisis y las especificaciones de cierto puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo”.

Dentro del proceso de selección del talento humano; Chiavenato plantea que se debe solucionar la adecuación de las personas al puesto de trabajo y la eficiencia de la persona al puesto, esta necesidad de las instituciones educativas de responder con calidad, ha llevado que se implemente en las organizaciones guías para mejorar el proceso de selección, donde se definen perfiles, competencias, evaluación de requisitos, formación académica, experiencia laboral que permitan un reconocimiento integral de los aspectos aptitudinal, actitudinal y poder predecir o proyectar el comportamiento frente a diferentes situaciones en el aula de clase. Desde esta perspectiva, las instituciones garantizan responder a la demanda con un servicio de calidad, eficiencia y eficacia, acreditado y evaluado a través de las diferentes pruebas de competencias realizadas por los entes reguladores del Ministerio de Educación, las universidades y otras organizaciones que miden los niveles de la calidad educativa en aspectos de desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar.

De acuerdo a Chiavenato (2011) define el proceso de comparación y decisión en los siguientes términos: “**La selección es un proceso de comparación** entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

La selección como proceso de decisión; una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

Figura 2: Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.



Fuente: Idalberto Chiavenato; 2011, Pág. 145

- Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.
- Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales”.

Cabe destacar en Chiavenato lo alusivo al proceso de comparación y decisión; que es potencializar como proceso de decisión, la selección de personal que admite tres modelos de comportamiento: colocación, selección y clasificación.

En lo que respecta a los tres modelos propuestos por Chiavenato en el proceso de decisión; no compartimos el modelo de colocación, porque independientemente del número de candidatos

para ocupar un cargo dentro de la organización, debe surtir todo el proceso de verificación de requisitos y aplicación de pruebas; esto con el fin de garantizar que la persona a contratar es la más idónea, que cumpla con las competencias y el perfil; de lo contrario se minimiza el riesgo que por no aplicar el proceso, al recibir un solo candidato para un cargo, se decida contratar una persona sin el cumplimiento de los requisitos, actitudinales, comportamentales y de experiencia; perjudicando la prestación del servicio, el clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cada proceso planteado y desarrollado en gestión del talento humano, incide directamente en el desempeño de los candidatos seleccionados, y su inadecuada selección puede influir en el desempeño, poca motivación, falta de pedagogía, competencias, mala comunicación, transmisión de los conocimientos y escasa cooperación. Por lo anterior, un proceso de selección llevado con todas las garantías, metodología, liderazgo y compromiso para alcanzar las metas fijadas por la organización para el periodo.

Razón por la cual es necesario decir, que dentro de todo proceso educativo, es fundamental, la implementación de una guía para la selección del talento humano basado en los requerimientos de puestos de trabajo y de perfiles de cargos, porque a partir de ésta se define la planta de personal para la prestación del Servicio Educativo, con el propósito de fortalecer y enriquecer los conocimientos impartidos a la comunidad estudiantil. El talento humano a contratar debe ser el más diligente en cada una de las áreas, características que se identifican al aplicar cada una de las etapas del proceso de selección, que no van en contravía de la misión, visión, principios y objetivos institucionales; generando un clima organizacional adecuado y una sinergia con todos los actores que hacen parte de la institución educativa.

Al constituir un equipo de trabajo con las fortalezas antes mencionadas, permite que la organización genere valor agregado en la prestación servicio educativo, mayor demanda, posicionamiento en el mercado; y prepararse para implementar los cambios y nuevos retos del sistema educativo: talento humano competente en el uso con responsabilidad de las tecnologías de la información y la comunicación TICS, críticos capaces de generar pensamiento

argumentativo y autónomo en la comunidad estudiantil, con sentido de pertinencia social y emprendedora.

Dolan (2007); afirma que en la selección del personal se deben alcanzar tres fines concretos: “1. Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos. 2. Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas. 3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.”

De acuerdo con Dolan, reafirma con sus tres fines concretos de la selección del personal, lo expuesto en el párrafo anterior, la necesidad de implementar al interior de las instituciones educativas procesos y procedimientos enfocados a consolidar el talento humano, que contribuya a mejorar las debilidades y consolide las fortalezas de la organización; éste mejoramiento continuo se logra cuando alcanzamos ser competitivos en el mercado, al satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, siendo proactivos, exigentes y rigurosos en cada una de las etapas del proceso de selección; así mismo si existe algún inconveniente pueda corregirse sin afectar la prestación del servicio educativo.

1.2 Técnicas de Selección de Personal

Para llegar al término de Gestión del talento humano se debió a un proceso de continuo cambio y que en el tiempo se fue afianzado, donde en los años de 1950 toma el nombre de administración personal, donde consistía en la mediación de trabajador y empleador de acuerdo con la legislación laboral; para el año de 1970 surge el término de “Recursos Humanos” lo que conlleva a darles un mejor trato a los trabajadores y reconocerles ciertas capacidades más allá de sus funciones y de lo previsto en los manuales; para los años 90 David Watkins de Softscape en su artículo publicado en un artículo en 1998. Acuña el término de gestión del talento humano “Como el proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos” esto ha despertado entre las empresas su competencia, al convertir en una “guerra por el talento”, llevando en una

continua adopción por las empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

Las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica, han logrado dar solución a problemas de eficiencia, eficacia y calidad del servicio, con la retención de empleados, un enorme esfuerzo por atraer talento humano que se requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización.

La responsabilidad de la selección del talento humano, no puede dejarse en manos únicamente del área de recursos humanos, labor de atraer, reclutar, seleccionar y retener a los trabajadores, sino que debe incluir el compromiso de que los gerentes, supervisores, líderes de las diferentes divisiones dentro de la organización, la oportunidad de compartir abiertamente la información.

El objetivo fundamental de conocer las técnicas de selección del talento humano, se enfocan en ayudar a desarrollar habilidades de gestión para atraer y retener personal en las organizaciones y asegurar que su talento humano sea seleccionado utilizando los procesos y procedimientos con efectividad, para beneficio de la organización; siendo capaces de identificar, interpretar y aplicar las normas legales que regulan las relaciones obrero-patronales entre agentes económicos de derecho individual y/o colectivo como mecanismo para implementar un estado social de derecho.

Conocer estas técnicas nos ayudara a contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera responsable en la prestación del servicio, desarrolle propuestas específicas con respecto a políticas, cambios organizacionales y modelos en el talento humano de las organizaciones para garantizar su pleno desarrollo dentro de la equidad social.

Chiavenato (2011), manifiesta que las técnicas de selección convenientes para escoger los candidatos adecuados son las siguientes:

- a. **Entrevista de Selección:** una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso

de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés. El contenido de la entrevista, representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista. (Chiavenato, 2011, pág. 149)

- b. Pruebas de conocimientos o habilidades:** son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Se pueden clasificar de acuerdo a su método en: orales y escritas; de acuerdo con el área de conocimiento pueden ser: generales o específicas; y de acuerdo a su forma en: tradicionales, objetivas y mixtas. (Chiavenato, 2011, pág. 154).
- c. Pruebas psicológicas:** se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad. Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. Estas pruebas se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa su predisposición o

potencialidad para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida para la persona, pues quizá nunca la emplee en su vida. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica. (Chiavenato, 2011, pág. 156)

- d. Exámenes de Personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A los tests de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.
- e. Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. (Chiavenato, 2011, pág. 159)

La aplicación de estas técnicas de selección, es un factor determinante que permite el contacto y la interacción directa con el candidato; evaluando el comportamiento, competencias, aptitudes y actitudes técnicas, metodológicas, al igual que sus conocimientos específicos; donde su objetivo es elegir personas con las características adecuadas al cargo y los perfiles definidos.

Con la entrevista el empleador busca establecer una relación directa con el candidato, con el fin de crear en ellos un espacio agradable y dar a conocer su aspecto personal, expectativas, experiencia, conocimiento para ocupar el puesto de trabajo al cual se postula y relacionar entre lo que quiere el candidato y lo que le ofrece la organización.

La aplicación de pruebas de conocimientos, de habilidades y psicológicas permiten evaluar el nivel de conocimientos de los candidatos, de acuerdo con los perfiles y requisitos establecidos para cada cargo vacante. Estas pruebas se pueden clasificar de acuerdo a la forma de su aplicación en: escritas, orales o de acuerdo al conocimiento y alcance: (generales o específicas).

Mediante las pruebas psicológicas, se busca conocer la actitud de los candidatos y el comportamiento. Con la aplicación de test objetivos y estandarizados permiten identificar características de validez, precisión y un referente para la toma de decisiones en el proceso de selección. Así mismo, características de la personalidad como el carácter y temperamento. Entre las técnicas de grupo, se encuentra la de simulación; que permite conocer como técnica el desempeño real de un candidato, además la forma de interrelacionarse con una o más personas.

Una vez efectuado el proceso de la aplicación de estas técnicas, se eligen los candidatos a ocupar los distintos puestos vacantes y quienes han cumplido los requisitos de perfil, experiencia y conocimientos establecidos en la convocatoria. Después de haber concluido el proceso de selección se recomienda que estas personas tengan un espacio de dialogo con el rector(a) y directivos para fortalecer lazos de identidad institucional y compromiso al momento de ingresar a la institución.

1.3 Bases e influencias sobre la selección de personal

Las bases e influencias de la selección de personal, tienen como propósito preparar a las instituciones educativas, a partir de habilidades y capacidades del individuo; dando aplicabilidad a los procedimientos de mejora en la selección del talento humano, en su relación con los demás y con el entorno. Los procesos de selección hacen especial énfasis, en lo que es capaz de hacer la institución educativa buscando coherencia entre lo planeado y lo ejecutado. Entre estas bases e influencia tenemos: análisis de puestos de trabajo, reclutamiento, planificación de los recursos humanos, evaluación del rendimiento, formación y perfeccionamiento.

El análisis del puesto de trabajo como proceso, permite diseñar la estructura administrativa desde la óptica para definir las funciones a desempeñar en cada cargo, diseñar su lugar y

ubicación de trabajo, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la institución para la prestación del servicio.

Otro aspecto que influye en el proceso de selección es el reclutamiento, como el conjunto de actividades que inician desde el momento que la organización define un requerimiento de personal y se hace necesario adelantar un proceso de selección de talento humano para ocupar esas vacantes. Con este proceso de reclutamiento se busca atraer personas calificadas e interesadas, donde se considera que el mercado del talento humano está constituido por personas ocupadas, desocupadas y disponibles, como candidatos potenciales a presentarse al proceso de selección.

La fase de reclutamiento puede desarrollarse interna o externa, a través de los medios definidos en la fase de convocatoria, sea por: archivos, recomendaciones, medios tecnológicos, bolsa de empleo, convenios con otras entidades, entre otros.

Ahora bien, la planificación de los recursos humanos, se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los seres humanos, los cuales se vinculan a la organización mediante un proceso de selección de talento humano, que involucra el reclutamiento de candidatos con perfiles deseados. Con esta planificación se establece el número de puestos de trabajo que la institución necesita para el cumplimiento y desarrollo de sus funciones. Una vez incorporados los candidatos existe la posibilidad de retener el personal a través del desarrollo de programas de formación impartidos dentro y fuera de la organización.

Las anteriores bases e influencias en la selección del talento humano Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007), las detallan así:

- ✓ **Análisis del puesto de trabajo.** El análisis de puesto no sólo es útil para el reclutamiento sino que también contribuye de forma directa al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse.

- ✓ **Reclutamiento.** Si a partir del reclutamiento no se consigue un conjunto adecuado de candidatos potencialmente cualificados para un puesto de trabajo, a la organización le resultará difícil seleccionar y ubicar personas que rindan bien y que no abandonen la organización. La calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación.
- ✓ **Planificación de los recursos humanos.** Esta puede facilitar las decisiones de selección que tome la organización, mediante la previsión del momento y el número de personas que deban incorporarse. Asimismo, la planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones sobre selección, ya que permite identificar (especialmente a partir de decisiones tomadas con relación a los ascensos) el máximo número posible de candidatos a un puesto de trabajo (especialmente dentro de la organización).
- ✓ **Evaluación del rendimiento.** sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que, en efecto, los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Dicho de otro modo, la evaluación del rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección.
- ✓ **Formación y perfeccionamiento.** Si mediante el reclutamiento no se obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, la organización puede tomar la decisión de contratar personas poco cualificadas y formarlas posteriormente. El equilibrio entre seleccionar a la persona «adecuada» y formar a la gente para que «rinda adecuadamente» gira en torno a los costes y al tiempo. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007, Pag. 130)

CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Modelos de selección docente a nivel mundial

La Constitución Política de Colombia, estableció plena libertad y autonomía a las Instituciones Educativas de Educación, para determinar en sus pensum académicos los requisitos de admisión para cada uno de los grados y a quienes deseen cursar su formación en ellas y de acuerdo con la modalidad.

El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior (ICFES), entidad encargada de la evaluación de la educación colombiana en los niveles primaria, secundaria, educación media, exige la presentación del Examen de Estado hoy Pruebas saber 11, como requisito previo de acceso de los estudiantes del nivel medio al nivel superior

El examen de estado hoy prueba Saber 11°, se aplica en Colombia desde el año 1968, método y requisito de ingreso a la educación superior, ha sido modificada en numerosas oportunidades, entrando en vigencia el último de sus cambios en el segundo semestre del 2014, pasando de aplicar 8 pruebas obligatorias y un componente flexible prueba de profundización o interdisciplinar, para pasar hoy a 5 pruebas obligatorias, (lectura crítica, matemáticas, ciencias sociales y ciudadanas, ciencias naturales e inglés).

Este sistema de evaluación o método de ingreso a la educación superior no garantiza que los aspirantes interesados en la profesión docente (licenciatura) tomen la decisión por convicción y vocación; sino porque los resultados de la prueba Saber 11° no fueron los mejores. Vale la pena resaltar, durante este proceso de formación, las instituciones educativas son en gran mayoría de carácter académico, no permitiendo identificar las habilidades y fortalezas

pedagógicas en los estudiantes como factor determinante para la formación y desarrollo del programa de educación superior a cursar.

Los procesos de admisión a la educación superior en las universidades de carácter público y privadas, en general se basan en los resultados de las pruebas Saber 11°. De acuerdo con el informe del portal web del Ministerio de Educación Nacional, sobre el número de inscritos a programas de pregrado en las universidades en Colombia, en el año 2016, se inscribieron 1.847.869 personas para ingresar a un programa de formación profesional; de este informe podemos analizar que los programas con mayor demanda en su orden son: contaduría con 122.766 inscritos, medicina 82.791, derecho 73.205 entre otros.

Para el caso de los programas de licenciaturas su demanda es muy baja, matemáticas 2.631 inscritos, geografía e historia 2.934, licenciatura en ciencias 4.472, etc. Lo anterior permite establecer que las profesiones con mayor demanda en Colombia, situación adversa con los programas de la docencia (licenciatura) que son forjadores educativos, culturales, sociales y parte esencial en la formación del ser humano; y que no es retribuida con los incentivos salariales fijados por el gobierno nacional.

Otro factor significativo en los programas de formación docente son los salarios e incentivos económicos, que no son atractivos al inicio de la vida laboral, estos van desde \$893.568 hasta \$ 3.641.927 según el decreto 317 de febrero de 2018, del Ministerio de Educación Nacional Colombiano.

GRADO ESCALAFON	ASIGNACION BASICA MENSUAL
A	893.558,00
B	989.865,00
1	1.109.341,00
2	1.149.906,00
3	1.220.268,00
4	1.268.441,00

5	1.348.445,00
6	1.426.379,00
7	1.596.290,00
8	1.753.425,00
9	1.942.430,00
10	2.126.818,00
11	2.428.528,00
12	2.888.878,00
13	3.197.767,00
14	3.641.927,00

La profesión docente debe tener mayor control y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional, que contribuya a alcanzar lo planteado en la visión del sector hacia el 2025 “La profesión docente es atractiva y quienes la ejercen se sienten orgullosos de ser actores clave en la transformación de Colombia”. Esto se logra si el Ministerio de Educación Nacional, establece un currículo único nacional y lo articula con las universidades para formar a los futuros docentes de manera homogénea, no compartimos la autonomía en las universidades de formular bajo su criterio los programas de formación docente (licenciaturas) y hacer el trámite de registro ante el Ministerio, quien se encarga de verificar el cumplimiento de los requisitos para ofrecer y desarrollar un programa de educación superior contenidos en la Ley 1188 de 2008.

Debido a la baja demanda de los programas de formación docente, las universidades han optado por la educación virtual, limitando sus habilidades, competencias, prácticas en el aula de clase, metodología pedagógica, que a través de este modelo educativo no se logra demostrar las habilidades pedagógicas, comunicativas, manejo de equipos de un docente formado en un nivel presencial, y estaría en desventaja en el mercado laboral.

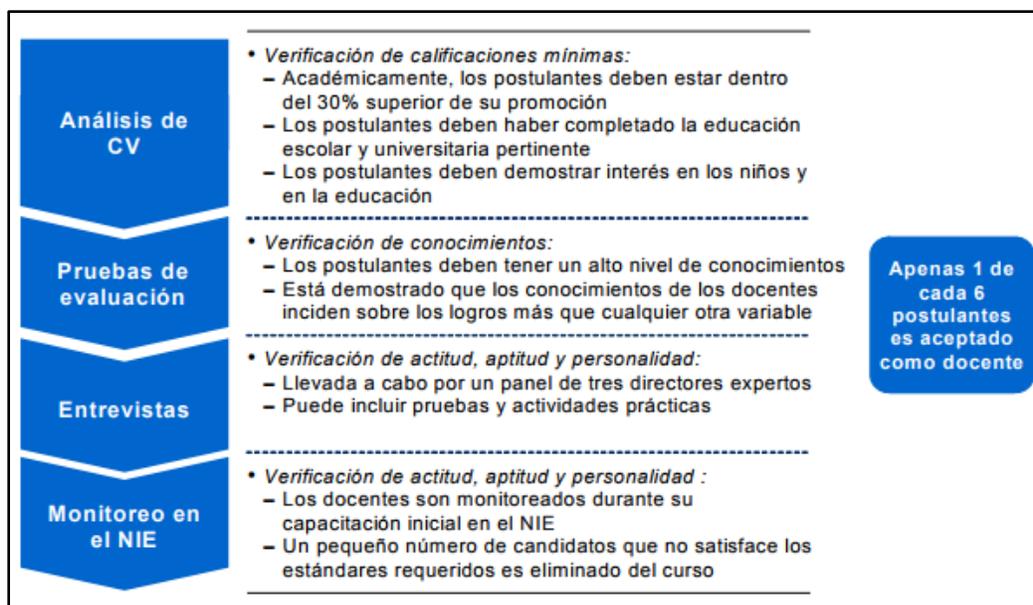
Teniendo en cuenta estos criterios, las personas que acceden a la formación docente porque no tiene otra opción de educación superior, debilita en gran proporción el desempeño a nivel profesional, y de manera indirecta afecta la calidad educativa, por lo anterior es necesario complementar el sistema de educación colombiano con modelos exitosos a nivel mundial y que

ubican a países como Singapur y Finlandia entre los mejores. De acuerdo con el informe presentado por McKinsey & Company, cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar su objetivo, podemos extraer lo siguiente:

Los sistemas educativos con más alto desempeño cuentan con mecanismos más eficientes para seleccionar a los postulantes para capacitación docente que los sistemas con bajo desempeño, y reconocen que una mala decisión en la selección puede derivar en hasta 40 años de mala enseñanza. Estos mecanismos asumen que para que una persona pueda convertirse en un docente eficiente deberá poseer cierto conjunto de características susceptibles de identificación antes de ejercer la profesión: un alto nivel general de lengua y aritmética, fuertes capacidades interpersonales y de comunicación, el deseo de aprender y motivación para enseñar. Los procedimientos de selección están por lo tanto diseñados para evaluar estas habilidades y atributos y elegir a aquellos candidatos que los posean.

Los procedimientos de selección de Singapur y Finlandia están entre los más eficientes. Ambos sistemas ponen fuerte énfasis en los logros académicos de los postulantes, sus habilidades de comunicación y su motivación hacia la docencia. Singapur ha implementado un único proceso de selección a nivel nacional, administrado en forma conjunta por el Ministerio de Educación y el Instituto Nacional de Educación (NIE).

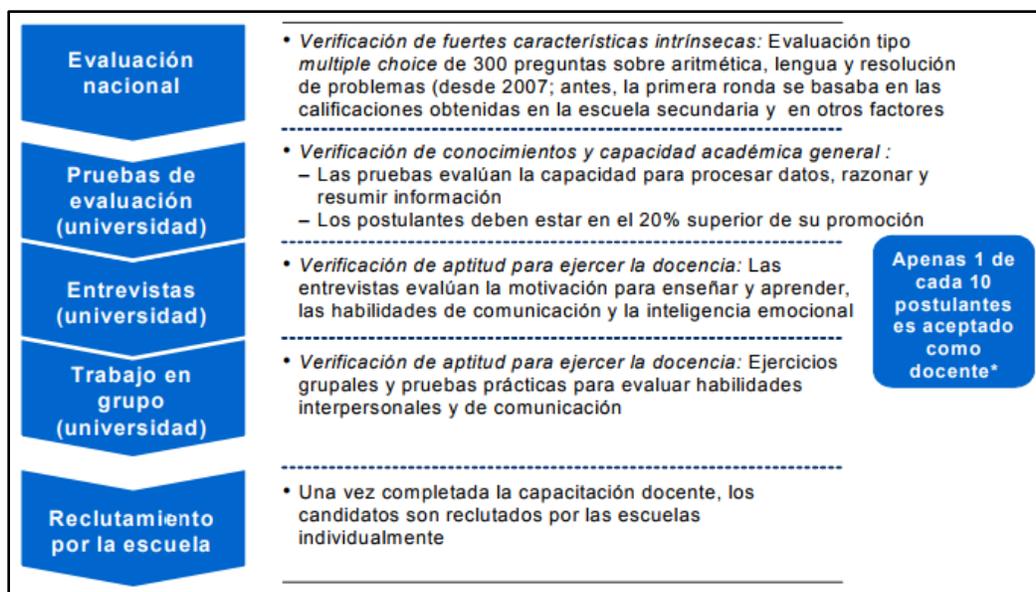
Figura 3: Proceso de selección en Singapur



Fuente: Ministerio de Educación de Singapur

Finlandia ha introducido una primera ronda nacional en su proceso de selección que, a partir de 2007, consiste en un examen multiple-choice diseñado para evaluar conocimientos de aritmética, lengua y resolución de problemas. Los candidatos con puntaje más alto pasan entonces a la segunda ronda del proceso de selección, a cargo de las universidades en forma individual. En esta ronda, se evalúan las habilidades de comunicación, el deseo de aprender, la capacidad académica y la motivación por la docencia de los postulantes. Una vez egresados del profesorado, los potenciales docentes deberán no obstante superar pruebas adicionales tomadas por las propias instituciones donde se postulan para ejercer la docencia.

Figura 4: Proceso de selección en Finlandia



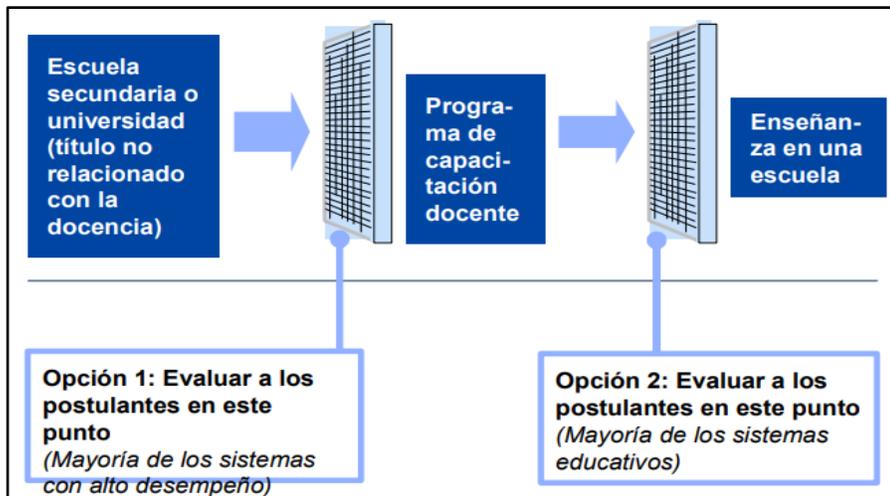
Fuente: Informe para Finlandia, Entrevistas, McKinsey

Tan importante como el proceso de selección en sí es asegurar que éste tenga lugar en el momento exacto. En todos los sistemas, los docentes inician sus carreras profesionales con un período de capacitación docente. En la mayoría de los casos, ésta consiste en un programa de grado de tres o cuatro años, o en un programa de posgrado de un año para quienes cuenten con título de grado no relacionado con la educación. De esta manera, los sistemas educativos cuentan con dos opciones para seleccionar docentes:

- **Opción 1:** El primer modelo selecciona a sus candidatos antes de que den comienzo a su capacitación docente y limita los cupos del programa de capacitación a los seleccionados.

- **Opción 2:** El segundo modelo deja el proceso de selección para después de que los potenciales docentes se hayan graduado del profesorado y luego selecciona a los mejores candidatos para ejercer la docencia. Mientras casi todos los sistemas educativos mundiales utilizan el segundo modelo, la mayoría de los sistemas con alto desempeño han optado por variantes del primer modelo.

Figura 5: Evaluación de postulantes



Fuente: OCDE Atraer desarrollar y retener a maestros efectivos, entrevistas, McKinsey

La Opción 2 tiende a convertir el profesorado en un programa de bajo estatus, lo que a la vez convierte a la docencia en una profesión de bajo estatus. Una vez que esto sucede, la docencia queda atrapada en una espiral descendente.

A la inversa, los sistemas con más alto desempeño realizan una selección previa al ingreso a los programas de capacitación docente, ya sea controlando directamente el ingreso o limitando la cantidad de vacantes en los profesorados, de manera de ligar la oferta a la demanda. En Singapur, los aspirantes son examinados, evaluados y seleccionados antes de ingresar al profesorado. Luego, son empleados formalmente por el Ministerio de Educación y reciben un salario durante su capacitación. Esto significa que la capacitación docente no es una opción para aquellos que cuentan con pocas alternativas de carrera. Promover la selectividad de la capacitación docente de esta manera la torna atractiva para las personas con alto potencial. Esto significa también que Singapur puede, y de hecho lo hace, dedicar más recursos a la capacitación (por estudiante) que otros sistemas educativos porque tiene menos gente en sus cursos. Todo esto lleva a que la capacitación docente sea en Singapur un curso atractivo y de alto estatus y, a la vez, convierte a la docencia en una profesión atractiva y de alto estatus.

Finlandia limita las vacantes en los profesorados de manera que la oferta de docentes sea igual a la demanda, y sólo permite a las universidades seleccionar a los postulantes que hayan superado un proceso de evaluación nacional. Boston, Chicago y Nueva York tienen un enfoque algo

distinto, y controlan el ingreso a la capacitación docente sólo en los programas de Fellows y Residency (y no en todos los casos). En estos programas, los candidatos son seleccionados por medio de un único sistema de admisión, y se les garantiza un puesto docente antes de que ingresen al profesorado. Ambos programas informan que el calibre de sus candidatos es muy superior al promedio de los ingresantes de esas ciudades. Inglaterra pone el acento en limitar el financiamiento de los profesorados para administrar la oferta, y se asegura de que todos los proveedores de capacitación satisfagan ciertos estándares generales para la selección de postulantes para sus cursos. (Informe McKinsey & Company, 2007)

En el marco internacional podemos referenciar los diferentes sistemas de educación a nivel Latinoamérica y Mundial. En estos aspectos tomaremos para el presente estudio a países como Chile, Holanda, Argentina, y a nivel Mundial Alemania, Canadá, Estados Unidos, Europa entre otros.

En Latinoamérica, los sistemas escolares de América Latina no han mostrado sus mejores niveles de educación de acuerdo con resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), como consecuencia de varios factores que han debilitado o impedido en la práctica el surgimiento de los modelos educativos, la calidad educativa el debilitamiento de la profesión docente.

De igual manera, la intervención del clientelismo político en los procesos internos de sistemas escolares con endebles culturas profesionales produjo deformaciones considerables en la transparencia y el profesionalismo con el que se conduce la carrera docente (Duarte, 1995).

Una de las preocupaciones de la docencia en los países referentes, es la dificultad de atraer y seleccionar el talento humano apropiado, altamente calificado al ejercicio de la profesión docente. Una de las consecuencias en alto porcentaje, es la decepción respecto a la evolución de la calidad docente, sus incentivos económicos (salarios) que no alcanzan los niveles de otras profesiones, llevando a producir una crítica a las capacidades de los maestros en ejercicio y al debilitamiento de la calidad educativa en estos países.

Chile

Chile muestra, que en tiempos recientes la carrera docente ha mejorado su capacidad de convocar candidatos más calificados, mejorando sus estabilidad laboral, su capacidad de toma de decisiones y sus incentivos laborales (salarios).

Tras la movilización social de 2006, conocida como la "Revolución pingüina", la LOCE fue reemplazada en 2009 por la Ley General de Educación, que le ha permitido tomar la delantera en América Latina, generando resultados en Calidad educativa y descentralización del sistema. Esta reformas no solo van encaminadas al modelo educativo, a la descentralización de la educación, entregándole esta responsabilidad a las comunas y municipios, si no también mejorar las condiciones laborales y profesionalización de la carrera docente como lo establece la LEY N° 19.070 que aprobó el Estatuto de los Profesionales de la Educación, y de las leyes que la complementan y modifican, que reglamenta el proceso Ingreso o Nombramiento de los Docentes en los establecimientos educativos de Chile. El ingreso de los profesionales sector municipal se realizará mediante la Ley N°19.410 incorporación a su dotación docente.

El sector público está representado por los municipios que cuentan con dos figuras administrativas: las Corporaciones Municipales y los Departamentos de Administración en Educación. Son estas entidades las que administran las escuelas y tienen, entre otras tareas, la facultad de contratar y desvincular docentes. Por su parte, el sistema privado está conformado por una serie de defensores que pueden tener uno o más establecimientos, administrando las escuelas directamente. Esta configuración tiene importantes consecuencias en el proceso de selección y contratación de futuros docentes.

En el sector público o municipal, contratar un nuevo docente implica una modificación a la Dotación Docente, por lo tanto todas las nuevas contrataciones deben ser inscritas antes del 15 de Noviembre del año en curso y deben ser aprobados por el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal.

El Estatuto Docente 2011, en su artículo 22, establece los motivos por los cuales un establecimiento municipal podrá señalar que necesita nuevas contrataciones: variación del número de alumnos, modificaciones curriculares, cambios en el tipo de educación impartida, fusión de establecimientos educacionales y reorganización de la entidad de administración educacional. Los establecimientos privados (sean o no subvencionados por el Estado) no tienen ninguno de estos requisitos ya que cada sostenedor decide el momento y las causas para la contratación de un nuevo docente, según las necesidades del establecimiento. Se identifican así importantes diferencias a la hora de gestionar la planta docente en el sector público o municipal y el sector privado. Considerando las limitantes que plantea el Estatuto Docente chileno para la contratación en el sector municipal, se ha avanzado en una serie de medidas contenidas en la *Ley de Calidad y Equidad*, la cual para la versión 2011 del Estatuto Docente introdujo cambios enfocados a promover mejores condiciones, incentivos, atribuciones y exigencias, tanto a profesores como a directores, a través del Plan de Retiro Docente, como así también aumento de remuneraciones para buenos profesores, perfeccionamiento de causales de despido, y participación y derechos para los docentes y asistentes de la educación.

Holanda

Paralelo a lo anterior, otro sistema educacional con importante presencia del sector privado es el holandés, reconocido como uno de los mejores a nivel mundial. El sistema holandés se basa en el principio de “*libertad de educación*”, lo que permite que se establezcan escuelas basadas en distintos ideales (por ejemplo, religiosos), pero que están fuertemente limitadas por estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia. Lo anterior redundaba en que hoy en día coexistan los sectores públicos y privados en educación, siendo éste último el que concentra el mayor porcentaje de matrículas (70%) según: (ETUCE & EFEE, 2012).

En definitiva, las características propias del sistema educacional holandés permiten que los establecimientos de carácter público no difieran de los privados, tanto en el reclutamiento de nuevos docentes, como en otros aspectos que se destacarán más adelante. Este sistema parece no diferir del chileno, sin embargo, existen algunos matices que marcan importantes diferencias. Para comenzar el Estado holandés otorga un gasto equitativo a las escuelas públicas y privadas, y

dado que el sistema educacional goza de una gran autonomía, es que los establecimientos manejan por sí mismos el reclutamiento de docentes, y definen el *staff* necesario para cada establecimiento educacional. Las intervenciones que puede realizar el gobierno en este aspecto son limitadas, por una parte, exige que los profesores estén licenciados para ejercer en el sector público, y también puede opinar sobre las medidas a tomar cuando existe una disminución en la oferta de profesores disponibles (NCEE, s.f.; ETUCE & EFEE, 2012).

En Holanda, los incentivos para retener a los docentes se encuentran al alero de un acta (*Education Professions Act*), el cual establece estándares de competencia para todas las profesiones relacionadas a educación. En primer lugar, exige que todos los colegios establezcan un programa de apoyo al nuevo staff, el que se acompañe de programas de entrenamiento e inducción. Esta iniciativa se encuentra apoyada por el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencias, quien ofrece becas y fondos de especialización a docentes, y además se hace cargo del pago de un profesor sustituto que reemplace al que se encuentre en entrenamiento (NCEE, s.f.).

Argentina

Por su parte, Argentina, basado en las leyes y en documentos dedicados al modelo educativo de Argentina, encontramos que la ley 1420 que fue sancionada en el año 1884, estableció un modelo educativo acorde con las necesidades de la población, de su cultura, de las masivas inmigraciones europeas. Analfabeta, a la cual era necesario formar como ciudadanos que integraran un Estado que permitiera su progreso y desarrollo. El objetivo de la ley era “...*Favorecer y dirigir simultáneamente el desarrollo moral, intelectual y físico de todo niño de 6 a 14 años de edad. Homogeneiza, Crear conciencia de Nación, formar ciudadanos...*”

En la década de 1990 con la sucesiva implementación de políticas neoliberales, regidas y suministradas por organismos internacionales de crédito y desarrollo, impulsadas desde el Gobierno de Estados Unidos, en busca de imponer sus políticas, como garantía para renegociar la deuda externa se produjo un quiebre de la malla social y de varias economías a nivel Latinoamérica. En el caso de Argentina al declararse en quiebra y no pago de la Deuda, llevo a

introducir cambios en su modelo Económico, y la necesidad de implementar un nuevo modelo Educativo que fue determinante en la estructuración de un sistema de instrucción, publica – gratuito y obligatorio- con el objetivo de formar ciudadanos”

Uno de los objetivos que se trazaban las políticas de los organismos internacionales con la política neoliberal era acabar con la educación pública y como consecuencia de esto, hubo una fuerte tendencia a la mercantilización educativa (Privatización), donde se priorizó la educación privada en desmedro de la educación pública. Esto llevo a que el Sistema Educativo Nacional no ofreciera la garantía de educación igualitaria y gratuita, como pilares básicos de la educación Argentina.

Con la Ley Federal de Educación se descentralizo el Sistema, y se delegó en las provincias la responsabilidad de mantener el Sistema Educativo, esto trajo como consecuencia el colapso financiero de las mismas. No quiere decir que la descentralización educativa al entregar esta responsabilidad, a los Municipios, Comunas, O entes Territoriales de acuerdo con la estructura organizacional de cada país, sea la debilidad del Modelo Educativo, lo que de trasfondo trajo esta ley fue, la de asignar esta responsabilidad a estos entes, sin garantizar los recursos económicos suficientes para su sostenibilidad, desarrollo, y calidad, llevando al objetivo razado de la política neoliberal que buscaba era la de privatizar la educación.

Este modelo de educación dejo como consecuencia, deserción escolar, segmentación social, aumento en la brecha entre clases, de esta manera se hizo necesario el replanteo de dicha la Ley Federal De Educación, que le permitiera construir un modelo económico basado en torno al desarrollo local y a los modelos de alternativa social, en función de reorganizar la actividad económica y las relaciones sociales desde abajo. Es así como este objetivo se logra y a finales del 2005 se sanciona la Ley De Financiamiento Educativo, apoyado por los privados, y con el objeto de aumentar la inversión en educación hasta el 6% del PBI. En este marco al año siguiente se sanciona la ley 26.206, que traza los siguientes fines de la educación: “*Fortalecer la identidad nacional, basada en el respeto a la diversidad cultural y a las particularidades locales. Brindar una educación integral, igualitaria y equitativa. Formación ciudadana*

comprometida con los valores éticos y democráticos. Garantizar la inclusión educativa a través de políticas universales. Respetar y atender a la diversidad cultural y social..” y otorgando garantías para el ejercicio de la profesión docente como lo establece esta ley “..Se considera docente a quien presente título profesional derivado de los ISFD, o de las Universidades Nacionales o Privadas. Se le reconoce portador de derechos y obligaciones. Se lo considera trabajador con todos los derechos sociales. Se reconoce enfermedades profesionales. Posee autonomía y libertad de cátedra. La única inhabilitación que existe para ejercer la docencia es estar condenado por delitos de lesa humanidad o haber atentado al orden institucional. Se le permite formar parte de la toma de decisiones ya sea personal o a través de representantes en las planificaciones institucionales. Se reconoce la legalidad de los gremios docentes, y se tiene en cuenta su opinión en la planificación de prácticas institucionales y curriculares...”

Para contrarrestar los fines que perseguía las políticas neoliberales sobre la educación en la ley general de educación dejo previsto en el ARTÍCULO 10.- “... *El Estado Nacional no suscribirá tratados bilaterales o multilaterales de libre comercio que impliquen concebir la educación como un servicio lucrativo o alienen cualquier forma de mercantilización de la educación pública...*” logrando garantizar que las políticas públicas de educación no son negociables y mantener la autonomía como estado sobre la educación de su población, buscando cerrar las brechas sociales que generaron este tipo de políticas a nivel Latinoamérica.

CANADA

Del mismo modo, para los programas de formación docente en Canadá, ingresan aquellos bachilleres con mejor desempeño académico (puntajes en el tercio más alto de los exámenes de ingreso a la universidad) y excelente calificación en la entrevista.

El requisito mínimo para la enseñanza es un título de licenciatura en docencia o un título de licenciatura en otro campo más un año de formación en pedagogía. Los candidatos de otras profesiones interesados en ingresar a la docencia deben completar el programa de un año de formación docente como requisito para el ingreso. Una vez ingresan al programa de formación

docente, los estudiantes deben cumplir con requisitos curriculares que incluyen, entre otros, por lo menos 40 días de práctica docente.

A partir de la reforma de 2003, que introdujo un sistema de evaluación docente por resultados, el ascenso para los maestros está determinado por la experiencia y por su desempeño. Los docentes exitosos con suficiente experiencia pueden ser promovidos a coordinadores de grado y directores de área.

La evaluación docente incluye una autoevaluación, la observación de la práctica en el aula y la retroalimentación del rector. Los sueldos de los maestros varían entre provincias, pero en general están por encima de profesiones con similares requisitos educativos. El salario de los docentes es, en promedio, 20% mayor que el PIB per cápita, lo cual es relativamente alto respecto al promedio de la OCDE o al salario promedio docente en los EE.UU.

COREA DEL SUR

Así mismo, el currículo de Corea del Sur; enfatiza el aprendizaje activo y la adquisición de habilidades como la creatividad, la innovación, el autoaprendizaje y el trabajo en equipo. Además, es revisado cada 5 o 10 años para garantizar su vigencia. Cada año prepara cerca de 5.000 docentes de primaria, de los cuales el 99% proviene de las universidades nacionales. Tiene un Sistema de Acreditación de Calidad de Programas en Educación que evalúa y califica cada tres y cinco años a todas las instituciones de formación de maestros.

El ingreso a las universidades nacionales para la formación de maestros de primaria es altamente selectivo. Se basa en el puntaje del examen de admisión a la educación superior, solo el 5% de postulantes con los puntajes más altos son admitidos. Que al ser aceptado para ejercer la docencia le genera una serie de garantías entre ellas se destacan:

- Ejercicio profesional
- Los salarios docentes son los más altos del mundo, comparables con los de abogados, ingenieros y médicos.

- Con relación al PIB per cápita, el salario de los docentes es el más alto del mundo: el salario inicial es cerca de 30 % por encima del PIB per cápita y puede llegar a ser hasta 3,4 veces dicha cifra.
- La experiencia es el criterio de mayor importancia en el ascenso, seguido por el desempeño y las actividades de actualización. Solo aquellos que obtienen el puntaje máximo ascienden. Suele ser un porcentaje inferior al 1% de 81 postulantes.

ESTADOS UNIDOS

En el estudio de Dale Ballou y Michael Podgursky sobre reclutamiento y retención de profesores en colegios públicos y privados en Estados Unidos (1998), los autores constatan una situación similar al caso chileno, ya que también existen diferencias entre el sector público y privado en cuanto a los requisitos para postular a cargos docentes. Si bien no se especifican los requisitos concretos planteados por cada sector, sí se declara que el sector público posee más rigideces en este ámbito, y que el sector privado posee mayor discrecionalidad al momento de contratar, llegando incluso a la posibilidad de contratar profesores sin certificación estatal. Se reconocen, además, otras flexibilidades propias del sector privado que permiten reclutar más libremente a los futuros docentes: flexibilidad salarial, libertad para contratar profesores sin certificación, posibilidad de prestar más apoyo a los nuevos profesores y mayores facilidades para desvincular profesionales (Ballou y Podgursky, 1998).

En Estados Unidos, las técnicas de reclutamiento son más bien pasivas, y pueden variar dependiendo del tamaño del distrito. En general, los anuncios en los diarios también son uno de los medios más utilizados, especialmente en distritos pequeños. Los establecimientos también pueden recurrir a la publicidad en las mismas universidades, y a los anuncios por Internet, mientras que la asistencia a ferias laborales también es considerada como alternativa para difundir la oferta de vacantes. En los casos en que existe poca oferta de profesores a nivel local, los establecimientos pueden adoptar una estrategia más activa, y replicar estas técnicas en otros distritos cercanos (Balter y Duncombe, 2005).

De acuerdo a la Encuesta Longitudinal Docente del año 2005, los salarios promedio de docentes que trabajan en establecimientos particular pagado son considerablemente más altos (23% más) que los de establecimientos municipales. Por su parte, los establecimientos particular subvencionado son los que presentan un menor salario promedio anual. En promedio, el salario de un profesor de establecimiento particular pagado, para el año 2006, era de \$536.009; el de un profesor de establecimiento municipal era de \$434.073 y el de un profesor de establecimiento particular subvencionado correspondía a \$418.620 (Bravo *et. al*, 2008). Lo anterior difiere del caso de Holanda, donde además de que el gobierno invierte una cantidad equitativa de gasto en los sistemas públicos y privados, los profesores de ambos sectores también reciben remuneraciones similares entre sí, y acorde al mercado laboral (ETUCE & EFEE, 2012).

Brian Jacob, en su estudio sobre el desafío de contratar profesores efectivos en colegios de sectores urbanos en Estados Unidos (2007), señala tres formas en que las prácticas de contratación pudiesen ser más eficientes. En primer lugar, optimizar los procesos administrativos para que la selección y contratación se dé a tiempo (y así evitar que buenos candidatos sean capturados por otros oferentes durante el proceso). En segundo lugar, mejorar la habilidad de identificar a los profesores efectivos mediante distintas técnicas, como por ejemplo la utilización de la *Gallup Teacher Insight Assessment*, que consiste en una evaluación de respuestas múltiples y preguntas abiertas que permiten medir los conocimientos pedagógicos y el trato personal del candidato. Por último, se debe velar por evitar las contrataciones centralizadas, que es lo que sucede justamente en los distritos urbanos, donde el distrito es el que contrata, y no el establecimiento (Jacob, 2007). Esta última situación es asimilable al caso chileno, en que personal administrativo del municipio termina ejerciendo un rol clave en la contratación, más allá del staff del mismo establecimiento

En este punto, la comparación con Estados Unidos resulta muy interesante. En primer lugar, para el año 1998 la diferencia salarial se daba en el sentido contrario al de Chile, vale decir, los establecimientos públicos ofrecían mejores salarios que los establecimientos privados, al menos para los profesores recién egresados. A pesar de lo anterior, los establecimientos privados presentaban mejores tasas de retención de profesores, lo que sugería que los incentivos salariales

no necesariamente lograban retener a los mejores docentes (Ballou, 1998). Otros estudios más actualizados, como el de Cassandra Guarino y un equipo de investigadores (2004) plantean que, por el contrario, las mejores tasas de retención se dan en el sector público. Además, uno de los resultados más consistentes de este estudio fue que las menores tasas de deserción se asocian a mejores salarios, como así también a mejores condiciones laborales, mayores políticas de inducción al establecimiento, y mayor apoyo del equipo docente (Guarino *et al*, 2004). Hanushek y Rivkin, en tanto, no concuerdan con que los salarios sean buenos indicadores de retención, e incluso argumentan que las políticas de retención basadas en incentivos salariales, además de ser costosas, son ineficientes. Los autores, por su parte, concuerdan con que las condiciones de trabajo (por ejemplo, contar con el apoyo de administrativos y apoderados) terminan siendo mejores indicadores de retención de docentes (Hanushek y Rivkin, 2007).

EUROPA:

El elemento central que configura y justifica las sucesivas reformas que se han ido sucediendo en los últimos años para mejorar la formación inicial de los profesores en todos los países de Europa es el intento de responder a las nuevas realidades educativas que emergen como consecuencia de la aceleración del cambio social. Éste es el elemento central que configura y justifica las sucesivas reformas que se han ido sucediendo en los últimos años para mejorar la formación inicial de los profesores en todos los países de Europa.

Objetivos y contenidos de las reformas en la formación inicial de los profesores en Europa. Conforme se iba tomando conciencia de los profundos cambios sociales que se estaban generando en el contexto social de las instituciones educativas europeas y se generalizaban las inevitables transformaciones de la vida escolar para adaptarse a las nuevas realidades, surgió imparable la idea de modificar la formación que damos a nuestros profesores para incorporarse al trabajo en las aulas, constatando dos realidades a las que se han ido buscando solución en los últimos años: primero, la conciencia de que estábamos preparando profesores para un sistema educativo que ya había dejado de existir; y, en segundo lugar, la evidencia de que la mayor parte de los profesores europeos que comenzaban a trabajar en la educación secundaria tenían una buena formación académica, pero carecían de las destrezas sociales y comunicativas necesarias

para sobrevivir a la relación educativa en las aulas, y aprendían estas destrezas por el bárbaro sistema del aprendizaje por ensayo y error con altos costes personales.

CAPITULO 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

3.1 Etapas del proceso

Sobre la base de los modelos de selección del personal, Chiavenato plantea el modelo en 5 etapas: entrevista de selección, prueba de conocimiento y habilidades, prueba psicológica, examen de personalidad y técnicas de simulación; entre tanto para Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, detalla el proceso de selección también en 5 etapas: análisis de puestos de trabajo,

reclutamiento, planificación del recurso humano, evaluación de rendimiento, Formación y perfeccionamiento.

En la presente monografía y tomando como referente los modelos anteriormente enunciados, de forma integral Chiavenato y Dolan lo estructuran en cinco etapas; base para la formulación de la guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano en el sector educativo privado, nosotros decidimos de una mirada holística consolidarlo en 4 etapas según el proceso y procedimiento a desarrollar y de acuerdo a las necesidades detectadas en la selección de los docentes y administrativos para la prestación del servicio en las instituciones educativas privadas del Municipio de Duitama.

Las etapas diseñadas son:

Etapas 1. Estudio de necesidad de personal (ENP)

Etapas 2. De invitación y publicación (IYP)

Etapas 3. Verificación, aplicación de pruebas y selección. (VAYS)

Etapas 4. Notificación de resultados (NR)

Las etapas diseñadas para el proceso de selección que hacen parte de la ruta estratégica, plantea las acciones necesarias a ser ejecutadas por la dependencia o la persona encargada de la gestión del talento humano; tales como procesos de calidad, productividad y mejoramiento de la imagen corporativa, logrando la satisfacción de sus clientes. Por lo anterior creemos que estas 4 etapas propuestas para el proceso de selección, garantizan un mejoramiento continuo en la gestión del talento humano para alcanzar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas propuestos en el proyecto educativo institucional.

A continuación presentamos la caracterización de cada una de las etapas, para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano en las instituciones educativas.

Etapas 1: Estudio de Necesidad de Personal (ENP): el comité de selección de personal o quien haga sus veces en coordinación con la rectoría de la Institución Educativa, harán un estudio de vacantes o de la creación de nuevos cargos docentes y administrativos, esta información será

diligenciada en el formato de identificación del cargo y requisitos, en la cual definirán, el nombre del cargo, nivel funcional, dependencia, jefe inmediato, naturaleza del cargo y número de vacantes.

Una de las debilidades detectadas en los procesos de selección del talento humano en las instituciones educativas, ha sido la falta de perfiles claramente establecidos, las características, requisitos académicos y experiencia necesaria, de manera que el proceso de convocatoria a realizar en la etapa 2 De invitación y Publicación (IYP) sea claro y efectivo, permitiendo identificar en los candidatos sus competencias y habilidades (Administrativas, Laborales, Humanas). En lo que se refiere al personal docente juega un papel primordial además de los aspectos anteriores la pedagogía que asienta la prestación del servicio educativo en condiciones de efectividad, eficiencia y calidad.

Etapa 2: De invitación y Publicación (IYP): En esta etapa se da a conocer por diferentes medios, la necesidad de personal en busca de atraer aspirantes calificados con los perfiles y requisitos para ocupar los cargos vacantes de docentes y administrativos en las diferentes áreas del conocimiento. Mediante la convocatoria se pretende reclutar un número importante y suficiente de hojas de vida que cumpla con la formación académica y experiencia. Después de la recepción se procede a la selección, para posteriormente publicar el listado de aspirantes.

La convocatoria puede ser de carácter interno, es decir entre las personas que ya están vinculadas a la institución o externa teniendo en cuenta que la institución educativa con el requerimiento contractual y/o se dirige a personas sin ninguna vinculación laboral con la institución.

El óptimo desempeño de la convocatoria, lo mismo que el de presentación de hojas vida de los candidatos, se fundamenta en la claridad y la precisión de la información que se publique respecto de los cargos vacantes. En todo momento, el proceso debe estar acompañado de objetividad asociada a la secuencia programada para la etapa o paso del proceso.

Etapa 3: Verificación, aplicación de pruebas y selección (VAYS): En esta etapa se hace la verificación de los requisitos solicitados en la etapa 2 De invitación y Publicación (IYP), proceso por medio del cual se eligen y se clasifican aquellos aspirantes con las características y perfiles apropiados para desempeñar el cargo.

En el proceso de comparación y decisión se aplican las pruebas de: ensayo, prueba de orientación de un tema, prueba de conocimientos y habilidades, estos resultados son de carácter decisivo para continuar o no con el proceso, los cuales se publican mediante acta.

Los candidatos que aprueban los requisitos de perfil y las pruebas aplicadas, serán convocados a entrevista con la finalidad de conocer aspectos personales, laborales, formación académica, experiencia profesional, actitudes y aptitudes, situación familiar, condición socioeconómica, aspiraciones personales etc. Así mismo, socializar aspectos de reconocimiento institucional, sus condiciones de vinculación laboral, entre otros para realizar la ponderación del proceso y determinar la lista de seleccionados.

Es de reconocer que en la actualidad, la mayoría de instituciones educativas, no cuentan con procesos de selección de talento humano de manera planeada y construida de acuerdo a al contexto institucional. Además, en todos los casos no se aplica la prueba específica de conocimiento, de habilidades, de competencias, y demás propias del cargo a desempeñar, lo que debería ser ineludible, teniendo en cuenta que se trata del servicio de la enseñanza.

En el proceso de selección de talento humano, una de las técnicas más importantes en la obtención de información, es la entrevista. Con esta técnica permite al entrevistador conocer información adicional a la de la hoja de vida y el desenvolviendo del candidato; por tal motivo el papel que cumple el entrevistador, es fundamental, ya que de ellos depende la confianza y la validez de la entrevista. El tipo de entrevista a aplicar es la semiestructurada, porque permite que el entrevistador prepare un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el entrevistado. Las preguntas son abiertas. El entrevistador puede agregar a las respuestas de los entrevistados nuevos temas de interés, enlazándolas de forma muy natural. Las entrevistas cara a cara son más confiables y valiosas para predecir el desempeño laboral del entrevistado.

Para incrementar la estandarización de la entrevista y ayudar al entrevistador a que las preguntas sean más consistentes y precisas al puesto de trabajo, Dolan enuncia los siguientes pasos:

- ✓ Estudiar la descripción del puesto de trabajo y base las preguntas en responsabilidades laborales reales. Esto disminuirá las preguntas irrelevantes basadas en creencias imprecisas sobre los requisitos del puesto.
- ✓ Utilice preguntas situacionales, conductuales o relacionadas con los conocimientos laborales, así como también criterios objetivos para evaluar las respuestas de los entrevistados. Las preguntas que únicamente solicitan opiniones y actitudes, metas y aspiraciones, así como descripciones basadas en creencias personales y autoevaluaciones, permiten que los candidatos se presenten de una manera favorable o eviten revelar sus debilidades.
- ✓ Capacite a los entrevistadores.
- ✓ Utilice las mismas preguntas con todos los candidatos. Esto reduce el sesgo debido a que a todos se les da exactamente la misma oportunidad.
- ✓ Si es posible, utilice escalas de puntuación para evaluar las respuestas. Para cada pregunta, suministre varias respuestas ideales posibles, así como su calificación para cada una. Luego evalúe las respuestas de cada solicitante usando una escala.
- ✓ Utilice a varios entrevistadores, pues esto logra reducir el sesgo disminuyendo la relevancia de las opiniones idiosincrásicas de un solo entrevistador y dando más puntos de vista.
- ✓ Si es posible, use un formulario estandarizado para la entrevista.
- ✓ Tome notas breves y discretas durante la entrevista, lo cual suele ayudar a superar el "efecto de lo reciente" (dar demasiada importancia a los últimos minutos de la entrevista). También ayuda a que no se tomen decisiones apresuradas con base en información inadecuada desde el principio de la entrevista; además, contribuye a refrescar su memoria una vez que la entrevista haya terminado. Se sugiere que el entrevistador tome notas, pero no demasiadas, anotar aspectos relevantes de lo que dice el candidato.

Etapa 4: Notificación de Resultados (NR): Realizada la ponderación se determina la lista de seleccionados se publica, se notifica los candidatos seleccionados, acompañado del informe por parte del Comité de Selección de Personal al Rector(a) de la Institución Educativa; para proceder

a la vinculación laboral. La notificación de los seleccionados se hará dentro de los tres días siguientes a la obtención de los resultados, publicando en la cartelera de la institución, en la página web y al correo electrónico que cada candidato haya dispuesto durante el proceso de convocatoria.

3.2 Determinación de la ruta estratégica

Etapa 1: Estudio de Necesidad de Personal (ENP):

1. **Detectar la necesidad del área académica** - El comité de selección de personal diligencia el formato de identificación del cargo de acuerdo con la necesidad detectada en la planta de personal.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	
Nivel Funcional	
Dependencia	
Jefe Inmediato	
Naturaleza del Cargo	
Número de cargos	

Fuente: Elaboración propia

Nombre del cargo: Denominación del cargo otorgada dentro de la planta de personal de la Institución Educativa.

Nivel Funcional: Nivel Jerárquico que corresponde dentro de la planta de personal: nivel directivo, profesional, asistencial, operativo.

Dependencia: Se determina de acuerdo con la estructura administrativa de la institución educativa.

Jefe Inmediato: Se coloca el líder o coordinador de la dependencia a la cual pertenece.

Naturaleza del Cargo: Se refiere si el cargo es contratado a término fijo o a término Indefinido.

Número de cargos: Corresponde al número de cargos necesarios

2. Definir el perfil requerido y requisitos.

a) Perfil Requerido

Se refiere a los requisitos académicos, experiencia laboral, competencias y habilidades (administrativas, laborales, humanas) establecidas en la estructura de personal de la institución educativa, requerido para la prestación del servicio educativo en condiciones de eficiencia y calidad.

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Nivel de Formación	Área de Formación:
Estudios	Otros Estudios
Experiencia:	Competencias y Habilidades:

Fuente: Elaboración propia.

- **Nivel de formación:** Si es profesional, tecnólogo, técnico o bachiller.
- **Área de formación:** Licenciado, Ingeniero, Normalista, Administración.
- **Estudios:** Nivel de educación formal, bachiller, profesional, posgrado, requerida para desempeñar el cargo.
- **Otros Estudios:** Educación no formal cursos, seminarios, diplomados adicionales para desempeñar el cargo.
- **Experiencia:** Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.
 - **Experiencia profesional:** Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación del pensum académico de la respectiva formación profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina académica exigida para el desempeño del empleo. La experiencia adquirida con posterioridad a la terminación de estudios en las modalidades de formación técnica profesional o tecnológica, no se considerará experiencia profesional.

- **Experiencia relacionada:** Es la adquirida en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las del cargo a proveer.
- **Experiencia laboral:** Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.
- **Experiencia Docente:** Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de divulgación del conocimiento obtenida en instituciones educativas debidamente reconocidas.
- **Equivalencias:** Los requisitos de que trata el presente proceso no podrán ser disminuidos ni aumentados. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, la Institución Educativa le compete fijar los requisitos específicos de estudio y de experiencia para su ejercicio, podrán prever la aplicación de las siguientes equivalencias:

Para los empleos pertenecientes a los niveles Directivo y Profesional.

- Título de postgrado en la modalidad de especialización por:
Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, o Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
- El Título de Postgrado en la modalidad de maestría por:
Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, o Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

- **Competencias y Habilidades:** Son aquellas condiciones que debe poseer el individuo para el desempeño eficaz y eficiente en el contexto laboral, además de los conocimientos básicos y de la experiencia.

Etapas 2: De invitación y Publicación (IYP):

- 3. Publicación Convocatoria y Requisitos:** Se consolida la identificación del cargo y la del perfil requerido con los requisitos, donde se establece la fecha y hora de recepción de las hojas de vida, la forma de presentación.

CONVOCATORIA PARA PROVEER CARGOS EN LA PLANTA DE PERSONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA POR CONTRATO A TERMINO FIJO	
Fecha de apertura:	DD/MM/AA
Fecha de cierre:	DD/MM/AA
Recepción:	XXXXX
Forma De Presentación:	XXXX
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	
Nivel Funcional:	
Dependencia:	
Jefe Inmediato:	
Naturaleza del Cargo:	
Número de cargos:	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
Estudios:	Formación:
Experiencia:	Competencias y Habilidades:

Fuente: Elaboración propia.

4. Recepción de las Hojas de Vida: Las hojas de vida deberán ser radicadas en la secretaria u oficina de talento humano de la Institución educativa con los respectivos requisitos, o enviada por correo electrónico que se disponga para la convocatoria, las cuales quedaran registradas con un radicado en la oficina correspondiente.

5. Selección hoja de vida de los aspirantes inscritos para continuar. Una vez radicadas las hojas de vida el comité procederá al realizar la primera selección, identificarlas por cargo y perfil.

6. Publicación Listado de Aspirantes:

Una vez realizado el proceso de selección e identificación de los candidatos que presentaron su hoja de vida se procederá a publicar el listado en la cartelera, pagina web institucional o el medio que se haya dispuesto en la presente convocatoria la cual contendrá Nombres, No de Identificación y Cargo al que aspira.

No. Inscripción	Nombres y Apellidos	No. Identificación	Cargo al que aspira.

Etapas 3: Verificación, aplicación de pruebas y selección (VAYS):

7. Verificación de Requisitos:

Una vez publicado el listado de aspirantes, se le entregará al comité de selección de personal las hojas de vida con sus requisitos, para diligenciar el formato de verificación de requisitos de acuerdo con el cargo, necesidad detectada en la planta de personal y los perfiles y requisitos definidos en la convocatoria y dará el concepto si cumple o no cumple. Anexo 1. Formato de verificación de requisitos

8. Publicación Formato Cumplimiento de Requisitos:

Una vez realizado el proceso de verificación de requisitos de los candidatos que presentaron su hoja de vida se procederá a publicar el listado en la cartelera, página web o el medio que haya dispuesto la institución; la cual contiene:

No. Identificación	Cargo al que aspira.	Cumple o No Cumple

Una vez publicado en presente listado, los candidatos que no cumplan tendrán 3 días para presentar sus reclamaciones o subsanar algún documento o para solicitar el retiro de su hoja de vida.

9. Excluye los candidatos que no cumplen requisitos: Los aspirantes que no cumplen con los requisitos estipulados en la convocatoria quedaran excluidos y no podrán pasar a las siguientes fases del proceso de selección de personal. Los aspirantes que no cumplen con esta fase podrán presentar su reclamación ante el comité de selección de personal o podrán solicitar la devolución de su hoja de vida. Esta exclusión puede darse por la falta de experiencia, no aplica el nivel de formación.

10. Presentación de pruebas: Evalúa a los candidatos que aprobaron la primera fase en una o más de las siguientes pruebas: ensayo, demostración pedagógica, clase muestra o prueba de competencias y habilidades, estos resultados quedan consignados en un acta. Anexo 2: Formato evaluación de la clase muestra.

11. Formato de pruebas y publicación acta de resultados de pruebas: Las pruebas a aplicar a cada uno de los aspirantes deberán ser elaboradas por el comité de selección de personal, permitiendo evaluar en las mismas condiciones e igualdad a todos los aspirantes, así mismo esta aplicación de pruebas quedaran consignadas en un acta la cual será publicada en la cartelera o en el medio que se haya dispuesto dentro del proceso de convocatoria.

No Inscripción	Nombres y Apellidos	No. Identificación	Cargo al que aspira.	Puntaje >=60	Habilitado SI o NO

12. Excluye candidatos que no cumplen puntaje: Los aspirantes que en las pruebas presenten un puntaje superior a 60 puntos quedaran habilitados para seguir con el proceso de selección, y los aspirantes que obtengan un puntaje inferior a 60 puntos quedan excluidos del proceso.

13. Presentación entrevista y acta resultados entrevista: Esta tiene la finalidad de establecer contacto con los aspirantes y obtener datos que permitan conocer a los aspirantes habilitados en aspectos como: actitud, aptitud, personales, laboral, académico, experiencia profesional, y que aspira como docente contribuir a la institución educativa, así mismo a través de la entrevista se le dará a conocer aspectos en la parte laboral y de vinculación con la institución educativa. El entrevistador tiene en cuenta el Anexo 3. Guía Semiestructurada de Entrevista. Luego diligencia y publica el acta de resultados de entrevista en la cartelera institucional y pagina web.

14. Excluye del proceso a los candidatos que no aprueban proceso de selección:

Los aspirantes que en la entrevista presenten un puntaje superior a 40 puntos quedaran seleccionados dentro del proceso, y los aspirantes que obtengan un puntaje inferior a 40 puntos quedan excluidos del proceso.

Etapa 4: Notificación de Resultados (NR):

15. Publicación formato resultados proceso de selección.

Los resultados de la aplicación de la entrevista quedaran consignados en un acta la cual será publicada en la cartelera o en el medio que se haya dispuesto dentro del proceso de convocatoria.

No Inscripción	Nombres y Apellidos	No. Identificación	Cargo al que aspira.	Puntaje ≥ 40	Seleccionado SI o NO

Una vez publicado en presente listado, los candidatos que no cumplan tendrán 3 días para presentar sus reclamaciones.

16. Notificación a seleccionados:

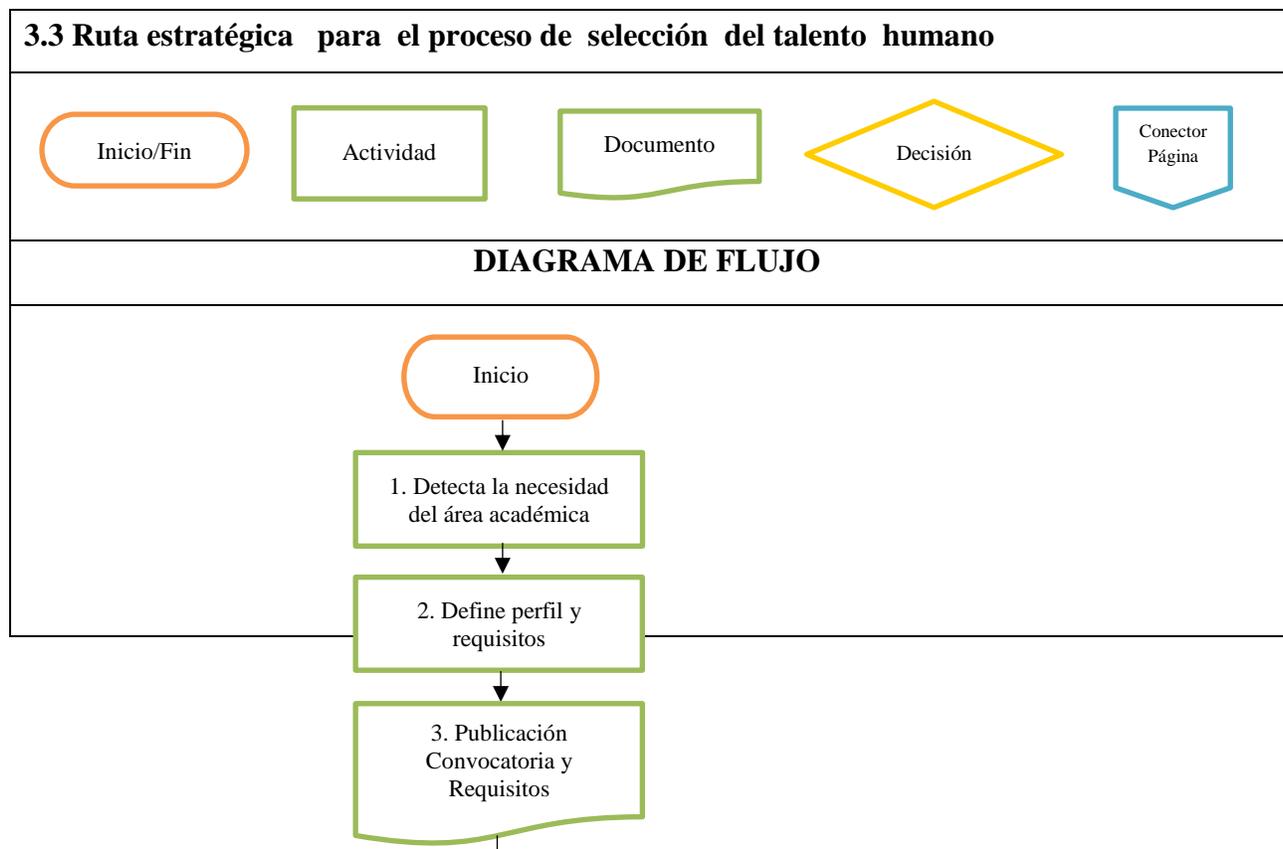
Notifica a cada uno de los seleccionados para que se presenten ante la Rectoría u Oficina de talento humano de la institución educativa con el fin de firmar contrato o desistir del proceso de contratación. Anexo 4. Acta final de resultados

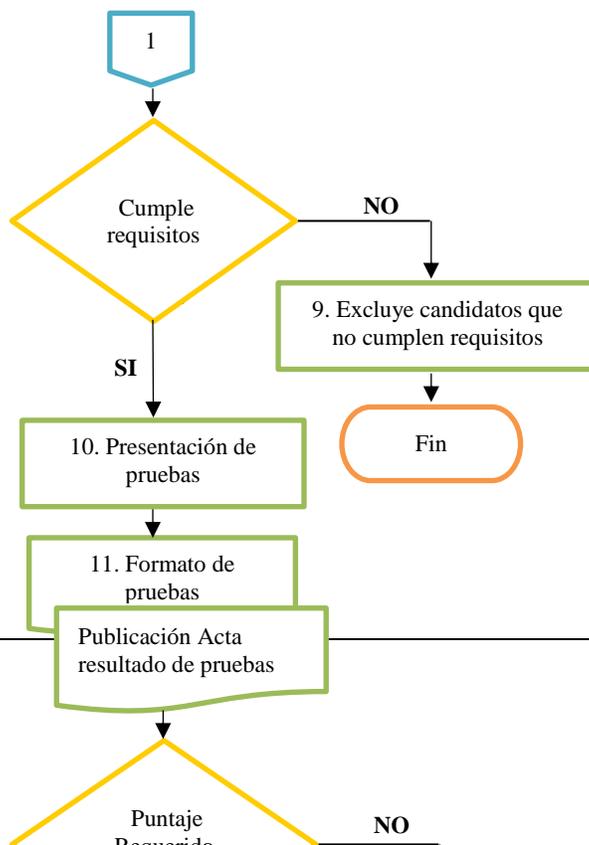
17. Remisión a Rectoría y Jefe de Talento de Humano:

Remite listado de los seleccionados para coordinadores, profesores o administrativos, discriminados por área de desempeño a Rectoría y/o oficina de talento humano

18. Envío de documentos para elaboración contrato:

Envía documentación y anexos a rectoría y/o jefe de talento humano para la elaboración de la minuta del contrato.





2

15. Publicación Formato
resultados del proceso de
selección

16. Notificación a
seleccionados

17. Remisión a rectoría
y/o Jefe talento humano

18. Envío de
documentación para
elaboración de contrato

Fin



CAPITULO 4. MARCO LEGAL

El trabajo de investigación está enmarcado dentro del ámbito del Sistema Educativo, como construir una guía para la selección del personal para los establecimientos educativos privados en el municipio de Duitama, donde están involucradas una serie de normas desde la Constitución Nacional, Leyes Orgánicas y decretos reglamentarios, por lo que debemos hacer una referencia de todas las normas que tienen relación con el tema tanto a nivel nacional e internacional, que nos permitan tener las bases teóricas legales de la investigación.

La Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 115 de 1993, El Código Sustantivo del Trabajo, Decretos 2277 de 1979, 1860 de 1994 y 1278 de 2002, apoyan y ofrecen un marco legal bajo el cual ha evolucionado el proceso de la educación básica en Colombia.

4.1 Constitución Nacional de 1991

Dentro del marco normativo se promulgó la Constitución Nacional de 1991 y, a partir de esta norma de normas, se ha desarrollado la nueva legislación educativa de Colombia, basado en los derechos, principios y valores que consagra esta carga política, concebida como un servicio público de carácter esencial que puede ser prestado, tanto por el Estado, como por los particulares. La Constitución otorga garantías para todas las personas en relación con el trabajo y las oportunidades de ejercer una profesión, disposición prevista en los artículos 25 y 26 así: “**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Y el **Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.” Teniendo en cuenta lo anterior y analizando la Constitución política de Colombia sobre la libertad de escoger la profesión y oficio a cada individuo, esto es, con la finalidad de lograr que quienes aspiren a acceder a la función pública, o actividades relacionadas con el interés público, al ejercicio de una profesión, posean ciertas cualidades que aseguren la gestión de dichos intereses con arreglo a los criterios de igualdad, eficiencia, eficacia, moralidad e imparcialidad, y establecer que el desempeño de esa profesión u oficio debe darse en condiciones dignas y justas.

El artículo 53, consagra que el Gobierno Nacional a través del Congreso de la República reglamentará de manera clara y precisa, la protección de los trabajadores del sector privado, al ejercicio del trabajo, e impedir que sea vulnerado este derecho garantizándoles unos principios mínimos al trabajador, en este orden se establece: “El Congreso expedirá el *estatuto del trabajo*. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y

móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo...; La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.” Al prever la Constitución de expedir un estatuto de trabajo, es proteger los derechos y principios del empleado que se encuentre en condiciones de seguridad, dignidad, estabilidad, igualdad, remuneración justa necesaria para el ejercicio de un trabajo digno, entendido como aquel que se realiza cumpliendo los postulados del derecho internacional y derechos humanos.

Para satisfacer este derecho no basta con tener un trabajo u oficio; también como aquel trabajo que una persona puede desarrollar en condiciones propicias, bajo la creación o constitución de empresas o establecimientos de comercio, que garanticen a los trabajadores unas condiciones mínimas de seguridad, salubridad, remuneración para el ejercicio del empleo; en lo que respecta al sector educativo el artículo 68 de la Constitución Política se refiere: “ Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La Ley establecerá las condiciones para su creación y gestión”.

Es pertinente señalar, que la constitución otorgo como un derecho a los particulares la oportunidad de crear o fundar establecimientos educativos, bajo las condiciones que el gobierno nacional reglamente para su funcionamiento, con el fin de contribuir a satisfacer las necesidades básicas insatisfechas y cobertura educativa.

4.2 Ley 115 de 1994

Al requerirse reglamentar la constitución política de Colombia, para la prestación del servicio educativo, el régimen de contratación de los docentes en sector educativo privado, se dio paso a la expedición de la Ley 115 de 1994, Ley general de la Educación, por lo cual se organizó el servicio público y privado de la educación, de tal manera regular conocer con precisión los requisitos y condiciones propias, para el funcionamiento de establecimientos educativos constituidos antes de la expedición de la presente ley y los requisitos para la creación o puesta en funcionamiento de nuevos establecimientos educativos, a partir de la entrada en vigencia de esta ley, el Artículo 194 regulación para los establecimientos educativos privados “... Todos los

establecimientos educativos privados aprobados con antelación a la presente Ley, podrán continuar funcionando y tendrán un plazo de tres (3) años para elaborar y comenzar a aplicar su proyecto educativo institucional. Los establecimientos fundados con base en acuerdos internacionales estarán sujetos a lo establecido en la presente Ley, sin perjuicio del cumplimiento de lo previsto en tales acuerdos...”

En cierta medida, este conjunto de normas, no solo garantiza el funcionamiento y creación de establecimientos educativos de carácter privado, regula lo pertinente al Régimen laboral y de contratación que se le aplica a los docentes y talento humano en los establecimientos educativos privado: Artículo 196, “Régimen laboral de los educadores privados. El régimen laboral legal aplicable a las relaciones laborales y a las prestaciones sociales de los educadores de establecimientos educativos privados será el del Código Sustantivo del Trabajo.”

Artículo 197:.. Garantía de remuneración mínima para educadores privados. El salario que devenguen los educadores en establecimientos privados no podrá ser inferior al ochenta por ciento (80%) del señalado para igual categoría a quienes laboren en el sector oficial. La misma proporción regirá para los educadores por horas...”

Artículo 198: Contratación de educadores privados. Los establecimientos educativos privados, salvo las excepciones previstas en la ley, sólo podrán vincular a su planta docente personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica, con título en educación, expedido por una universidad o una institución de educación superior.

Artículo 209: Docentes vinculados en la actualidad...En los establecimientos educativos privados, los docentes que a la promulgación de la presente Ley no posean el título exigido, podrán continuar ejerciendo la docencia, mientras permanezcan vinculados a la misma institución...”

4.3 Código sustantivo del trabajo

La ley 115 de 1993, determina bajo que normatividad debe vincularse los docentes a los establecimientos educativos privados, a través de la cual se pretende garantizar sus derechos, un trabajo digno, una remuneración se aplicara el código sustantivo del trabajo, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 y modificado mediante la ley 50 de 1990, define el

contrato individual de trabajo en su artículo 22 “...1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. 2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario. ..”

Artículo 24. PRESUNCION. Modificado por el art. 2, Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: “...Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal b) del artículo 1o. de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada...”

El Decreto 2277 de 1979 Estatuto Docente, por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente, encontramos la como define lo que son trabajadores Oficiales y No oficiales, “...Artículo 4. EDUCADORES NO OFICIALES. A los educadores no oficiales les serán aplicables las normas de este decreto sobre escalafón nacional docente, capacitación y asimilaciones. En los demás aspectos del ejercicio de la profesión, dichos educadores se regirán por las normas del Código Sustantivo del Trabajo, los pactos y convenciones colectivas y los reglamentos internos, según el caso. (Instituciones educativas privadas)

4.4 Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994

A través del decreto 1860, se reglamente parcialmente la ley 115 de 1194, en el cual encontramos aspectos relevantes, al referirse a la prestación del servicio educativo por los establecimientos privados en los artículos 1 y 26, con ánimo de garantizar la continuidad de la educación privada como derecho consagrado en la constitución, la calidad del servicio y lograr la universalidad del servicio educativo: Artículo **1º** **Ámbito y naturaleza**. Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los *establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro*. Su interpretación debe favorecer la

calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos

Artículo 26. Funciones de la Dirección Administrativa. En los establecimientos educativos privados donde funcione una dirección administrativa y financiera, ésta podrá tomar las decisiones relativas a la administración de los recursos financieros, patrimoniales y **laborales**, ajustados a los objetivos, fines y pautas contenidas en el proyecto educativo institucional y a los estatutos de la entidad propietaria de los bienes utilizados para prestar el servicio público educativo.

El Decreto 1278 de Junio 19 de 2002, Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. En las disposiciones generales regula lo competente a los educadores de los establecimientos educativos privados así: “...**ARTÍCULO 68. Educadores de los establecimientos educativos privados.** El régimen laboral aplicable a los educadores de los establecimientos educativos privados, será el establecido en el Código Sustantivo del Trabajo y en los reglamentos internos.

Los establecimientos educativos privados sólo podrán vincular a su planta docente personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica, de acuerdo con lo dispuesto por el sistema de inspección, vigilancia y control de la educación y las normas reglamentarias que expida el Gobierno Nacional sobre el funcionamiento de este tipo de instituciones, para garantizar la idoneidad de las mismas y la calidad de la educación ofrecida...”

LECCIONES APRENDIDAS

Etapas 1. Estudio de necesidad de personal (ENP)

- Las medidas para construir confianza en los procesos de selección del talento humano en las instituciones educativas, es definir claramente los perfiles, requisitos académicos, experiencia, competencias y habilidades.

- Desarrollo de términos y requisitos en convocatoria abierta para la selección de docentes.
- Selección de un comité para el desarrollo del proceso de selección del talento humano.

Etapas 2. De invitación y publicación (IYP)

- El comité técnico definido para el proceso de selección, tiene la potestad para tomar decisiones y mejorar con eficiencia, propiedad, credibilidad y efectividad el desarrollo de la convocatoria, y así cumplir las funciones encomendadas.
- Compromiso de los integrantes del comité de aceptar, actuar de manera objetiva y dar respuesta a las observaciones que se presenten.
- Una amplia publicidad a los términos de la convocatoria.
- Recepción de hojas de vida
- Revisión y clasificación de hojas de vida por áreas.
- Claridad y precisión en la información publicada.

Etapas 3: Verificación, aplicación de pruebas y selección (VAYS)

- La verificación de requisitos, experiencia, formación, habilidades y competencias debe ceñirse a los perfiles definidos en la convocatoria.
- La aplicación de pruebas en el proceso de selección, permite identificar en los candidatos los conocimientos mínimos del puesto de trabajo y garantizar que el personal seleccionado sea idóneo al cargo a ocupar.
- Las entrevistas pueden ofrecer un proceso formal de diálogo y de crítica constructiva, ayudando a los participantes a reflexionar sobre el alcance y mandato del puesto de trabajo, y a la institución a conocer la parte ética, emocional y aptitudinal de los candidatos.
- Publicar los resultados de las pruebas y entrevistas, de forma oportuna.

Etapas 4: Notificación de Resultados (NR):

- Los resultados del proceso de selección, deben ser informados a los aspirantes de modo oportuno y sistemático.
- La publicación de resultados finales, debe ser clara, precisa y exacta.

Ruta estratégica para el proceso de selección del talento humano

- A través de la ruta estratégica para el proceso de selección del talento se establecen las normas, etapas, controles y procedimientos claros para la toma de decisiones. Los integrantes del comité deben prestar atención a cada una de las etapas establecidas en la ruta para asegurar el éxito en la selección del personal requerido.
- El progreso hacia el cambio positivo en las instituciones educativas, ocurre sólo del compromiso claro de parte de los actores y de la implementación de la guía, como herramienta clave para la selección del talento humano y la mejora continua en la prestación del servicio educativo.

CONCLUSIONES

- ✓ El proceso de selección del talento humano en las instituciones educativas requiere ser adelantado mediante procedimientos normalizados que garanticen e identifiquen el personal más idóneo; teniendo en cuenta sus competencias, habilidades, experiencia y formación académica; en busca de una mejora continua en la prestación del servicio educativo y en condiciones de efectividad, eficiencia y calidad.

- ✓ Tomando como referente los modelos de selección de Chiavenato y Dolan; se determinaron cuatro etapas para el proceso de selección del talento humano en el sector educativo; que garantizan un mejoramiento continuo en la gestión del talento humano y así alcanzar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas propuestos en el proyecto educativo institucional.

- ✓ Es de reconocer que en la actualidad; la mayoría de instituciones educativas no cuentan con procesos de selección de talento humano de manera planeada y construida de acuerdo al contexto institucional; por lo anterior se ha diseñado una ruta estratégica que plantea las acciones necesarias a ejecutar paso a paso por la dependencia o la persona encargada de la gestión del talento humano y así contribuir al mejoramiento continuo de las instituciones.

- ✓ La presente guía documentada, actúa como herramienta de gestión para atraer y retener personal en las instituciones educativas, asegurando que el talento humano seleccionado sea el más idóneo para ocupar el cargo vacante y así contribuir con una enseñanza de calidad y participación integral de la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato Idalberto; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones, 2011, novena edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V; ISBN: 978-607-15-0560-6; Páginas 421.

Gary Dessler y Varela Ricardo; Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011 ISBN: 978-607-32-0249-7, Páginas 528

Dolan Simon, Valle Ramon, Jackson Susan y Schuler Randall; La gestión de los recursos humanos, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación; 2007, tercera edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.; ISBN: 978-84-481-5654-1; Páginas 508.

Informe McKinsey & Company, Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, 2007; Tomado de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_McKensey.pdf, febrero de 2018.

Artículo Fundación Compartir: Canadá, Singapur y Corea del Sur se forman y trabajan los mejores docentes. Recuperado de: https://www.fundacioncompartir.org/front/media/3_En_Finlandia_Canad%C3%A1_Singapur_y_Corea_del_Sur_se_forman_y_trabajan_los_mejores_docentes_2.pdf, marzo de 2018.

José Manuel Esteve Zarazaga, LA PROFESIÓN DOCENTE EN EUROPA: PERFIL, TENDENCIAS Y PROBLEMÁTICA. LA FORMACIÓN INICIAL, Revista de educación, ISSN 0034-8082, N° 340, 2006,

Sistema Educativo de Finlandia, Dirección Nacional Finlandesa de Educación; ISBN 978-952-13-3362-0; Impreso por LÖNNBERG, 2007, Recuperado de: http://www.oph.fi/download/124281_sistema_educativo_de_finlandia.pdf

Martínez, Marisela y Rodríguez Oscar; Tesis: Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privada y pública; Universidad de la sabana; 2011.

Robbins, Stephen y Judge Timothy. Comportamiento Organizacional, Décimo tercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009. ISBN: 978-607-442-09; Paginas 752.

Castañeda, Iván y Zuluaga, Alexander. Tesis: Gestión del talento humano en las Instituciones Educativas y calidad de la educación; Universidad Católica de Manizales; 2014.

Prieto, Pedro; Tesis: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal; Universidad de Medellín; 2013.

Restrepo De O., Luz Stella; Ladino T., Ana Milena; Orozco A., Diana Carolina Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivo de la Organización Scientia Et Technica, Vol. XIV, Núm. 39, Septiembre, 2008, Pp. 286-291 Universidad Tecnológica de Pereira, ISSN: 0122-1701, Pereira, Colombia.

Rodriguez, Juan; Tesis: Implementacion del modelo de gestion de talento humano por competencias en una Universidad de Lima Metropolitana; Universidad San Martin de Porres, Propòsitos y repretaciones, 2015.

Siabato, Margarita. Articulo Gestión integral y desarrollo educativo, Cooperativismo y Desarrollo; Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, ISSN: 0120-7180; vol. 21 Núm. 103, año 2013.

Chauca, Jesús; Tesis: Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua; Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, año 2014, págs. 164

Prieto, Pedro; Tesis: Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal; Universidad de Medellín, Colombia, año 2013, págs. 90

Werther, William./ Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México, 2008. ISBN-13: 978-970-10-5913-5, Paginas 610.

Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional 114, Bogotá, Colombia, 4 de julio de 1991.

Ley 60. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 40.987, Bogotá, Colombia, 12 de Agosto de 1993.

Ley 115. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 41.214, Bogotá, Colombia, 8 de Febrero de 1994.

Ley 715. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 44.654, Bogotá, Colombia, 21 de Diciembre de 2001.

Decreto Ley 2663. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 27.407, Bogotá, Colombia, 09 de Septiembre de 1950.

Decreto 1278. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 44.840, Bogotá, Colombia, 20 de Junio de 2002.

Decreto 2277. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 35.394, Bogotá, Colombia, 20 de Noviembre de 1979.

Decreto 1860. Diario Oficial de la Republica de Colombia No 41.473, Bogotá, Colombia, 05 de Agosto de 1994.

Código sustantivo del trabajo, adoptado por el decreto Ley 2663 del 05 de agosto de 1950.

Eurydice, (2005) La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe anexo: Reformas de la profesión docente: análisis histórico (1975-2002). Educación Secundaria Inferior General. Madrid, Secretaría General Técnica- C.I.D.E., 24 págs.

Portal Gobernación de Boyacá, Plan de desarrollo 2016 – 2019; “Creemos en Boyacá, tierra de paz y libertad”; ordenanza No. 007 de 2016.

Ramírez, Natalia y Libreros Katherine; Tesis: Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: Call center; Universidad de San Buenaventura, Cali; 2013.

Portal Alcaldía de Duitama, Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019; “Por la Duitama que soñamos, para que la perla de Boyacá vuelva a brillar”, acuerdo 013 de 2016.

Portal Ministerio de Educación Nacional, Plan Nacional Decenal de Educación, 2016-2026; recuperado de:

http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL_ISBN%20web.pdf

Decreto 2772 de 2005, “por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones”. Presidencia de la república, Bogotá D.C; Diario Oficial 45997 De Agosto 11 De 2005.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Guía Trabajo de Grado Modalidad Monografía Maestría en Administración de las Organizaciones, Págs. 9.

Mora, David. (2009). Estándares e indicadores de calidad de la educación para los países ALBA. Revista Integra Educativa, 2(3), 15-66. Recuperado en 23 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300002&lng=es&tlng=es.

Luna Elba y Rodríguez Lorena, Lecciones Aprendidas; Banco Interamericano de desarrollo (BID), 2011, Recuperado de: https://publications.iadb.org/handle/11319/3855?scope=123456789/11&thumbnail=false&order=desc&rpp=5&sort_by=score&page=0&query=lecciones&group_by=none&etal=0

ANEXOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

Anexo 1: Formato verificación de requisitos

Nombre del Aspirante:	
No. de Identificación:	
Cargo al que aspira:	
Correo electrónico:	
Celular No:	

#	REQUISITO	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Hoja de vida		
2	Copia documento de identidad		
3	Título Universitario de Pregrado		
4	Acta de grado pregrado		
5	Certificación experiencia		
6	Otros cursos		
7	Fotocopia tarjeta profesional		
8	Rut		

Integrantes del Comité

Fecha de aplicación: DD ____ MM ____ AA ____

NOMBRE INSTITUCION EDUCATIVA

Anexo 2: Formato evaluación de la clase muestra

Nombre del expositor:	
Área al que aspira:	

Cargo:					
Nivel: Preescolar ___ Primaria ___ Secundaria ___ Media ___ Otro: _____					
Indicadores de evaluación de la clase muestra					
Escala: 1=Bajo; 2= Básico; 3= Alto; 4 = Superior					
#	ASPECTOS	1	2	3	4
1	Puntualidad del candidato				
2	Presentación Personal				
3	Nivel de preparación de la clase				
4	Volumen, tono y velocidad de voz				
5	Dominio de grupo y del espacio				
6	Lenguaje oral utilizado				
7	Aptitud corporal				
8	Apoyo en ayudas tecnológías				
9	Metodología aplicada en la clase				
10	Participación dada a los estudiantes				
11	Evaluación aplicada a los estudiantes				
12	Técnica aplicada en la evaluación				

Integrantes del comité:

Fecha de aplicación DD_____MM_____AA_____

<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p>NOMBRE INSTITUCION EDUCATIVA</p>
<p>Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada</p>
<p>Esta guía para entrevistar a un candidato sirve de apoyo en el momento de la selección del talento humano. Se utiliza con todos los solicitantes a un puesto de trabajo, para ayudar a compararlos y brindar más información precisa de la que obtendría con entrevistas no estructuradas. Esta es una guía general, no todos los componentes se aplican para cada caso, sin embargo se puede agregar preguntas adecuadas para el puesto de trabajo. Al final del formulario encontrará espacio para las preguntas adicionales.</p>

Intereses Laborales	
Nombre Completo:	
Cargo al que aspira:	
¿Porque desea el puesto de trabajo?	
¿Porque considera que esta calificado para este puesto?	
¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?	
¿Qué sabe acerca de nuestra institución y porque desea trabajar para nosotros?	
Situación Laboral Actual	
¿Actualmente tiene empleo? SI ___ NO ___. En caso negativo, cuanto tiempo hace que está desempleado? Si actualmente está trabajando, ¿porque está interesado en-- el puesto de trabajo?	
¿Cuándo estaría disponible para empezar a trabajar con nosotros?	
Experiencia Laboral	
Inicie con el último puesto o con el puesto actual del aspirante. Tenga en cuenta al menos hasta 3 años antes o los 3 últimos cargos desempeñados, dependiendo de la edad del candidato.	
Ultimo empleador o actual, dirección y teléfono	
Cargo y funciones desempeñadas	
Penúltimo empleador, dirección y teléfono	
Cargo y funciones desempeñadas	
Que áreas ha impartido, y en qué nivel: Preescolar ___ Básica Primaria ___	

Básica Secundaria ____ Media ____	
¿Qué papel representa el docente en la educación de los alumnos?	
¿Su ejercicio profesional se relaciona con la labor que impartirá?	
¿Qué otros empleos o experiencia ha tenido? Describalos brevemente y explique las responsabilidades generales de cada uno.	
¿Cuál es la metodología y filosofía que emplea en su enseñanza?	
¿Cómo incorporaría las tecnologías de la información y comunicación en su puesto de trabajo?	
¿Cómo reacciona y que ruta sigue ante los estudiantes con problemas de disciplina?	
Describa a su jefe ideal.	
Formación Profesional o Académica	
¿Qué educación o capacitación tiene que le ayudaría en el puesto que solicita?	
Describa cualquier educación formal que haya tenido. (Seminarios, Diplomados, Educación Técnica y Tecnológica)	
¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera? ¿Por qué?	
¿Ha realizado alguna publicación, (artículo, libro, etc.? Mencionalos.	
¿Qué idiomas maneja? Escriba a que nivel.	
Actividades extracurriculares, deportivas y sociales	
¿Qué hace en su tiempo libre?	
¿Cuáles son sus pasatiempos?	

¿En qué actividades comunitarias o institucionales participa?	
Autoevaluación	
¿Cuáles cree que son sus fortalezas frente al cargo que aspira?	
¿Cuáles cree que son sus debilidades frente al cargo que aspira?	
VALORACIÓN POR EL ENTREVISTADOR	
<p>La valoración para cada criterio es de 0 a 20 puntos; donde: 0-5 : bajo; 6-10: básico; 11-15: alto y 16-20: superior La sumatoria de los cuatro criterios debe ser mayor igual a ≥ 40 puntos; para aprobar la entrevista.</p>	
Criterio	Valoración
Formación profesional	
Experiencia Laboral	
Modales y desenvolvimiento	
Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo	
Total	
- _____	
Entrevistador	DD- MM- AA Fecha

<p>_____</p> <p>NOMBRE INSTITUCION EDUCATIVA</p>
Anexo 4. Acta final de resultados

En Duitama se diligencia la presente acta, a los _____ días del mes _____ del año _____; siendo las _____ (horas); reunidos en la Institución Educativa _____; los integrantes del Comité para el proceso de selección de personal, integrada por:

No. De documento	Nombres y Apellidos

Una vez agotado las etapas del proceso de selección de personal, nos permitimos proponer los siguientes profesores o administrativos; quienes obtuvieron los mejores resultados y fueron seleccionados:

No. De documento	Puntaje Obtenido	Cargo

La presente acta será publicada en cartelera, pagina web o medio que decida la Institución Educativa. Remítase la presente acta a la rectoría o jefe de talento humano, junto con las hojas de vida seleccionadas, para los fines pertinentes.

En constancia se firma en Duitama, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Presidente del Comité

Secretaria (o) del Comité