



Introducción a la Administración del Talento Humano por Competencias

La Administración Estratégica y la escasez

Dado que ninguna organización cuenta con recursos limitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.



3 Planteamientos básicos de la Administración Estratégica en la Universidad Autónoma del Estado de México

1. **La comunicación es básica**, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión de la UAEM, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad universitaria.



3 Planteamientos básicos de la Administración Estratégica en la Universidad Autónoma del Estado de México

2. *La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no nos imponen límites, el contemplar nuestras actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional, el comprender que en el ámbito de la investigación, de la educación, de la difusión de la cultura, de la extensión y vinculación con la sociedad se manifiesta la universalidad de pensamiento y el que los trabajadores universitarios debemos mantener una actitud proactiva que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad universitaria y los sociales que requiere la nación para hacer frente al inevitable proceso de globalización.*



3 Planteamientos básicos de la Administración Estratégica en la Universidad Autónoma del Estado de México

3. ***El ambiente es un elemento clave de la estrategia.***

Resulta prioritario concientizar a la comunidad universitaria de que después de la guerra fría la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente.

Mark Starik de la Universidad George Washington, afirma: “La década de los años noventa y posteriores será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos de todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere de la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y directivos y organizaciones”.



- *La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.*
- *Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.*

La escasez en la Administración Estratégica

Dado que ninguna organización cuenta con recursos limitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.



Las 3 etapas de la Administración Estratégica

1. *Formular la estrategia*

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.



Las 3 etapas de la Administración Estratégica

2. Implementar la estrategia

- *Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.*

3. *Evaluar la estrategia*

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,*
- (2) Medición del desempeño y*
- (3) Aplicación de acciones correctivas.*

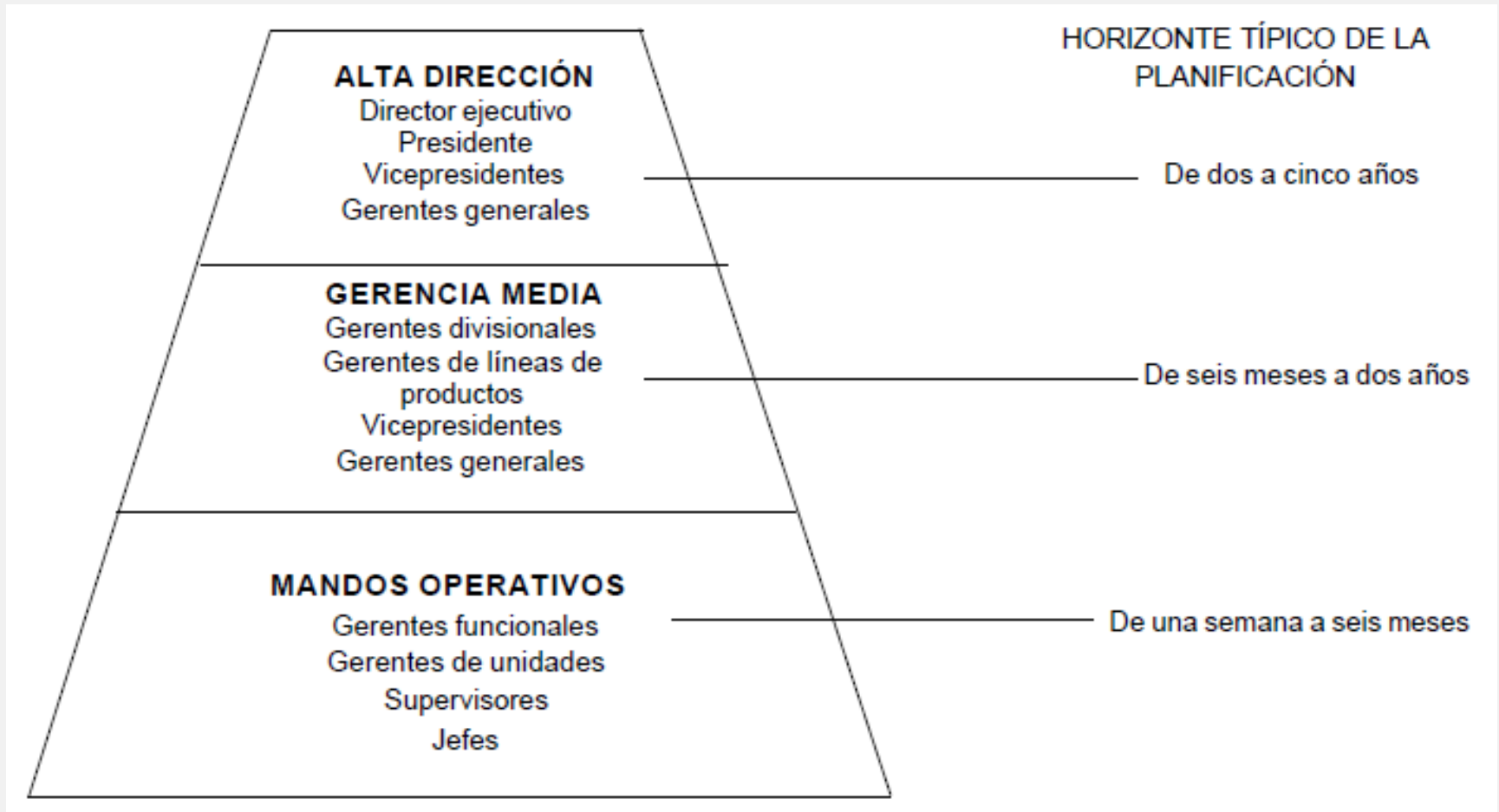
Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Los ocho términos clave de la Administración Estratégica

1. *Los estrategas*
2. *La declaración de la misión y visión.*
3. *Los valores organizacionales*
4. *Las amenazas y oportunidades externas.*
5. *Las debilidades y fuerzas internas.*
6. *Los objetivos a largo plazo.*
7. *Las estrategias.*
8. *Los objetivos anuales.*
9. *Las políticas.*



Los Estrategas y la Planeación Estratégica



La Matriz AODF para la Formulación de Estrategias

La matriz amenazas-oportunidades; debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS-F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS-A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 3. 4. 5.

Diseñaron al CIO del Futuro

- *En abril de 2008, un grupo compuesto por 25 directores de sistemas dieron a luz al CIO “ideal” del futuro, aquel que deberá estar vigente hacia el año 2012. En el marco de la sexta edición del CIO Summit.*
- *Se trató de una oportunidad única y quizá irrepetible, el poder reunir a un grupo tan talentoso de CIO para realizar este ejercicio, que va más allá de un simple nice to have o wish list, pues parte de una toma de conciencia del lugar que hoy ocupa este ejecutivo, y de las habilidades, virtudes y rasgos que constituyen su capital social e intelectual y que son deseables conservar, así como también aquéllas de las que carece.*



Diseñaron al CIO del Futuro

- *Adicionalmente, el ejercicio fue conducido por dos expertos de la corriente del pensamiento creativo: Ángel Sánchez Huerta y Othón Canales, fundadores de Indica Innovación.*
- *Luego de una primera sesión de pensamiento divergente creativo, mejor conocido como brainstorming, los participantes determinaron el propósito del CIO del futuro y definieron, en consecuencia, 14 atributos que deberá tener.*
- *El propósito del CIO del futuro fue así fraseado:*
- *“Liderar integralmente el proceso de innovación para la transformación organizacional”.*



Los 14 Atributos del CIO del 2012

1. ***Visionario***
2. ***Creativo***
3. ***Comunicador Efectivo***
4. ***Negociador Integrador***
5. ***Orientado a Resultados***
6. ***Proactivo***
7. ***Empático***
8. ***Conocedor de la Organización y su Entorno***
9. ***Buen Administrador***
10. ***Agente de Cambio***
11. ***Actitud de Servicio***
12. ***Buen Vendedor***
13. ***Apasionado***
14. ***Ético***



Las Competencias en las Organizaciones

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite:

- *Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial,*
- *Evaluar el potencial de las competencias existentes,*
- *Enriquecer las competencias del personal actual,*
- *Claude Levy – Leboyer¹*

* Barrios Edgar. "Gestión de las Competencias". Febrero de 2000. Documento de Internet. 26 de octubre de 2009. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index.htm



Competencias Educativas

Los 4 Pilares de la Educación - Jaques Delors

1. Aprender a conocer

- Conocer y descubrir
- Despertar curiosidad intelectual
- Poseer una amplia cultura general
- Aprender a aprender

- Enseñanza escolar
- Adquisición de conocimientos
- Comprender al mundo que nos rodea
- Conocer y descubrir
- Aprender a ser selectivos con la información
- Puede nutrirse de todo tipo de experiencias
- Estos conocimientos te deben llevar al ejercicio de pensar

2. Aprender a hacer

- Formación profesional
- ¿Cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos?
- Saber ser
- Trabajar con los demás
- Afrontar y solucionar problemas
- Desmaterialización del trabajo
- Cultivar cualidades

- En cuanto a la formación profesional
- Poner en práctica los conocimientos
- Es conforme al modelo industrial
- Desmaterialización: economías avanzadas que desarrollan la relación interpersonal
- Economía no estructurada: economía tradicional de subsistencia, bastante dinámico, que se puede adaptar a la forma de vida, también se adquiere una formación profesional

La educación encierra un tesoro



Los cuatro pilares de la educación
Jaques Delors

4. Aprender a ser

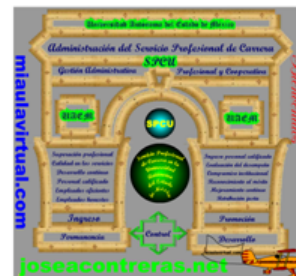
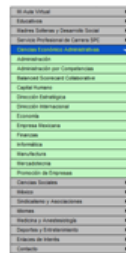
- Desarrollo global de cada persona
- Dotarse de un pensamiento crítico y autónomo
- Conferir a todos la libertad de pensamiento, juicio, sentimientos, imaginación
- Conocimiento de sí mismo

- El desarrollo individual
- Tener un pensamiento propio y crítico para obtener juicios propios
- Promover una libertad en la humanidad
- Capacidad para ser responsables y justos
- Fomentar su creatividad e innovación

3. Aprender a vivir juntos

- Espíritu de competencia
- Éxito individual
- Contexto de igualdad
- El descubrimiento del otro
- Toma de conciencia
- Conocimiento de uno mismo
- Una actitud de empatía en la enseñanza
- Objetivos comunes
- Proyectos: 1) Motivadores (disminuir las diferencias), 2) Cooperativos (Actividades físicas, deportivas, etc), 3) Comunes (enriquecer la relación entre educadores y educandos)

- Educación para vivir en armonía
- Debe haber un buen contacto y comunicación entre las diferentes personas, llegando a un contexto de igualdad y empatía
- Es necesario conocerse a sí mismo para entender a los demás
- Iniciar proyectos cooperativos: deportivos y culturales



Pilares de la Educación – Jaques Delors

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

- **Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- **Aprender a hacer** a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, mas generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- **Aprender a vivir juntos** desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- **Aprender a ser** para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar...

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas.

Delors Jaques, *La educación encierra un tesoro*. Santillana, Ediciones UNESCO. Francia. p. 34

Cuatro Funciones Esenciales de la Universidad

La universidad tendría atribuidas cuatro funciones esenciales:

- 1. La preparación para la investigación y para la enseñanza;*
- 2. La oferta de tipos de formación muy especializados y adaptados a las necesidades de la vida económica y social;*
- 3. La apertura a todos para responder a los múltiples aspectos de lo que llamamos educación permanente en el sentido lato del término;*
- 4. La cooperación internacional.*
 - La universidad debe asimismo poder pronunciarse con toda independencia y plena responsabilidad sobre los problemas éticos y sociales -como una especie de poder intelectual que la sociedad necesita para que la ayude a reflexionar, comprender y actuar.*
 - La diversidad de la enseñanza secundaria y las posibilidades que brinda la universidad deben dar una respuesta válida a los retos de la masificación suprimiendo la obsesión del “camino real y único”. Gracias a ellas, combinadas con la generalización de la alternancia, se podrá también luchar eficazmente contra el fracaso escolar.*

El desarrollo de la educación a lo largo de la vida supone que se estudien nuevas formas de certificación en las que se tengan en cuenta todas las competencias adquiridas.

Delors Jaques, *La educación encierra un tesoro*. Santillana, Ediciones UNESCO. Francia. p. 36

Educación para toda la vida

Los cuatro pilares de la educación.-

Delors, J. (1996): "Los cuatro pilares de la educación" en La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO, pp. 91-103.
Mapa conceptual: Eusebio Olvera Reyes



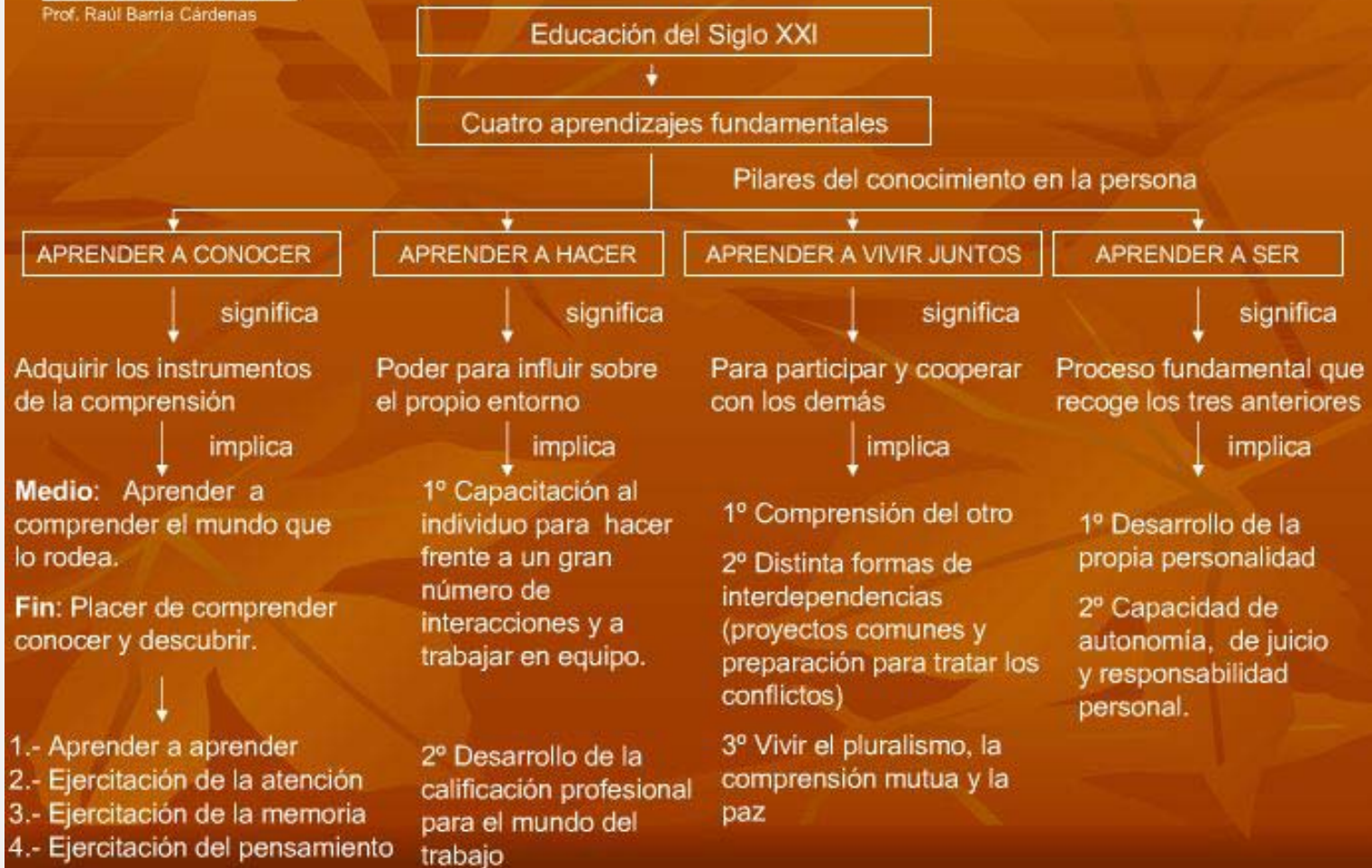
Los Cuatro Pilares de la Educación



Departamento de Educación
Gestión Escolar: Rol Docente/
Prof. Raúl Barria Cárdenas

LOS CUATRO PILARES DE LA EDUCACIÓN

Texto: *La educación encierra un tesoro*
Autor: UNESCO.



Competencias Educativas

- *El proyecto Alfa Tuning América Latina busca "afinar" las estructuras educativas de América Latina iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos.*



Antecedentes del Proyecto Tuning

- *América Latina surge en un contexto de intensa reflexión sobre educación superior tanto a nivel regional como internacional. Hasta el momento Tuning había sido una experiencia exclusiva de Europa, un logro de más de 135 universidades europeas que desde el año 2001 llevan adelante un intenso trabajo en pos de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior.*
- *Durante la IV Reunión de Seguimiento del Espacio Común de Enseñanza Superior de la Unión europea, América Latina y el Caribe (UEALC) en la ciudad de Córdoba (España) en Octubre de 2002, los representantes de América Latina que participaban del encuentro, luego de escuchar la presentación de los resultados de la primera fase del Tuning, acercaron la inquietud de pensar un proyecto similar con América Latina. Desde este momento se comenzó a preparar el proyecto que fue presentado por un grupo de universidades europeas y latinoamericanas a la Comisión Europea a finales de Octubre de 2003. Podemos decir que la propuesta Tuning para América Latina es una idea intercontinental, un proyecto que se ha nutrido de los aportes de académicos tanto europeos como latinoamericanos. La idea de búsqueda de consensos es la misma, es única e universal, lo que cambian son los actores y la impronta que brinda cada realidad.*



Objetivos del Proyecto Tuning en AL

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



Resultados del Proyecto Tuning en AL

- *un documento final que recoja la identificación de competencias genéricas para las titulaciones universitarias en América Latina, y de competencias específicas de las áreas temáticas.*
- *un diagnóstico general de la educación superior en América Latina de las áreas previstas en el proyecto en cuanto a: duración de las titulaciones, sistema de créditos, tipo de créditos, métodos de enseñanza y aprendizaje.*
- *cuatro documentos de trabajo para discusión, reflexión y debate de los participantes del proyecto para las 4 reuniones previstas.*
- *redes temáticas de universidades europeas y latinoamericanas trabajando activamente.*
- *foros de discusión y debate de la realidad de la educación superior en América Latina.*



*El proyecto tiene
4 grandes líneas de trabajo:*

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

Descripción de las Líneas de Trabajo

- *Línea 1 – Competencias (genéricas y específicas)*

En cuanto a las competencias genéricas, se trata de identificar atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por la sociedad. Hay ciertos atributos como la capacidad de aprender, la capacidad de análisis y síntesis, etc., que son comunes a todas o casi todas las titulaciones.

Además de analizar las competencias genéricas, se trabajarán aquellas competencias que se relacionan con cada área temática. Estas competencias son cruciales para cualquier titulación porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de un área temática. Se conocen también como destrezas y competencias relacionadas con las disciplinas académicas y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier programa.

- *Línea 2 - Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación*

Se trabaja en profundidad la traducción de las competencias tanto genéricas como específicas en actividades dentro del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Para ello se propone preparar una serie de materiales que permitan visualizar cuales serán los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación más eficaces para el logro de los resultados del aprendizaje y las competencias identificadas. Cada estudiante debe experimentar una variedad de enfoques y tener acceso a diferentes contextos de aprendizaje, cualquiera que sea su área de estudio.

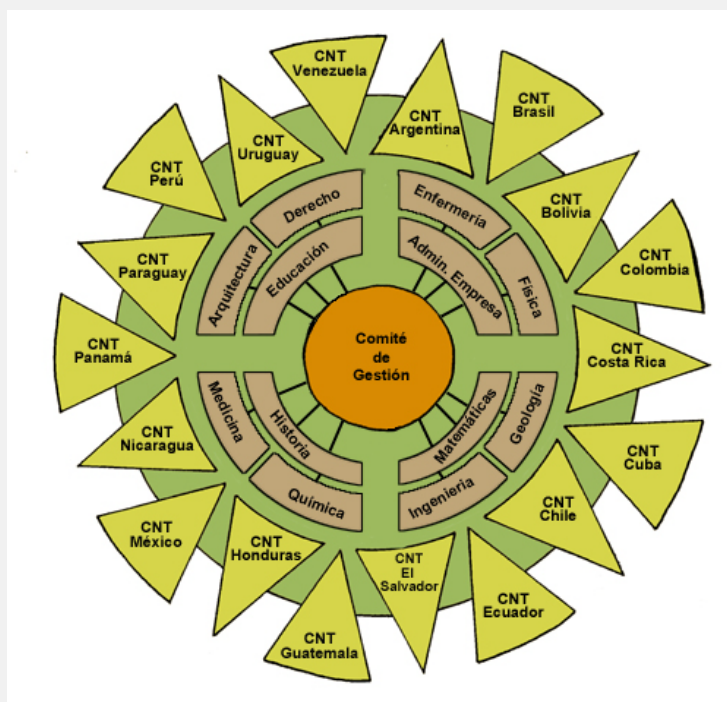
- *Línea 3 – Créditos académicos*

En esta línea se llevará adelante una intensa reflexión sobre la vinculación de las competencias con el trabajo del estudiante, su medida y conexión con el tiempo calculado en créditos académicos.

- *Línea 4 – Calidad de los programas*

Esta línea asume que la calidad es una parte integrante del diseño del currículo basado en competencias, lo que resulta fundamental para articular con las otras líneas expuestas. Si un grupo de académicos desean elaborar un programa de estudios o redefinirlo necesita un conjunto de elementos para brindar calidad a esos programas y titulaciones.

- *La estructura organizativa del proyecto es la siguiente:*
 - 181 Universidades Latinoamericanas
 - 18 Centros Nacionales Tuning
 - Comité de Gestión



Participantes y Áreas Temáticas

Participantes

- [Argentina](#)
- [Bolivia](#)
- [Brasil](#)
- [Chile](#)
- [Colombia](#)
- [Costa Rica](#)
- [Cuba](#)
- [Ecuador](#)
- [El Salvador](#)
- [Guatemala](#)
- [Honduras](#)
- [México](#)
- [Nicaragua](#)
- [Panamá](#)
- [Paraguay](#)
- [Perú](#)
- [Rep. Dominicana](#)
- [Uruguay](#)
- [Venezuela](#)



Entre los objetivos de Tuning se encuentra el analizar aquellas competencias que se relacionan con cada área temática. Estas competencias son cruciales para cualquier titulación porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de un área temática. Dichas competencias difieren de disciplina a disciplina, y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier programa.

El trabajo central del proyecto estará dado por los 12 grupos de académicos de las 12 áreas temáticas ([Administración de Empresas](#), [Arquitectura](#), [Derecho](#), [Educación](#), [Enfermería](#), [Física](#), [Geología](#), [Historia](#), [Ingeniería Civil](#), [Matemáticas](#), [Medicina](#) y [Química](#)) que trabajarán a lo largo del proyecto en la búsqueda de puntos de referencia común para dichas áreas.

Competencias Genéricas

1. *Capacidad de abstracción, análisis y síntesis*
2. *Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica*
3. *Capacidad para organizar y planificar el tiempo*
4. *Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión*
5. *Responsabilidad social y compromiso ciudadano*
6. *Capacidad de comunicación oral y escrita*
7. *Capacidad de comunicación en un segundo idioma*
8. *Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación*
9. *Capacidad de investigación*
10. *Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente*
11. *Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas*
12. *Capacidad crítica y autocrítica*
13. *Capacidad para actuar en nuevas situaciones*
14. *Capacidad creativa*
15. *Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas*
16. *Capacidad para tomar decisiones*
17. *Capacidad de trabajo en equipo*
18. *Habilidades interpersonales*
19. *Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes*
20. *Compromiso con la preservación del medio ambiente*
21. *Compromiso con su medio socio-cultural*
22. *Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad*
23. *Habilidad para trabajar en contextos internacionales*
24. *Habilidad para trabajar en forma autónoma*
25. *Capacidad para formular y gestionar proyectos*
26. *Compromiso ético*
27. *Compromiso con la calidad*



Competencias Específicas

- *La identificación de las competencias específicas para los grupos de [Administración de Empresas](#), [Educación](#), [Historia](#) y [Matemáticas](#) se hizo en el marco de la Segunda Reunión General del Proyecto, llevada a cabo en Belo Horizonte del 24 al 26 de Agosto de 2005, por otro lado este mismo trabajo se realizó para los grupos de [Arquitectura](#), [Derecho](#), [Enfermería](#), [Física](#), [Geología](#), [Ingeniería Civil](#), [Medicina](#) y [Química](#) en la 1ra Reunión General para estos grupos, desarrollada en San José de Costa Rica del 22 al 24 de Febrero de 2006.*
- *La metodología seguida por todos los grupos fue la misma, se trabajó intensamente con los borradores nacionales que cada universidad aportó, y a través del debate alcanzaron consenso sobre una lista de competencias específicas para cada área temática.*
- *Cada grupo de trabajo definió a quienes consultar las competencias específicas. De esta forma, el grupo de [Administración de Empresas](#) decidió hacerlo con graduados, empleadores y académicos. El grupo de [Educación](#), con graduados y académicos. El grupo de [Historia](#) con graduados, académicos y estudiantes. Por último el grupo de [Matemáticas](#) decidió consultar a graduados, académicos y estudiantes. Los grupos de las áreas temáticas de [Arquitectura](#), [Derecho](#), [Enfermería](#), [Física](#), [Geología](#), [Ingeniería Civil](#), [Medicina](#) y [Química](#) decidieron consultar a académicos, graduados, estudiantes y empleadores.*
- *Nuevamente se puso a disposición de los grupos un formato On-line para llevar adelante la consulta, además de las alternativas presenciales y de correo postal propuestas en la consulta de competencias genéricas. La consulta On-line estuvo abierta desde el 15 de Octubre de 2005 hasta el 5 de Diciembre de 2005 para los grupos de [Administración de Empresas](#), [Educación](#), [Historia](#) y [Matemáticas](#). Para los grupos de [Arquitectura](#), [Derecho](#), [Enfermería](#), [Física](#), [Geología](#), [Ingeniería Civil](#), [Medicina](#) y [Química](#), la consulta se abrió del 3 de Abril de 2006 al 5 de Mayo de 2006.*
- *Los resultados de la consulta sobre las competencias específicas de los grupos de Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas se han presentado en la Tercera Reunión General del Proyecto en Costa Rica y han servido de base a las discusiones de esta reunión.*
- *Para los grupos de [Arquitectura](#), [Derecho](#), [Enfermería](#), [Física](#), [Geología](#), [Ingeniería Civil](#), [Medicina](#) y [Química](#) el análisis de los resultados de la consulta de competencias específicas se realizó en la reunión de Bruselas en Junio de 2006. Además, en todos los grupos de trabajo del proyecto se reflexionó en un ejemplo de como enseñar y evaluar una competencia de su área temática.*

UAEM - Gestión de Competencias Laborales

- *En la Universidad Autónoma del estado de México (UAEM), ante el escenario de presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible incorporar tecnologías de gestión como las competencias laborales que nos permitan ofrecer una administración eficiente y eficaz a la sociedad proporcionando cada vez más y mejores servicios a un número siempre creciente de estudiantes, ya que la UAEM tiene por objeto: generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática.**

* UAEM. "Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México". Diciembre de 2005. Documento de Internet. 27 de octubre de 2009. <http://www.uaemex.mx/legis/doc/0001%20Ley.pdf>. P2.



El Plan Rector de Desarrollo Institucional

La administración 2009-2013 propone a la comunidad universitaria que los esfuerzos centrales y cotidianos se fundamenten en dos principios:

- 1. impulsar el conocimiento con valores y*
- 2. realizar nuestras actividades con responsabilidad social.*

Ambas normas habrán de permear las funciones sustantivas y adjetivas en todos los niveles educativos.

Tal encuadre habrá de involucrar a quienes dan sentido y rumbo a la UAEM –autoridades universitarias, personal académico, estudiantes, funcionarios y personal administrativo.

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, p. 33.

Misión de la UAEM

- *La Universidad Autónoma del Estado de México está comprometida con una misión que se remonta a sus orígenes y que se renueva en lo esencial, sin demeritar sus tradiciones históricas. Siempre atendiendo su vigencia, evoluciona y se transforma en la medida que el conocimiento y las sociedades tornan los futuros en tiempos presentes.*
- *Desde su fundación, genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento universal, estando en todo tiempo y circunstancia al servicio de la sociedad. Abraza el compromiso de formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia; con el logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática.*
- *En nuestro mandato de impartir educación media superior y superior, son vitales la investigación humanística, científica y tecnológica, la difusión cultural y acciones de extensión asociadas a los avances del humanismo, de la ciencia y la tecnología, del arte y de toda manifestación de la cultura, que en función de la actual crisis ética y moral en el mundo globalizado se verán enriquecidas con el impulso del conocimiento con valores y la responsabilidad social, principios que serán imprescindibles en el quehacer de nuestra institución y la comunidad universitaria.*

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, pp. 35-36.



Visión de la UAEM

- *Nuestra visión de futuro se proyecta más allá de una sola gestión administrativa; se ancla en las condiciones que deberán prevalecer para que nuestra institución sea central y motora en la sociedad del conocimiento. Los horizontes de mediano y largo plazo que prevemos son condicionantes de la universidad a la que aspiramos para 2013. Como lo demanda el principio de equidad, para ese año habremos remontado las dificultades que entorpecen el alcance de una cobertura amplia, nos destacaremos por haber incorporado a un porcentaje importante de jóvenes en edad de cursar la educación media superior y superior, habiendo superado contrastante y positivamente los indicadores actuales de cobertura.*
- *Habremos de ser una universidad que imparta una formación integral y de calidad en bachillerato y educación superior (estudios profesionales y estudios avanzados), fundada en valores éticos, democráticos y de respeto a los principios de diálogo y cooperación, que asegurarán a los alumnos éxito académico y profesional. Al ser social y éticamente responsables, dispondremos con solvencia de servicios de salud, becas y otros apoyos que harán del ingreso, la permanencia y la culminación de estudios experiencias exitosas, principalmente para los estudiantes en situaciones materiales de vida vulnerables.*
- *Al término de los cuatro años del actual rectorado, habremos consolidado una plantilla de profesores que participe productivamente en investigaciones científicas y tecnológicas decisivas para el desarrollo integral y sustentable del Estado de México y del país; catedráticos que formen parte de las redes de excelencia de investigación e innovación educativa al servicio de la comunidad que día a día crece –en calidad y magnitud– en toda institución de educación superior de México y el mundo.*
- *Nuestros investigadores estarán en condiciones de generar y recrear conocimientos de frontera y de trabajar en CA de calidad, participando en investigaciones innovadoras –fuentes de recursos adicionales– con organizaciones, asociaciones e instituciones públicas y privadas. Para ello, tendremos la suficiente infraestructura académica y equipo de apoyo a la gestión, basada en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.*



Visión de la UAEM

- *Habremos sentado las bases materiales, administrativas y académicas para que la liberación de nuestro potencial científico tenga abiertas sus puertas en el país y el extranjero. Con la operación del Observatorio Universitario para el Desarrollo, habremos desarrollado una gestión interna rápida y bien sustentada; además de que estaremos ofreciendo información relevante para la educación media superior y superior en los ámbitos estatal, nacional e internacional, datos igualmente útiles para analizar, reflexionar y tomar decisiones en materias que competen al progreso de la entidad y de la nación.*
- *La administración actual culminará sus responsabilidades en un clima universitario, en el que los alumnos habrán sido formados competentemente para apreciar el valor del arte y la trascendental relevancia que tiene la naturaleza en la vida del hombre. Nuestra comunidad estudiantil, académica, de investigación y administrativa tendrá pleno acceso, mediante el arte y la cultura, a los patrimonios tangibles e intangibles de la universidad, el estado y el país. Los universitarios (alumnos, académicos y administrativos) habrán mejorado su calidad de vida al haber incorporado a sus prácticas cotidianas las actividades físicas y el deporte; asimismo, nos distinguiremos en el ámbito nacional por nuestro nivel competitivo en disciplinas deportivas que cuentan con infraestructura deportiva instalada de calidad.*
- *Con sentido de la responsabilidad social, habremos consolidado nuestro apoyo a las comunidades más desprotegidas y estaremos contribuyendo –a partir de proyectos coordinados con dependencias gubernamentales y del sector productivo– en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.*
- *Como sustento de las funciones sustantivas y adjetivas, tendremos una administración transparente y eficientemente constituida en torno de una sólida estructura organizacional, con actividades vigentes y previsoras de requerimientos futuros, que operará con base en controles preventivos y prácticas de calidad, eficiencia, legalidad y con sustento en la plena digitalización de todo proceso académico y administrativo, habiendo dejado atrás la burocrática cultura del trámite en papel. Vemos en nuestra universidad una legislación universitaria moderna y congruente con las necesidades institucionales, además de que la comunidad universitaria y el público en general tendrán acceso incuestionable a las necesidades de información respecto al quehacer universitario y sus resultados. En 2013, habremos cimentado los pilares que sostendrán a nuestra universidad enclavada en el porvenir.*

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, pp. 38-38.



El Modelo Axiológico de los Valores

Se representan aquí de manera esquemática los dos principales valores que serán impulsados, así como su articulación con otros valores o virtudes, virtudes, que determinan nuestro quehacer cotidiano. El conjunto no es excluyente, por el contrario, los elementos del modelo interactúan necesariamente en un enriquecedor proceso dialéctico.



Ejes Transversales

- Independientemente de que los ejes transversales cruzan toda la función institucional y por lo tanto son de interés para su atención por el Sistema de Gestión de Calidad de la UAEM, a continuación se reseña el eje específico 4.5 proyecto denominado *personal universitario de alto nivel*, que corresponde al capítulo cuatro del plan denominado ejes transversales, así como el proyecto 5.5 de la función denominada *administración ágil y transparente* y su proyecto 5.5.1., que se refiere al ordenamiento y eficiencia administrativa que se inscribe dentro del capítulo quinto del PRDI denominado *un proyecto con visión para una universidad mejor*.

Proyecto Personal Universitario de Alto Nivel

- *Para la UAEM es de especial importancia, mantener la calidad de su personal con acciones centrales dirigidas a su captación, contratación, desarrollo y retención.*
- *Las condiciones económicas actuales de una profunda recesión, obligan a implantar estrategias de vanguardia en materia de administración de personal entre las que se encuentra la valoración correcta de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de personal académico y administrativo que dan forma a la organización universitaria, por lo que en ningún caso se descuidarán los resultados de los juicios de promoción, los concursos de oposición, las prestaciones derivadas de la regularización de contratos del personal administrativo, el fondo para el retiro, entre otros importantes renglones.*
- *También, se vuelve importante el proceso de selección de nuevos trabajadores universitarios que mejore la competitividad con respecto al resto de las IES. Ahora más que nunca debemos ser cuidadosos con el personal que se contrata, pues se requiere de trabajadores bien calificados, capaces de interpretar las necesidades de la universidad, y sobretodo crear las condiciones para retener a los académicos, investigadores y administrativos más destacados, evitando en todo momento onerosos cambios de personal.*
- *Entonces, se debe crear un ámbito donde el conocimiento individual se extienda a los grupos de trabajo hasta cubrir a la universidad en su totalidad. El desafío es diseñar y aplicar medidas efectivas para aprovechar las experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos y voluntades de los universitarios, en el continuo proceso de desarrollo al que dedican la mayor parte de su tiempo y todo su esfuerzo. Con la intervención de los integrantes de la comunidad, se mejorará la formación de los estudiantes, los resultados de las investigaciones, las manifestaciones culturales y artísticas, la extensión de los servicios y la vinculación con los diversos sectores sociales.*
- *Las contribuciones de los universitarios a la institución mediante su trabajo responsable, estratégico, ético y social, se construye el andamiaje que garantizará el éxito en un mundo caracterizado por la transformación continua. El mejoramiento de tiempos, competencias, estándares, salarios, jornadas y desempeño será fundamental para afianzar los pilares de la universidad en los próximos años.*

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, p. 76.



Objetivos y Estrategias

A continuación se transcribe el objetivo y las estrategias relativas al personal administrativo del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013 (los números de las estrategias corresponden a la numeración del PRDI).

Objetivo

- *Contar con personal preparado y actualizado que garantice y distinga la docencia, la investigación, la difusión cultural, la extensión y vinculación de la UAEM y contribuye al desarrollo de la institución.*

Estrategias

15. *Actualizar y mantener el tabulador como resultado de la mejora del Manual de Descripción de Puestos que se aplique a los trabajadores administrativos en función a las necesidades institucionales.*
16. *Diseñar programas de capacitación transversales basados en la detección de necesidades y acordes con las competencias laborales de cada puesto.*
17. *Automatizar los procesos que permitan incrementar la eficiencia de los servicios que se proporcionan a los trabajadores universitarios, con base en una plataforma tecnológica actualizada que contribuya a la implementación de la transparencia en la gestión.*
18. *Elaborar el proyecto sobre el cual se deberán sentar las bases legales acordes a las modificaciones de la estructura organizacional, elementos que sustentarán la implementación del sistema de carrera administrativa.*
19. *Actualizar el esquema de prestaciones de los trabajadores administrativos universitarios de la UAEM y regularizar las plazas que lo requieran.*

- *M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, pp. 78-80.*



Metas

A continuación se transcriben las metas relativas al personal administrativo del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013 (los números de las metas corresponden a la numeración del PRDI).

- 16. Alcanzar que 1 950 trabajadores administrativos universitarios mejoren su perfil de acuerdo a competencias laborales durante la administración.*
- 17. Lograr que 1 080 trabajadores administrativos universitarios por tiempo determinado tengan servicios de salud durante la administración.*
- 18. Formar a 300 trabajadores administrativos universitarios en el manejo de TIC al año.*
- 19. Disponer del Manual de Descripción de Puestos actualizado a partir de 2011.*
- 20. Establecer las premisas para la elaboración del proyecto de reglamento, así como modificaciones a la estructura organizacional que propicie el diseño e implementación de un sistema de carrera administrativa en 2011.*
- 21. Elaborar el proyecto de reglamento interior de trabajo para los trabajadores administrativos sindicalizados en 2010.*

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. "Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013", [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, pp. 80-82



Proyecto: Ordenamiento y eficiencia administrativa

A continuación se reseña del capítulo quinto del PRDI, “Un proyecto con visión para una universidad mejor” el proyecto 5.5 de la función denominada administración ágil y transparente y su proyecto 5.5.1., que se refiere al *ordenamiento y eficiencia administrativa*.

Objetivo

- *Lograr mayor eficiencia en la aplicación y ejercicio de los recursos financieros y materiales, manteniendo una cultura de transparencia y rendición de cuentas.*

Estrategias

1. *Simplificar los trámites para hacer más eficientes nuestros procesos administrativos.*
2. *Adquirir nuevo equipo de transporte para proporcionar un mejor servicio del mismo a la comunidad universitaria, así como capacitar al personal operativo.*
3. *Implementar talleres de capacitación y actualización para el personal directivo y administrativo de todos los espacios, así como un curso de introducción para los subdirectores administrativos.*
4. *Operar el nuevo Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) que proporciona información actualizada sobre el presupuesto, ejercicio del gasto, adquisiciones y contratación de servicios a los titulares de las dependencias académicas y administrativas, así como también al personal operativo de las áreas involucradas.*
12. *Realizar un diagnóstico de innovación o mejora en la gestión de áreas operativas.*
13. *Revisar, actualizar e integrar los trámites y servicios administrativos, con uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.*
14. *Determinar un modelo de calidad institucional conforme al modelo nacional de competitividad.*
15. *Llevar a cabo la restructuración organizacional y funcional de las áreas universitarias.*
16. *Actualizar y en su caso elaborar los manuales de organización y de procedimientos.*

Metas

1. *Contar con 178 procesos certificados bajo la norma ISO.*
2. *Implementar 5 normas que promuevan la mejora continua en 2011.*
3. *Contar con 6 módulos automatizados en relación a los procedimientos normativos del SGC evaluación del desempeño de los procesos a través de indicadores.*
4. *Simplificar 80% de procedimientos de control escolar durante la administración.*
5. *Contar con 32 espacios universitarios con manuales de procedimientos.*
6. *Contar con 75 espacios universitarios con manuales de organización.*
7. *Lograr que 100% de responsables de las áreas administrativas estén formados en la gestión administrativa institucional.*
8. *Elaborar un programa permanente de capacitación y soporte técnico para una adecuada gestión administrativa.*

M. en C. Eduardo Gasca Pliego. 2009. “Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013”, [documento pdf], <http://www.uaemex.mx/PRDI/home.html>, pp. 141-143.

Tablero de indicadores por proyecto relativos al plan

5. Personal universitario de alto nivel

Número	Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Responsable
16	Trabajadores administrativos universitarios que mejoran su perfil de acuerdo con competencias laborales	0	450	500	500	500	500	Dirección de Recursos Humanos
17	Trabajadores administrativos universitarios por tiempo determinado con servicios de salud	ND	450	100	80	100	50	Dirección de Recursos Humanos
18	Trabajadores administrativos universitarios formados en el manejo de TIC	0	0	300	300	300	300	Dirección de Recursos Humanos
19	Manual de Descripción de Puestos actualizado	0	0.3	0.7	1	1	1	Dirección de Recursos Humanos
20	Premisas para la elaboración del proyecto de reglamento, así como modificaciones a la estructura organizacional que propicie el diseño e implementación de un sistema de carrera administrativa	0	0	0.4	0.7	1	1	Dirección de Recursos Humanos
21	Proyecto de Reglamento Interior de Trabajo para los trabajadores administrativos sindicalizados	0	0	1	0	0	0	Dirección de Recursos Humanos

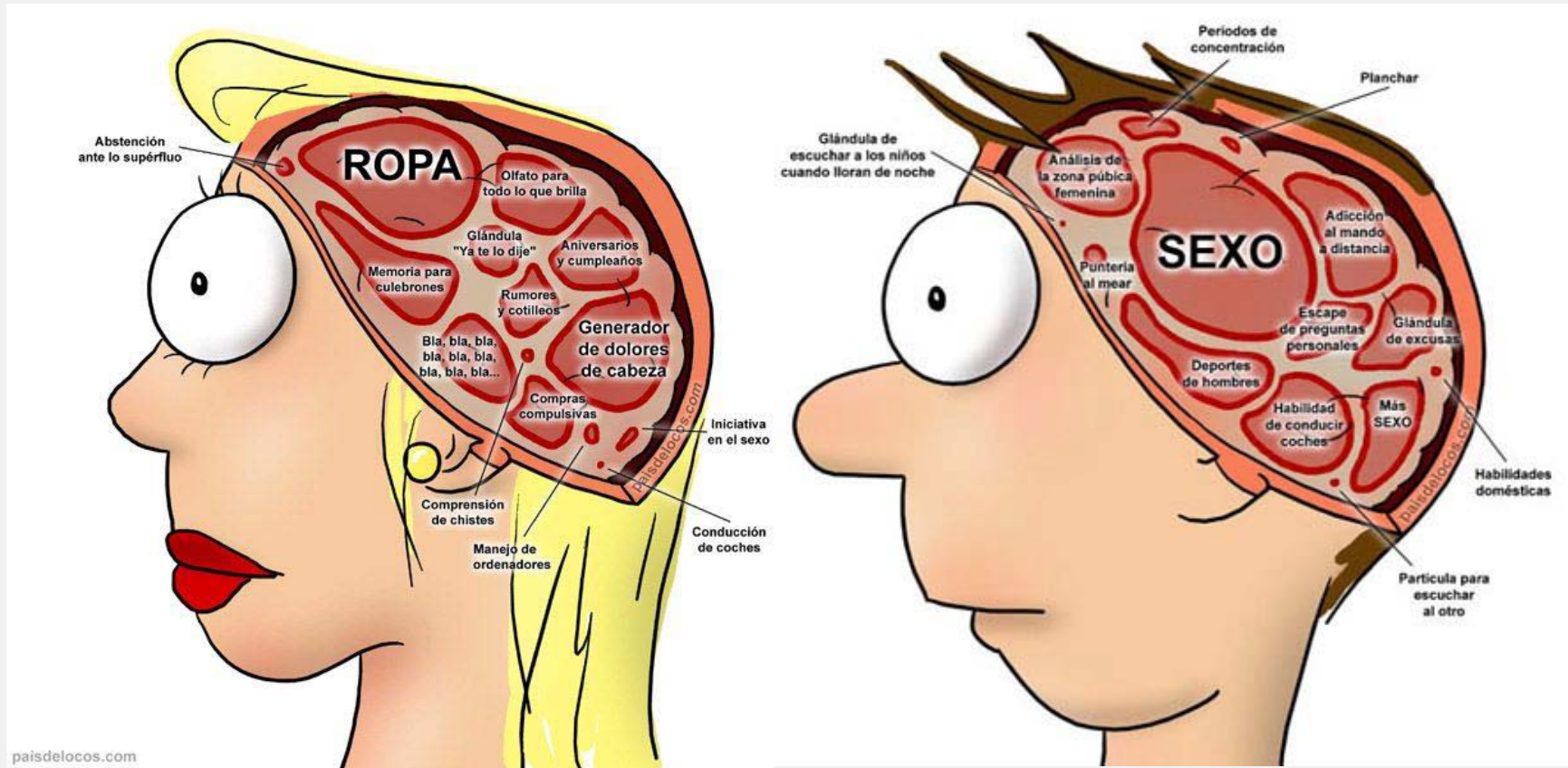
Administración Ágil y Transparente

14. Ordenamiento y eficiencia administrativa

Número	Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Responsable
1	Procesos certificados bajo la norma ISO	144	147	162	170	178	178	Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo
2	Implementación de normas que promuevan la mejora continua	1	1	3	5	5	5	Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo
3	Módulos automatizados de los procedimientos normativos del SGC evaluación del desempeño de los procesos a través de indicadores	1	1	3	5	6	6	Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo
5	Espacios universitarios con manuales de procedimientos	0	2	12	22	32	32	Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo
6	Espacios universitarios con manuales de organización	40	50	58	66	75	75	Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo



Cerebro Femenino y Masculino



A los participantes de la Primera Parte del Primer Curso de [Introducción a la Administración del Talento Humano por Competencias](#), Muchas gracias por su asistencia y atención. En el momento que se programe la Segunda Parte les mantendremos informados en el espacio de "Novedades" del siguiente enlace: <http://www.miaulavirtual.com/sgc/>. Att. José Antonio Contreras Camarena. <http://www.joseacontreras.net>

