

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

# **Examen General de Conocimientos**

## **Trabajo Escrito**

Modelo de competencias laborales para el desarrollo  
sostenible de la niñez mexicana: Propuesta para  
Visión Mundial de México, A.C.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

Presenta: Lic. María de Lourdes Solís Pérez

Tutor: M.P. Patricia Ibargüengoitia y Rentería

México, D. F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Desde el trasfondo vía herencia que es una huella que me legaron mis padres, he logrado enfocar este trabajo al servicio del desarrollo social y humano de los niños menos favorecidos.

Mil gracias a mis hermanos Daniel, Nora y Paty, y a mi cuñado Luis Henry, por su aportación en mi vida a través de su profesionalismo, ética y disciplina que me sirvieron como modelo en mi realización profesional.

No es posible prescindir del único y sabio Dios quien me ha acompañado y tomado de la mano en los momentos más cruciales de mi vida, fortaleciéndome y mostrándome caminos de paz y fe.

A mi Pastor Alfredo Figueroa y su ejemplo de integridad y profesionalismo.

Mis más profundos agradecimientos a mis amigos, asesora, compañeros de trabajo a Visión Mundial de México, y a todas aquellas personas que sin saberlo me han dado lo mejor de su vida

<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Introducción</b>	3
De los objetivos y la metodología del estudio	3
Características de las competencias	5
Cualidades de la educación por competencias profesionales	7
Elementos pedagógicos didácticos para la enseñanza por competencias	8
Propósitos de la educación	9
Evaluación	9
Aprendizaje	9
<b>Capítulo 1</b>	
Carácter de la investigación	
1.1.- Planteamiento del problema	11
1.2.- Objetivos de la investigación	13
1.2.1.- General	13
1.2.2.- Específico	13
1.3.- Suposiciones	14
1.4.- Variables	14
1.4.1.- Dependiente	14
1.4.2.- Independiente	14
<b>Capítulo 2</b>	
Marco Teórico	15
2.1.- Conceptos Generales	15
2.1.1.- Los determinantes del desempeño laboral	15
2.1.2.- Competencias clave y tipologías: Bunk	16
2.1.3.- Competencias clave y tipologías: Mertens	17
2.1.4.- Consideraciones	19

2.2.-Competencia Laboral	20
2.2.1.- Conceptos básicos	20
2.2.2.- Identificación de competencias	23
2.2.3.- Criterio de desempeño	26
2.2.4.- Normalización de competencias y normas de calidad	27
<b>Capítulo 3</b>	
Metodología	28
3.1.- Conjunto de pasos a seguir para la normalización de las competencias de la niñez mexicana	28
3.2.- Administración del proyecto normalización de competencias para el desarrollo integral de la niñez	31
<b>Capítulo 4</b>	
Marco Histórico Referencial	36
4.1.- Historia de la organización	36
4.2.- Declaración de Misión	37
4.3.- Antecedentes	39
4.4.- Visión 2010 de Visión Mundial de México, A.C.	43
4.5.- Declaración de funciones	44
4.5.1.- Desarrollo sostenible	44
4.5.2.- Mayordomía	45
4.5.3.- Desarrollo humano y organizacional	46
4.5.4.- Monitoreo y evaluación	47
4.5.5.- Promoción de justicia y Relaciones eclesíásticas	48
4.5.6.- Comunicaciones	49
<b>Capítulo 5</b>	
Resultados del proceso de normalización	50
5.1.- Análisis funcional de las áreas de competencia para el desarrollo de la niñez mexicana	50
5.2.- Mapa funcional de las competencias de la niñez mexicana	53
5.3.- Propuesta de normas técnicas de competencia laboral para el desarrollo de la niñez mexicana	66
5.3.1.- Norma Técnica de Competencia Laboral para el desarrollo de la niñez mexicana	72
Conclusiones	96
Bibliografía	99
Glosario	102

**TEMA: Competencias Laborales**

**TITULO: MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA NIÑEZ MEXICANA: PROPUESTA PARA VISIÓN MUNDIAL DE MÉXICO, A.C.**

## **INTRODUCCIÓN**

Visión Mundial de México, A.C. requirió de este estudio a fin de dar una respuesta sustentada a la urgencia de contar con personal capacitado que responda a las necesidades de desarrollo de sus proyectos en el país y, en especial, en el área de desarrollo infantil. La problemática que da lugar a este trabajo se sintetiza en términos del crecimiento no planificado que se ha venido dando en Visión Mundial desde hace ya varios años y que se ha determinado más por el comportamiento de la demanda externa; que por una clara definición de criterios y prioridades institucionales.

### **De los Objetivos y la Metodología del Estudio**

El presente estudio se propuso tres objetivos centrales:

- 1.- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la competitividad de los empleados,
- 2.- Construir criterios generales para definir una propuesta de norma técnica para el desarrollo integral de la niñez mexicana,
- 3.- Diseñar, desarrollar y capacitar a los facilitadores dedicados a esta labor de manera que dominen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para llevar a cabo su función.

El proceso empleado consistió primordialmente en la aplicación de un cuestionario a cada uno de los facilitadores. Este instrumento indagaba información general que pudiera ser utilizada tanto para conocer las capacidades del personal de cada afiliado dedicado a atender el programa de desarrollo integral de la niñez, como para avanzar en la recopilación de información para la elaboración de las propuestas de normas técnicas de competencia laboral. Se incluyó información sobre los criterios de desempeño, productos generados, requerimientos de evidencia y guía de evaluación; evidencias por desempeño, directa por desempeño, por producto, campo de aplicación, de conocimientos, conocimiento de base, circunstancial y guía de evaluación, así como información sobre la capacidad institucional y recursos de cada afiliado. El instrumento fue enviado por correo electrónico en la mayoría de casos y retroalimentado por un equipo de formación de competencias laborales.

Además de la información específica aportada por los afiliados, se seleccionaron ciertos indicadores relativos al estado de la situación en cada entidad con presencia de Visión Mundial de México, A.C.; y se recopiló información del CONOCER (Consejo Nacional de Normalización de Competencias Laborales). Con estos datos elaboramos y documentamos los procesos y contenidos de la propuesta de normas técnicas de competencia laboral, que definimos para contribuir al desarrollo integral de la niñez mexicana.

Desde el punto de vista laboral, este trabajo enfoca la cuestión de las competencias para dar respuesta a las nuevas demandas del mundo, desde una perspectiva más integral y amplia de la participación activa de los trabajadores en los procesos del desarrollo social.

A medida que los procesos de globalización de las economías se van extendiendo e imponiendo, el cambiante mundo de la economía y el trabajo pone énfasis en controlar y elevar la calidad de la producción y de las mercancías, lo cual requiere a la vez aumentar la productividad de los recursos humanos involucrados. Una consecuencia de lo anterior, ha sido el debate acerca de los mecanismos en que las instituciones educativas forman los recursos, y la necesidad de plantear modificaciones en su organización, en los contenidos y en los métodos de enseñanza.

En este contexto global, México se incorpora y forma parte de los grandes bloques económicos internacionales. La necesidad de relacionar de una manera más efectiva la educación con el mundo del trabajo, conduce al sector oficial a promover la implementación de las opciones educativas basadas en los denominados modelos por competencias. La política oficial se concreta en 1995 al crearse el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación. El proyecto fue realizado conjuntamente por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Originalmente fue propuesto principalmente por el Dr. Ernesto Zedillo (en ese entonces secretario de Educación Pública), como parte de la Reforma Integral de la Educación. Entre sus planteamientos se establecía que "con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretende que el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales" (Ibarra, 1996 pp. 25-66). Los trabajos de planeación duraron dos años. En ese lapso se consultaron los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares; finalmente, se decidió que, ya que se trataba de una propuesta de educación técnica y capacitación, podría implementarse en el Sistema de Educación Tecnológica, específicamente en el CONALEP y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Con estos antecedentes, el propósito de la primera experiencia de educación basada en competencias del CONALEP, fue ofrecer mayores y más amplias oportunidades para adquirir conocimientos o perfeccionar los que se tenían, sin importar la forma en que se hubiesen adquirido, proyecto que se basaba en una "perspectiva humanista" y proponía el uso de metodologías más flexibles.

Por otra parte, el propósito de la educación basada en normas de competencia es proporcionar educación técnica y capacitación a los trabajadores, así como combinar la educación y el trabajo. Este tipo de educación, además de reconocer el resultado de los procesos escolares formales, también reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos fuera de las aulas. Sin embargo, este modelo educativo cuestiona la suficiencia de los títulos universitarios y plantea como más importante poseer competencias para la solución de problemas específicos, que tener una preparación en lo abstracto sin la posibilidad de contar con expectativas para solucionarlos.

En el Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara (CUCS) desde hace año y medio se viene trabajando en la transformación de los procesos para la formación de profesionistas. Los cambios incorporan aspectos innovadores con respecto a la elaboración de los planes y programas de estudio desde la lógica de las competencias profesionales integrales. Con esta perspectiva se pretende, entre otras cosas, vincular más y mejor la escuela con el entorno. Sin embargo, las reformas educativas, para que puedan considerarse como tales, requieren no sólo de cambios estructurales, sino también modificaciones en las prácticas educativas. Lograr que maestros y alumnos participen de una manera más comprometida durante el proceso de enseñanza aprendizaje, será posible en la medida en que conozcan, interpreten y hagan suyas las nuevas propuestas curriculares enmarcadas en el modelo de las competencias profesionales integrales.

### ***Características de las competencias***

En nuestro país, el tema de las competencias es reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas y particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; por lo mismo, se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la "capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (iberfop-oei, 1998).

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por lo mismo, se reconoce que no bastan los certificados, títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesionalmente. La propuesta se concreta en el establecimiento de las *normas de competencia*, mismas que son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las normas de competencia se conciben como *una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo*, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, "la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida" (Morfin, 1996).

El eje principal de la educación por competencias es el desempeño entendido como "la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante" (Malpica, 1996 pp. 123 -140). Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos. Este criterio obliga a las instituciones educativas a replantear lo que comúnmente han considerado como formación. Bajo esta óptica, para determinar si un individuo es competente o no lo es, deben tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño tiene

sentido, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tienen relación con el contexto.

El desarrollo de las competencias requiere ser comprobado en la práctica mediante el cumplimiento de criterios de desempeño claramente establecidos. Los criterios de desempeño, entendidos como los resultados esperados en términos de productos de aprendizaje (evidencias), establecen las condiciones para inferir el desempeño; ambos elementos (criterios y evidencias) son la base para evaluar y determinar si se alcanzó la competencia. Por lo mismo, los criterios de evaluación están estrechamente relacionados con las características de las competencias establecidas.

El concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. En efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia: ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna(s) de las partes.

Un rasgo esencial de las competencias es la relación entre teoría y práctica. En esta relación la práctica delimita la teoría necesaria. Malpica (1996), apoyándose en Schwartz, señala que la relación entre las condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo (la práctica) con las necesidades de sistematización del conocimiento (la teoría), es más significativa para el individuo si la teoría cobra sentido a partir de la práctica; es decir, si los conocimientos teóricos se abordan en función de las condiciones concretas del trabajo y si se pueden identificar como situaciones originales. Como se hace evidente con los planteamientos previos, la demanda inicial era dar respuesta a las competencias formuladas desde el ámbito laboral, en estrecha relación con los procesos de capacitación en las empresas y con la formación tecnológica en las instituciones educativas. Sin embargo, con el tiempo, gran parte de los rasgos de las competencias se han incorporado a las instituciones que forman profesionistas desde una visión más integral, no reducida al ámbito técnico. Desde esta visión *holística e integral* se plantea que la formación promovida por la institución educativa (en este caso, la universidad) no sólo debe diseñarse en función de la incorporación del sujeto a la vida productiva a través del empleo, sino más bien, "partir de una formación profesional que además de promover el desarrollo de ciertos atributos (habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores), considere la ocurrencia de varias tareas (acciones intencionales) que suceden simultáneamente dentro del contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; y a la vez permita que algunos de estos actos intencionales sean generalizables" (Gonczi, 1996 pp. 265-288).

Este modelo no se refiere a las normas de competencia laboral que son reguladas por organismos nacionales e internacionales, sino más bien a los criterios de desempeño profesional que estarían normados por los colegios de profesionistas o asociaciones relacionadas con desempeños laborales en ciertas áreas, o también, aquellos criterios que pudieran establecerse mediante la vinculación entre las instituciones educativas y los profesionales que realizan determinada práctica profesional.

De este modo, un currículo por *competencias profesionales integradas* que articula conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, se propone reconocer las *necesidades y problemas de la realidad*. Tales necesidades y problemas se definen mediante el *diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral*.

Esta combinación de elementos permiten *identificar las necesidades* hacia las cuales se orientará la formación profesional, de donde se desprenderá también la *identificación de las competencias profesionales integrales* o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil de egreso del futuro profesional.

### ***Cualidades de la educación por competencias profesionales***

Una de las dimensiones de la relación entre las instituciones educativas y la sociedad se refiere a la posibilidad de asegurar que los conocimientos obtenidos en las aulas serán transferidos a los contextos concretos en los que ocurren las prácticas profesionales. La educación basada en competencias trata de superar este problema mediante el principio de *transferibilidad*. Este principio plantea que el profesional que ha adquirido ciertas habilidades para realizar tareas o acciones intencionales a partir de determinadas situaciones educativas (simulaciones en el ambiente académico o en lugares similares a aquellos en los que se trabajará) deberá poseer la capacidad para solucionar problemas y para enfrentarlos de manera creativa en contextos diferentes.

Otro aspecto problemático de la relación escuela/sociedad se refiere al reiterado señalamiento de que lo que se enseña en las instituciones educativas no es lo que se requiere en un ámbito laboral actual y de que existe un desfase entre las necesidades sociales reales y la formación de los estudiantes en las escuelas. Los modelos por competencias intentan vincular estos dos ámbitos. La *multirreferencialidad* es un rasgo de las competencias, el cual hace referencia a la posibilidad de orientar las acciones educativas intencionales en función de las características de diferentes contextos profesionales. El supuesto de base es que las competencias profesionales desarrolladas durante la formación, deben permitir al profesionista resolver problemas semejantes en distintos contextos. Si en el diseño de las competencias no se consideran los diversos contextos y culturas, es difícil esperar que la *transferencia* y la *multirreferencialidad* se alcancen, ya que ambas cualidades están muy relacionadas. Por ello, es importante que la práctica educativa también tome en cuenta la diversidad de contextos y culturas de donde provienen los alumnos.

Otro punto crítico de la formación de profesionistas tiene que ver con las concepciones rígidas del aprendizaje, en las cuales sólo se puede aprender lo que estipulan los planes y programas de estudio durante la etapa de formación como estudiante. El modelo por competencias profesionales integradas intenta formar profesionistas que conciben el aprendizaje como un proceso abierto, flexible y permanente, no limitado al periodo de formación escolar. En consecuencia, esta perspectiva promueve la combinación de momentos de aprendizaje académico con situaciones de la realidad profesional; este proceso se denomina *formación en alternancia* e implica integrar la capacitación en ámbitos reales con la formación en las aulas. Este pasaje de una situación de aprendizaje formal a contextos reales de la práctica profesional requiere del establecimiento de niveles progresivamente superiores de formación para cada individuo, mediante la combinación estratégica de estos dos escenarios de aprendizaje. Esta perspectiva pretende ser permanente, por lo que el estudiante deberá adquirir la competencia para estudiar y trabajar en continua alternancia entre los dos escenarios (Miklos, 1997). La vinculación de la educación con situaciones reales del trabajo y de la vida, es otra de las características de la educación por competencias profesionales integradas.

Con una formación desde el marco de las competencias profesionales integradas se espera promover una preparación más realista, que retome las necesidades de la sociedad (experiencia social, práctica profesional y desarrollo disciplinar). Sin embargo, tales necesidades, así como los contextos que enfrentará el futuro profesional, se encuentran en permanente cambio, situación que requiere que los estudiantes se preparen no sólo para combinar momentos de trabajo con momentos educativos, sino también para ser capaces de transitar por ellos.

El cambio continuo de los contextos y de las necesidades requiere que los profesionistas sean capaces de aprender nuevas competencias y de "desaprender" las que eventualmente sean obsoletas; esto es, los alumnos deben ser capaces de identificar y manejar la *emergencia de nuevas competencias*. El supuesto de base es que los individuos formados en el modelo de competencias profesionales reciben una preparación que les permite responder a los problemas que se les presenten. El deseo es formar profesionistas capacitados para una vida profesional de larga duración, que no se limiten a poner en práctica sólo los conocimientos durante la formación. Con este tipo de cualidades, los egresados pueden incorporarse más fácilmente a procesos permanentes de actualización, independientemente del lugar en donde se desempeñen como profesionistas.

Un elemento más, inherente a la formación por competencias profesionales integradas, se refiere a la capacidad del estudiante para que reflexione y actúe sobre situaciones imprevistas o disfuncionales, las cuales pueden presentarse tanto en ambientes educativos como en ámbitos generales de la vida. El principio de *aprendizaje por disfunciones* requiere poner en juego las capacidades de pensamiento y reflexión, haciendo posible el desarrollo de la creatividad, la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones en situaciones problemáticas no contempladas durante la formación (Miklos, 1997).

Como se observa, las cualidades resultantes de una formación por competencias profesionales integradas implican una preparación más completa y realista de los estudiantes, de acuerdo con las demandas actuales que requieren individuos con un pensamiento flexible, creativo, imaginativo y abierto al cambio.

### ***Elementos pedagógicos didácticos para la enseñanza por competencias***

Conceptualizar formas diferentes para educar a los futuros profesionales, no significa descalificar toda la experiencia anterior. Los cambios son necesarios ante una sociedad que plantea nuevas exigencias y retos a las instituciones educativas. En general, la propuesta de las competencias profesionales integradas constituye un modelo que permite incorporar las actuales demandas laborales sin descuidar la formación integral de los estudiantes en los ámbitos humano, profesional y disciplinar. En ese sentido, la educación basada en competencias enriquece y retroalimenta considerablemente la *curricula* sin contradecirlos de fondo; por el contrario, puede constituirse en una propuesta de formación profesional más actualizada y de mayor calidad.

Dentro de los modelos educativos más recientes destacan dos propuestas para mejorar la pertinencia y relevancia de la educación. La primera plantea un cambio en el énfasis puesto tradicionalmente en la enseñanza hacia el aprendizaje. La segunda propuesta se orienta hacia la búsqueda de una educación más significativa. El modelo por competencias profesionales integradas requiere centrar la formación en el aprendizaje y

no en la enseñanza. Algunas implicaciones de este cambio de centro en el plano de lo pedagógico didáctico se enumeran a continuación.

#### **Propósitos de la educación:**

- Buscar una formación que favorezca el desarrollo integral del hombre, haciendo posible su real incorporación a la sociedad contemporánea.
- Promover una formación de calidad, expresada en términos de competencia para resolver problemas de la realidad.
- Articular las necesidades de formación del individuo con las necesidades del mundo del trabajo.
- Promover el desarrollo de la creatividad, la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones.
- Integrar la teoría y la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual.
- Promover el desarrollo de competencias consideradas desde una visión holística, tanto en términos genéricos como específicos.
- Promover cambios en lo que los individuos saben y en el uso que pueden hacer de lo que saben.
- Promover la autonomía del individuo.
- Promover la capacitación continua y alterna.
- Programas de estudio y procesos de aprendizaje más flexibles y diversificados.
- Contenidos con referencia a condiciones que operan en la realidad.
- Contenidos relevantes y significativos.
- Elementos de la competencia: saberes teórico, práctico/técnico, metodológico y social.
- Atributos de la competencia: habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.
- Los programas se articulan en referencia a la problemática identificada, a las competencias genéricas o específicas, así como a las unidades de competencia en las que se desagrega.
- Las materias o asignaturas deben cumplir una función integradora entre la teoría y la práctica.

#### **Evaluación:**

- Parte de una concepción de evaluación integral que considera elementos generales y particulares.
- Las unidades de competencia se desglosan en indicadores o criterios de desempeño.
- Los indicadores o criterios de desempeño remiten a los criterios de evaluación.
- Se modifican las prácticas de la evaluación (sin descartar algunas formas tradicionales) haciéndolas más congruentes y exigentes.

#### **Aprendizaje:**

- Demanda una formación integral centrada en el aprendizaje.
- Diversifica las posibilidades de aprendizaje.
- Reconoce a la práctica como recurso para consolidar lo que se sabe, para poner en acción lo que se sabe y para aprender más.
- Reconoce al individuo como capaz de autodirigir y organizar su aprendizaje.
- Reconoce distintas vías para aprender y, por tanto, que el aula no es el único lugar de aprendizaje.
- Los aprendizajes (competencias genéricas y específicas) se deben aplicar en situaciones y problemas distintos (transferibilidad).
- Implica acciones intencionales que toman en cuenta los diferentes contextos y culturas en los que se realizan (multirreferencialidad).

- Enfatiza la práctica real como base de la teoría.
- Requiere de procesos activos y reflexivos.

De igual manera, el modelo de competencias profesionales integradas en el plano didáctico implica promover condiciones y situaciones de aprendizaje que permitan:

- Integrar el aprendizaje a las condiciones reales de trabajo.
- Identificar o construir condiciones de aplicación más reales (por ejemplo, diferentes ejercicios de simulación, talleres, trabajos de campo, prácticas de laboratorio, ensayos, tesis, tareas de microenseñanza, etcétera).
- Crear entornos que sean cooperativos, colaborativos y apoyadores.
- Alternar momentos de confrontación entre situaciones reales con momentos de sistematización del conocimiento o teoría.
- Priorizar estrategias didácticas en las que los estudiantes jueguen un papel activo, que les permita descubrir y construir conocimientos por sí mismos.
- Realizar evaluaciones longitudinales y múltiples para reunir evidencias de desempeño desde diferentes fuentes.
- Identificar posibles niveles de desempeño como criterios para la evaluación.
- Promover el aprendizaje a través de situaciones problemáticas.

A partir de lo antes señalado, es claro que uno de los propósitos que se plantea es el adoptar un modelo educativo por competencias profesionales integradas que eleven la calidad de la educación impartida, así como mejorar de manera continua la calidad del aprendizaje de los estudiantes, para ayudarles a conseguir sus propósitos en la vida y en el trabajo.

# **CAPÍTULO 1**

## **CARÁCTER DE LA IMPLEMENTACIÓN**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Normalización en México con vistas a un mundo globalizado y el papel que juegan las organizaciones del tercer sector, constituido por Organizaciones no lucrativas, Organizaciones no gubernamentales, Asociaciones y Fundaciones, es decir aquellas dedicadas a resarcir la problemática de pobreza en el ámbito del desarrollo autosostenible en México, se constituyen en un elemento clave que contribuye a elevar el nivel competitivo y la productividad de nuestro país.

Para lograr el desarrollo sostenible que nuestra nación requiere, es necesario contar con instancias productivas eficientes y la primera riqueza de éstas la constituye el capital humano; una sociedad formada por sujetos que se superen permanentemente, aptos para desempeñarse en una economía dinámica y cambiante y que disponga de alternativas para crecer en todos los sentidos, será una sociedad más avanzada. Lograrlo constituye un enorme reto, e implica concretar los esfuerzos de los sectores laboral, empresarial y educativo.

A partir de la entrada de México en un mercado globalizado, era necesario establecer un sistema de capacitación cualitativamente distinto al que hasta la fecha se ha desarrollado, con la finalidad de atender con oportunidad y eficiencia las necesidades de calificación de recursos humanos del país, mediante servicios flexibles, de mayor calidad y además viables.

Dentro del marco de la globalización de los mercados surgió la necesidad de crear una cultura competitiva y de contar con mano de obra más calificada para incorporarnos de lleno al complejo escenario productivo del segundo milenio.

De acuerdo con algunos estudios realizados, cuatro quintas partes de la fuerza de trabajo de este año 2004 ya está incorporada al mercado laboral, con un promedio de escolaridad de 6.8 años, y sólo un tercio de los jóvenes que se incorporan cada año a este mercado tienen formación específica para el trabajo.

El proceso de la normalización se tiene que ir generando con compromiso, responsabilidad y los apoyos necesarios por parte de los sectores involucrados.

Una fuerza de trabajo calificada permitirá que las empresas aumenten su productividad y competitividad y que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, permitiendo al individuo visualizar y definir su carrera profesional.

En materia de competencias laborales existen en México algunos antecedentes que han tenido como objeto emitir normas para la elaboración de productos o la prestación de servicios, así como esfuerzos por parte de algunas empresas para establecer especificaciones de calidad en productos o servicios. Las normas que definen lo que un individuo es capaz de hacer surgen por el imperativo de encontrar una fuerza productiva capaz de contribuir a la competitividad de la industria y también por las limitaciones de los esquemas de capacitación tradicionales (Revista Competencia Laboral).

En el sistema educativo de Visión Mundial de México, A.C. ha habido esfuerzos para lograr la calificación de los recursos humanos a través de diversas alternativas, como han sido el levantamiento de encuestas, la definición de perfiles, el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, la impartición y acceso a talleres y cursos de actualización, todo ello encaminado a delimitar las necesidades de capacitación de acuerdo con la demanda. Era necesario adecuar esas necesidades a una situación real de trabajo; una plataforma común de desempeño de las personas a partir de las habilidades y destrezas que van acumulando a lo largo de su vida.

Actualmente, es un buen momento para optar por un sistema de normalización, debido a que la organización tiene que fijarse metas con vistas a un mundo globalizado, y otra es reducir el largo trecho entre las necesidades de la organización y la oferta de la mano de obra existente, de manera que se logren consolidar esfuerzos conjuntos que contribuyan al desarrollo del país y por consiguiente a elevar el nivel de vida de sus habitantes y avanzar en la ardua tarea de erradicación de los altos índices de pobreza que se registran en nuestro país.

Por ello, el sistema de evaluación de competencias laborales ayudará a esta organización a incidir sobre tres elementos que son esenciales para su crecimiento y desarrollo: el empleo y la empleabilidad de la gente tanto en la Oficina Nacional como en el interior de la República, los niveles de productividad y competitividad, y el uso racional de los recursos que se invierten en el desarrollo del capital humano.

Se necesitan elevar los niveles de calificación de los trabajadores, a efecto de que incrementen y mejoren sus índices de desempeño laboral y permanencia en el empleo, y se conviertan en factor dinamizador de la competitividad del aparato productivo del desarrollo integral de la niñez del país, al tiempo en que se mejoren sus condiciones de vida y de trabajo de las familias de dichas comunidades.

A pesar de lo complejo, este proceso permite unificar esfuerzos y avanzar en un solo sentido: elevar la calidad y pertinencia de la educación técnica y la capacitación técnica respecto de las personas que se dedican a promover el desarrollo infantil de la niñez mexicana y los centros de trabajo, de los proyectos de desarrollo de área.

Siendo así el problema que se deriva de la presente investigación sería ¿Cómo y de qué manera se puede implementar un sistema de competencias laborales que reconozca la educación que no se desarrolla solamente en el medio escolar, sino que ésta se adquiere en diversos ámbitos y de manera significativa en el trabajo?

Ello debido a que el trabajador de hoy y de mañana debe ser capaz de asimilar y entender los nuevos procesos productivos y las innovaciones tecnológicas, necesita saber como aplicarlos, ser capaz de relacionarse adecuadamente en todos los elementos que conforman el entorno de la empresa, desarrollar su capacidad de adaptación a nuevas condiciones y formas de organización del trabajo, y estar dispuestos a aprender de manera continua a lo largo de su vida activa.

Otro factor importante es que dada la importancia de la educación y la necesidad de que ésta responda a los cambios del entorno laboral, ahora más que nunca resulta indispensable que exista una mayor permeabilidad entre la escuela y el centro de trabajo. Uno de nuestros grandes problemas es que el proceso educativo formal no ha

logrado vincularse estrechamente con el mundo del trabajo, y mucho menos en el ámbito del tercer sector.

El sistema de certificación por competencias laborales, tiene como premisa fundamental el iniciar un proceso de cambio estructural tendiente a convertir la formación y capacitación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas, y del progreso personal y profesional de los trabajadores.

Esta investigación tiene como principales objetivos promover la elaboración de una propuesta de Normas Técnicas de Competencia Laboral que sirvan de referencia para el diseño de planes y programas de formación y capacitación de facilitadores que estén abocados al desarrollo integral de la niñez mexicana, y que al mismo tiempo orienten el establecimiento de un sistema de certificación de Competencia Laboral con credibilidad social, mediante el cual se reconozcan los conocimientos, habilidades y experiencias de los individuos independientemente de la forma en que los hayan adquirido, y les permita acumularlos a lo largo de su vida productiva.

Por lo anterior, podemos concluir que al no tener bien definidas las competencias de los colaboradores de Visión Mundial de México, A.C., no se cumplen los objetivos que se ha planteado la organización, que impedirá que se alcance la auto-sostenibilidad de las comunidades marginadas y las condiciones de pobreza de nuestro país.

## **1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.2.1.- GENERAL**

Elaborar las normas técnicas de competencia laboral con un enfoque en el sistema de reglamentación del CONOCER que deben cubrir los Promotores dedicados al desarrollo integral de la niñez mexicana, en comunidades marginadas de nuestro país en busca de la auto-sostenibilidad.

### **1.2.2.- ESPECÍFICOS**

- a) Conocer las posturas conceptuales sobre la teoría administrativa y específicamente la concerniente al enfoque por competencias laborales, para comprobar si de ésta depende actualmente alcanzar mayor productividad y consolidar sistemas de calidad.
- b) Determinar los antecedentes, evolución, perspectivas y retos del tercer sector en México.
- c) Plantear un esquema de normalización de Competencias Laborales que promueva un proceso sustentable de desarrollo para la niñez de nuestro país.
- d) Elevar el nivel de desempeño y consecución de los objetivos planteados en Visión Mundial de México, para llegar a la transformación de las comunidades marginadas a las que sirve.

### **1.3.- SUPOSICIONES**

La determinación de las normas técnicas de competencia laboral aumenta la productividad e impacto en los resultados claves de los programas de desarrollo infantil, en las organizaciones dedicadas a contrarrestar las situaciones de pobreza en nuestro país.

En la medida en que estén determinadas las competencias laborales, los colaboradores tendrán cada vez más, una adecuada capacitación para mejorar su desempeño y alcanzar con mayor precisión sus objetivos en cuanto a la auto-sostenibilidad de las comunidades marginadas.

### **1.4.- VARIABLES**

1.4.1.- Dependiente: Desempeño y alcance de objetivos

1.4.2.- Independiente: Normas de Competencia Laboral

# CAPÍTULO 2

## MARCO TEÓRICO

### 2.1.- Conceptos Generales

Las Competencias Laborales no son tema nuevo, ya que datan de hace muchos años atrás por la preocupación en ciertos países como EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra que observaron que sus sistemas de educación no los satisfacían del todo. Sin embargo, no es éste (el de la formación) el único aspecto en el cual se aplican las competencias, "la carga de la competitividad depende de factores técnicos: recursos, tecnología y gestión a nivel de la empresa, lo que determina la eficiencia productiva y, en éste nivel, es que hay responsabilidad de la empresa".

El desarrollo de los sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia laboral implica un proceso muy complejo, pero constituye un tema de interés para todos al generar reconocimiento de sus calificaciones y experiencias mediante una certificación a nivel nacional que les permite progresar en lo laboral y en lo educativo. Los empresarios se benefician por que cuentan con mano de obra más calificada y con información veraz y oportuna sobre lo que la gente sabe hacer y lo que necesita el mercado de trabajo. El gobierno puede racionalizar y hacer más eficiente sus inversiones en capacitación y educación, además de planear de una mejor manera la infraestructura educativa.

#### 2.1.1.- Los Determinantes del Desempeño Laboral



#### Evolución

Debido a las tendencias crecientes de los países industrializados que instauraron estrategias competitivas basadas en productividad, la Comisión de la Secretaría para lograr nuevas habilidades de Estados Unidos (en inglés Secretary's Commission on Achieving New Skills - SCANS) emitió un informe para 1992 en el cual identificó cinco categorías generales de competencias transversales:

- **Gestión de recursos:** Tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- **Relaciones interpersonales:** Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

- **Gestión de información:** Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- **Comprensión sistémica:** Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- **Dominio tecnológico:** Seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

### Perspectivas Conceptuales

Andrew Gonzzi formula en 1996 las siguientes tendencias de tipificación:

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado (Holístico)
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

### 2.1.2.- Competencias Clave y Tipologías: Bunk

Llamadas también competencias críticas y en inglés Core Competencies; referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según el alemán G.Bunk podemos tipificarlas en:

**Competencia técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**Competencia metodológica:** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

**Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

**Competencia participativa:** Participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno con capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

### 2.1.3.- Competencias Clave y Tipologías: Mertens

Según Leonard Mertens los tipos de competencias se pueden dividir en:

**Competencias genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

**Competencias básicas:** Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: Habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: La operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Las ventajas y limitaciones de un modelo de gestión por competencias:

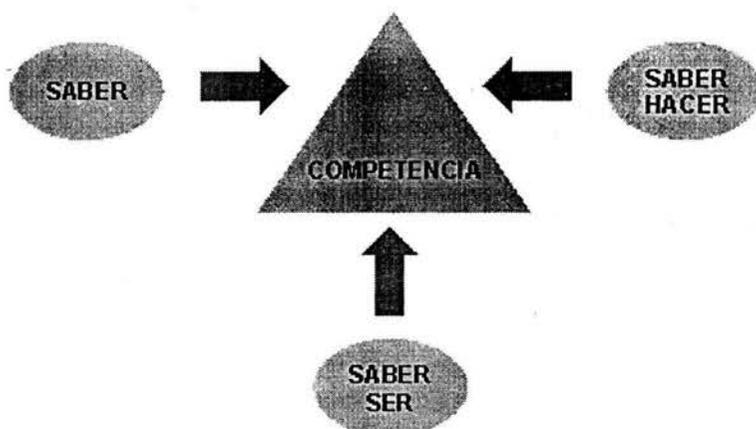
#### **Ventajas:**

- El Enfoque por Competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias)
- En las empresas la gestión de personal puede ser mas eficiente (se compensa más equitativamente)

#### **Limitaciones:**

- La certificación por competencias no es aplicable en los países en donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tienen sistemas de certificación por competencias. En Europa en el seminario CEDEFOP se discutió el enfoque y su aplicación en la certificación y concluyeron que es una idea muy buena pero difícil de implementar porque los sistemas de certificación y educación requieren actualización costosa de programas y estándares e instrumentos de certificación y educación (imaginarse el tener que montar sistemas de pruebas para certificarse). Por ahora se prueban en el trabajo mismo, es decir, el costo de la certificación lo asume el empleador; sin embargo a futuro el costo debe ser de la colectividad.
- La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos."

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:



A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las "conductas de individuos de éxito", se obtiene una estructura conformada por: Los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientada nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada "brecha técnica" y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Cabe señalar que la gestión por competencias no es sólo responsabilidad de la función de recursos humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

#### **2.1.4.- Consideraciones**

El fenómeno de la globalización es un hecho que no se puede negar; como contexto general se impone en todos los ámbitos de la sociedad, y el educativo no es la excepción. Actualmente, la educación por competencias es claramente una tendencia en nuestro país, la cual se extiende a la mayoría de los centros educativos. Su presencia dentro del panorama educativo requiere ser estudiada, para conocerla y comprenderla, además de identificar las opciones que hay para su implementación y para elegir la que pueda adecuarse a las características e historia de la institución.

El modelo educativo por competencias profesionales integradas para la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, del desarrollo disciplinar y del trabajo académico. Asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa promueva de manera congruente acciones en los ámbitos pedagógico y didáctico que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas docentes; de ahí la importancia de que el maestro también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permitan desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los alumnos.

## 2.2.-COMPETENCIA LABORAL

### 2.2.1.- CONCEPTOS BÁSICOS

#### ¿Qué es la competencia?

En los últimos años muchos organismos han tomado un creciente interés en describir lo que significa un trabajo efectivo -¿Cómo es esto? -. Tradicionalmente se ha enfatizado siempre en identificar aquellos elementos que pueden llevar al desempeño efectivo de un trabajo,

(ej. *habilidades y conocimientos*), pero sin ninguna comprensión clara de como deberían ser aplicados y a que nivel.

Por ejemplo, *¿cómo se demuestran en realidad las aptitudes de una persona para el liderazgo?*. Una vez hayamos identificado lo que entendemos por trabajo efectivo, podemos evaluar a partir de esta descripción e identificar las áreas donde se requieren cambios, y si ello conlleva el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos, etc.

El enfoque tradicional del análisis de las necesidades es la identificación de las aportaciones, habilidades y conocimientos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. El enfoque basado en la competencia es identificar los resultados de lo que constituye una ejecución efectiva de las tareas.

Una competencia se define por lo tanto como ***"la combinación de habilidades, conocimientos, experiencia y atributos que conducen a una ejecución efectiva de las tareas en un puesto o un papel dado"***.

Las competencias son por lo tanto descripciones de desempeño y responden a la pregunta *¿Qué necesita la gente saber hacer para llegar a ser efectiva en su puesto de trabajo?*

#### **La estructura de Competencia**

El marco o Guía de Competencias identifica estas áreas de trabajo clave. Los directivos y personal de Visión Mundial de México, necesitamos adquirir y aplicar dichas competencias para asegurar un resultado óptimo. Esto no significa en absoluto que cada persona tengamos que llevar a cabo cada área de trabajo, pero sí significa que la totalidad de las funciones de éstas áreas deben ser llevadas a cabo porque la organización lo requiere. Es por lo tanto importante que haya un diálogo para acordar qué competencias se requieren, por qué individuos y dónde se han de aplicar.

Cada competencia muestra lo siguiente:

#### **Resultado**

Describe qué objetivo quiere alcanzar la competencia en desarrollo de recursos e impacto social entre ONG'S, es decir, el resultado de la aplicación de dicha competencia.

#### **¿Qué tiene que hacer la persona?**

Comprende las funciones que deben realizarse adecuadamente para que la competencia se lleve a cabo de manera efectiva y se alcance el resultado.

**¿Cuál es el nivel requerido?** Especifica el nivel requerido de trabajo. Son indicadores, y por lo tanto es importante que se describan de manera clara y concreta.

Este nivel requerido de trabajo debe ser, en consecuencia:

- Observable
- Comparable
- Verificable
- Medible

## **COMPETENCIA LABORAL**

Acción efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada, Cinterfor.

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. CONOCER

## **ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL (FBC)**

REINO UNIDO. Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los ochentas, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con una mano de obra más flexible.
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.
- Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.

AUSTRALIA. Los primeros antecedentes se encuentran en el documento del Consejo Australiano de Sindicatos, que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

MÉXICO. El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno en el ámbito de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de agosto de 1995.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizada por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexibles que a su vez, requieren esquemas de organización menos rígidos, basados en redes de equipos de trabajo, ya no en concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda, basado en resultados e integrado para los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y orienten la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor capacidad de actualización y adaptación.
- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

## **DIMENSIONES QUE SE DISTINGUEN EN LAS COMPETENCIAS LABORALES**

- **Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM), así como sus variantes (SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.
- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)
- **Formación Basada en Competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. La constancia es una certificación de la competencia demostrada.

### **2.2.2.- IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

#### **ANÁLISIS OCUPACIONAL**

CINTERFOR. Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

STPS/MÉXICO. Metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.

## **ANÁLISIS FUNCIONAL**

CINTERFOR. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

CONOCER. Consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

## **PROCESO QUE SE SIGUE PARA REALIZAR EL ANÁLISIS FUNCIONAL**

CONOCER. Plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

Se aplica de lo general a lo particular. Inicia con la definición del propósito clave de la organización (*Misión*) y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples –elementos de competencia - que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de decisiones.

No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se lleven a cabo.

## **MAPA FUNCIONAL**

Es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de árbol (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

## **FUNCIÓN PRINCIPAL O PROPÓSITO CLAVE**

Es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?"

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

## **UNIDAD DE COMPETENCIA**

Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

Se integra por un conjunto de elementos de competencia. No sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

## **CALIFICACIÓN LABORAL**

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación.

Son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva.

La calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado, está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

## **ELEMENTO DE COMPETENCIA**

Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar. Es entonces una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferentemente; a continuación describir el objeto y, finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

**CAMPO DE APLICACIÓN.** Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

**EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO.** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

**EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO.** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

### **2.2.3.- CRITERIO DE DESEMPEÑO**

Los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluado juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evacuativo sobre ese resultado.

#### **DACUM**

El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Es un método útil para efectuar el análisis ocupacional. El resultado se expresa en la "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

También incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

#### **SCID**

Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional. Es un análisis detallado de las tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de las guías didácticas.

Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El contenido de las guías inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

## AMOD

AMOD (un modelo por su sigla en inglés) El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor.

### **2.2.4.- NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Y NORMAS DE CALIDAD**

#### **NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL**

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

Para CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación que estaremos llevando a cabo se trata de un estudio descriptivo, ya que por lo general estos fundamentan las investigaciones, al describir situaciones y eventos. Es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno; en este caso se describirán las competencias principales de los facilitadores de desarrollo integral de la niñez que contribuirán a la sostenibilidad de las comunidades marginadas de nuestro país. El propósito principal es medir las capacidades de los colaboradores para evaluar si cumplen con las competencias que les puedan garantizar el adecuado cumplimiento de su función.

Es importante destacar que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe 1986). Es por ello que a través de esta investigación lograremos describir los términos que conforman una norma laboral y determinar el propósito de la función, sus criterios de desempeño, sus evidencias por desempeño y producto, así como sus conocimientos, campos de acción, conocimientos circunstanciales y procesos de evaluación.

Los pasos a seguir para lograr determinar las normas de competencia que contribuirán al logro de la autosostenibilidad de las comunidades marginadas en cuanto al desarrollo de la niñez de la misma es la siguiente:

- Formar grupos de trabajo
- Desagregación de funciones
- Identificación de funciones clave y elaboración del mapa funcional para la implementación del modelo

#### **3.1.- CONJUNTO DE PASOS A SEGUIR PARA LA NORMALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LA NIÑEZ MEXICANA**

A continuación se presentan el conjunto de módulos que determinó el comité elaborador de las normas laborales para la implantación del sistema de cambios basados en la competencia profesional y laboral del capital humano, el cual se aplicará en la organización en su conjunto o en las áreas de resultados clave.

##### **MÓDULO 1**

##### **"SENSIBILIZACIÓN Y ORIENTACIÓN GENERAL"**

Dirigido a personal clave, directivo y técnico responsable de implantar cambios en la organización, cuyo objetivo será el dar a conocer los conceptos y principios en los que se sustentan los cambios en la formación y gestión del personal, sus beneficios y aplicaciones.

##### **COMPONENTES:**

- A) Curso Introductorio y de Sensibilización: (5 horas).
- B) Taller de identificación y análisis general de las aplicaciones a realizar: (16 horas).

## MÓDULO 2

### "ESTABLECIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO"

Dirigido al personal directivo y clave de la organización en general o de las áreas seleccionadas para su aplicación y cambio, para establecer en la organización el marco de normas de competencia para las funciones seleccionadas y con ello orientar la formación y gestión de personal basadas en dichas normas.

#### COMPONENTES:

Taller de "Análisis Funcional" para determinar el proyecto de mapa funcional de la organización o de las áreas seleccionadas: (30 horas).

Orientación al personal clave para la validación del mapa funcional: (10 horas).

Taller de integración de "Grupos Técnicos" para el análisis de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional (NTCL), identificar la necesidad de adaptaciones o de elaboración de normas específicas: (20 horas).

Taller de elaboración de proyectos de normas técnicas de competencia laboral específicas: (30 horas).

Orientación al personal clave para la validación de las normas específicas y del marco normativo en general: (20 horas).

#### PRODUCTOS:

"Mapa Funcional" de la organización o de las áreas involucradas, validado.

Grupo(s) Técnico(s) integrados y con dominio del análisis de las NTCL Normas técnicas de competencia laboral, o en su caso de hacerles modificaciones de acuerdo a las necesidades o para la elaboración y validación de normas técnicas de competencia laboral específicas.

Marco normativo seleccionado y validado por el personal, de acuerdo a las necesidades.

Identificación de NTCL aprobadas por CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, aplicables en la organización.

## MÓDULO 3

### "PRE-DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL Y COLECTIVO DE LA COMPETENCIA LABORAL DISPONIBLE Y REQUERIDA"

Dirigido al personal responsable de las áreas y funciones clave seleccionadas, con el propósito de elaborar instrumentos de pre-diagnóstico y desarrollar las competencias del personal responsable y clave para su aplicación.

#### COMPONENTES:

Taller de elaboración de instrumentos de pre-diagnóstico: (30 horas).

Taller y prácticas de aplicaciones diagnósticas: (20 horas).

Orientación para la documentación y toma de decisiones: (10 horas)

#### PRODUCTOS:

Instrumento(s) de pre-diagnóstico elaborados o identificados por el personal de la organización.

Aplicaciones del pre-diagnóstico con personal seleccionado de las funciones clave.

Documentos de registro y control.  
MÓDULO 4

#### "SISTEMA DE CAPACITACIÓN / EVALUACIÓN BASADO EN LAS NTCL"

Dirigido al personal clave de la formación en la organización y a los expertos de las funciones seleccionadas, respectivamente, encargados de la capacitación en general y de la capacitación / evaluación específica de sus pares en la organización, para apoyar al establecimiento del sistema de capacitación / evaluación de personal basadas en las NTCL en la organización en general.

#### COMPONENTES:

Taller para la aplicación de técnicas de diseño y elaboración de cursos y programas de capacitación basados en las NTCL: (40 horas).

Curso(s)-taller para la formación de los capacitadores / evaluadores de acuerdo a las NTCL: (40 horas c/u).

Curso taller para la formación del personal responsable de las funciones de verificación interna de las prácticas de evaluación basada en las NTCL: (30 horas).

Taller(es) para la elaboración de materiales e instrumentos de capacitación y evaluación basadas en las NTCL: (40 horas c/u).

Orientación para las prácticas de evaluación e integración de portafolios de evidencias de los capacitados, candidatos a la certificación: (de 10 a 20 horas p/área).

Asesoría para la acreditación de la organización como "Centro de Evaluación CONOCER" ante los Organismos Certificadores autorizados por CONOCER: (de 20 a 40 horas, según sea el caso).

#### PRODUCTOS:

Personal con dominios para el diseño y elaboración de curso y programas de capacitación basados en las NTCL.

Cursos elaborados por el personal de acuerdo a las NTCL.

Personal interno con dominios para el desempeño de las funciones de capacitación y evaluación, de acuerdo con las NTCL.

Materiales didácticos e instrumentos de evaluación elaborados y/o identificados por el personal de la organización de acuerdo con las NTCL.

Personal competente para realizar las funciones de evaluación y verificación interna de la competencia laboral y para orientar la integración de portafolios de evidencias de la competencia de los trabajadores.

Trabajadores evaluados y potenciales a la certificación de su competencia.

Cumplimiento de requisitos y acreditación de la organización como Centro de Evaluación ante el o los organismos certificadores acreditados por CONOCER.

#### MÓDULO 5

#### "MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL Y OTRAS APLICACIONES"

Dirigido a los responsables de las diferentes funciones de la gestión de personal y de los programas de mejora continua y calidad para identificar otras aplicaciones de las NTCL, la evaluación de la competencia laboral del personal y su certificación, para mejorar las funciones de la gestión de personal y posibles vínculos con los programas de mejora continua y calidad.

## COMPONENTES:

Taller de análisis de posibles aplicaciones de las NTCL, de las prácticas de evaluación de la competencia laboral del personal y de su certificación: (25 horas).

Orientación para el desarrollo de aplicaciones, en su caso: (desde 10 horas).

## PRODUCTOS:

Identificación de otras aplicaciones de las NTCL, de las prácticas de evaluación de la competencia laboral y de su certificación en otras funciones de la gestión de personal.

Personal con el dominio de otras aplicaciones, según sea el caso.

## 3.2.-ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ

¿Cómo se administrará el proyecto para asegurar la calidad e impacto?

Proporcionar un calendario de implementación que muestre las actividades básicas bajo la subvención y el itinerario propuesto para su implementación.

### MONITOREO, REPORTE Y EVALUACIÓN

#### Sistema de Evaluación de Competencia Laboral

Con base en los principios de transparencia, validez y confiabilidad, se trabajará un modelo de evaluación de la competencia laboral que incorpore las necesidades y expectativas de los diferentes colaboradores participantes. El modelo se encuentra ligado a la expresión que tienen las Normas Técnicas de Competencia Laboral, estableciendo el vínculo entre las funciones laborales normalizadas y de certificación. Este sistema de evaluación se encuentra determinado por una matriz de calificaciones que considera distintos niveles de autonomía en la ejecución de las funciones laborales y diferentes grados de responsabilidad y complejidad que pueden identificarse dentro de una actividad productiva; por ello la escala de evaluación está alineada de manera metodológica e instrumental, con esos niveles y grados.

El modelo establece tres diferentes finalidades de la evaluación.

Diagnóstica, ubica al individuo en el estado en que se encuentra en relación con una norma técnica de competencia, antes que se incorpore al proceso de certificación.

Formativa, permitirá ofrecer a los colaboradores opciones de capacitación en caso de que aún no sea competente orientándole acerca de los aspectos que sean necesarios cubrir para cumplir con los requerimientos de la norma; y la evaluación que tiene como finalidad en que una vez obtenida la evidencia definida de la norma, se le otorga un reconocimiento formal.

Asimismo, el sistema especificará las fuentes de evidencia de donde se obtendrá la información que sustentará el juicio. Las fuentes de evidencia se considerarán aquellas situaciones o estrategias que permitan la obtención de los resultados que darán cuenta de las competencias del sujeto evaluado, tales fuentes serán:

Las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo.  
Los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada, el aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y los informes de otras personas.

Es importante enfatizar que en la evaluación de competencia laboral, se privilegiará aquella información que sea observable de manera directa aunque exista otro tipo de evidencias (la de conocimientos, la del aprendizaje previo y los informes de otros) la fuente principal de evidencia la constituye la actuación del individuo en circunstancias laborables.

En este sistema emplearemos cuatro formas para el registro de las evidencias, las cuales podrán demostrar que el candidato puede desempeñar la actividad descrita en los criterios de desempeño de la Norma. Las formas de registro son las diferentes estrategias que se pueden adoptar para rescatar y organizar los resultados de la evaluación, éstas pueden ser registros del desempeño en el trabajo, la evidencia histórica, el desempeño en tareas especializadas y los cuestionarios.

Los instrumentos de evaluación que constituirán la herramienta fundamental para el desarrollo de la evaluación, serán la concreción de todos los aspectos establecidos desde la planeación del proceso, considerándose su principal objetivo la recopilación de información. Siendo el instrumento pertinente y acorde a las fuentes de evidencia y la forma de registro, así como el claro establecimiento de los criterios a evaluar.

### **Procedimiento de evaluación**

El sistema de evaluación de competencias laborales para el desarrollo integral de la niñez se instrumentará mediante un procedimiento que está integrado por tres etapas fundamentales: Elaboración del plan de evaluación, aplicación de instrumentos de evaluación y la integración del portafolio de evidencias y emisión de juicio de evaluación.

El plan de evaluación lo elaborará un evaluador experto en la función productiva, basado en una Unidad o Calificación de Competencia Laboral. Este plan debe ser presentado y acordado con el candidato que se someterá al proceso de evaluación. Una vez recopilada la evidencia, el evaluador integrará una compilación de evidencias para organizar la documentación, los registros de la evidencia generada durante la evaluación de la competencia y de otros materiales que demuestran la experiencia laboral del candidato.

La emisión del juicio de evaluación es la etapa final del proceso; durante ésta es necesario que el evaluador realice una comparación de las evidencias recopiladas contra los criterios de desempeño, el resultado de esta comparación puede ser:

Competente  
Todavía no competente.

La guía de competencias tiene un gran número de usos. No es, sin embargo, más que un punto de partida para un número de actividades señaladas a continuación. La guía sirve como herramienta de dirección para asegurar la calidad de estas actividades y proporcionar un lenguaje y enfoque apropiado.

### Clarificación de papeles

Todo el personal de Visión Mundial México debe tener claro lo que se espera de ellos y para qué deben estar capacitados. Los miembros del Consejo Directivo y ejecutivos de la organización, por lo tanto, tienen la responsabilidad de acordar con sus colaboradores qué competencias son apropiadas para su actual papel y qué competencias serán requeridas en el futuro.

### Planes de trabajo futuro

La clarificación de roles o papeles llevará consigo el acuerdo sobre responsabilidades y niveles de autoridad. La descripción de un trabajo en términos de competencia posibilita el establecimiento de objetivos más claros, realistas y asequibles dentro del plan de trabajo futuro. Por ejemplo, la guía de competencia puede ser usada para identificar:

- Los cambios que están teniendo lugar, cómo valorar los papeles individuales y la necesidad de alcanzar nuevas competencias.
- Los cambios en el contexto de trabajo (ej. La atención a problemas de salud, la adecuada educación infantil, el desarrollo del liderazgo infantil, etc.).
- Los cambios en los niveles requeridos (ej. adoptar un enfoque más cercano al beneficiario).

### Revisión de trabajo

Cada vez más, el enfoque de la valoración de la ejecución del trabajo se basa en el resultado, (ej. *valorar la cantidad y calidad de trabajo más que hacer un énfasis especial en los factores productivos, y las actividades implicadas en la realización del trabajo o las cualidades personales del titular del trabajo*). El uso de un enfoque basado en la competencia, en descripciones de trabajo y planes de trabajo futuro, mantiene el interés en la forma de ejecutar las tareas. También, la guía de competencias proporciona una referencia importante de las revisiones de evaluación del personal y mejora la calidad de las reuniones de trabajo, ya que el énfasis se realiza en los resultados, que son más fácilmente medibles y pueden ser discutidos en términos objetivos.

### Selección y promoción

La norma técnica de competencias para el desarrollo infantil puede ayudar a adoptar decisiones sobre la selección y la promoción dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos valorar mejor los niveles existentes de competencia? ¿En qué competencia precisa el individuo ser desarrollado? ¿Qué competencias precisa desarrollar el individuo para ser considerado para el ascenso? ¿Qué oportunidades de formación y desarrollo se pueden proporcionar para desarrollar estas competencias?

### Necesidades de formación

La norma técnica de competencias proporciona a los miembros de la Junta Nacional, directivos y personal una importante referencia de las áreas clave que Visión Mundial, ha de tener en cuenta para determinar sus objetivos futuros. Las necesidades de formación pueden entonces identificarse de distintas formas:

- Identificando prioridades cuando los planes y objetivos de Visión Mundial están siendo establecidos, de forma que en la necesidad de desarrollar ciertas competencias en las áreas de desarrollo litegral de la niñez, se identifiquen una o más funciones, o parte de las mismas.

- Cuando el contexto o niveles en los que el individuo está operando cambian. Cuando en las revisiones de trabajo destaca una necesidad de ejecución tanto informalmente a lo largo del año, como formalmente en la entrevista que forma parte del sistema de revisión del trabajo personal.

Cuando el personal es citado, promocionado o reclutado. Cuando las necesidades de identificación de formación contrastan con la guía de competencias, es importante especificar qué cambios son necesarios en la ejecución de las tareas.

### **Clarificación de papeles**

Antes de que en equipo o individualmente se planee el desarrollo futuro, es importante que los papeles y responsabilidades se clarifiquen. Por lo tanto se debe responder a lo siguiente:

¿Cuál es la finalidad de nuestro puesto?

¿Cuáles son nuestros límites de dirección?

¿De qué y quién soy directamente responsable?

¿Ante quién soy responsable y para qué?

Lo primero que hay que hacer es establecer cuales de las competencias se relacionan con nuestro trabajo. Esto proporciona una base para la discusión con los directivos, miembros del Consejo Directivo y colaboradores que deberían llevar a la clarificación de los roles y responsabilidades individuales.

### **Ejecución de la valoración**

Es esencial que la valoración sea reconocida como un proceso de desarrollo, y que tener necesidades de formación no significa incompetencia.

### **Todos tenemos áreas de nuestro trabajo que se pueden mejorar.**

Al usar la matriz de la guía de competencias procedamos en:

1. **Reconfirmar** aquellas competencias que sean parte de nuestro papel. Demos nuestra opinión sobre la importancia de cada una.
2. **Evaluémonos** nosotros mismo ante las competencias especificadas indicando cómo estimamos nuestro trabajo actual.

Los beneficios de un trabajo de evaluación incluyen:

- Las competencias existentes pueden ser reconocidas y valoradas.
- Los vacíos entre competencia existente y competencia requerida pueden ser identificados.

En la evaluación es útil estudiar cada una de las competencias requeridas y considerar lo siguiente:

**EI RESULTADO:** Del trabajo es satisfactorio si existe una conducta observable que demuestra competencia. Si el trabajo es satisfactorio y no se requiere ningún cambio no hay necesidad de formación. Cuando el trabajo no es completamente satisfactorio para competencias particulares, los siguientes elementos se considerarían entonces para identificar dónde se requiere un cambio y consecuentemente dónde se necesita una formación apropiada.

**PROCESO:** Debe señalar cómo se adquieren los conocimientos, métodos y habilidades requeridas.

**CONTENIDO:** Incluye los medios de todo tipo y los condicionamientos de carácter legal sin los cuales un trabajo competente no puede ser alcanzado.

**ATRIBUTOS:** Incluye características inherentes al trabajo, (ej.: Confianza, compromiso e iniciativa etc.) que facilitan una realización efectiva del mismo.

Los elementos arriba indicados pueden interrelacionarse, por ejemplo una falta de conocimientos y formación puede llevar a una escasa confianza o motivación. Este proceso ayudará a establecer aquellas áreas donde se requiera un mayor desarrollo.

#### **Plan de desarrollo personal**

Es una parte importante del proceso de evaluación y desarrollo. Demuestra un compromiso por parte *del individuo y su jefe* para el desarrollo de aquel. También anima al *individuo* a tomar responsabilidad para su *propio* aprendizaje, estableciendo metas, revisando topes, etc. A este respecto la celebración de reuniones regulares puede también ayudar a añadir valor a este proceso.

#### **Selección de actividades de desarrollo apropiadas**

Una vez que las necesidades prioritarias de formación han sido acordadas, la elección de actividades de desarrollo para encontrar esas necesidades pueden ser varias, por ejemplo: proyectos basados en el trabajo, charlas con especialistas, visitas, talleres, visitas a las familias beneficiadas, etc.

## CAPÍTULO 4

### MARCO HISTORICO REFERENCIAL

#### 4.1.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La presente información, es el instrumento que describe en forma clara y sencilla las actividades que se realizan en las diferentes Unidades administrativas y operativas que conforman Visión Mundial de México, y la forma como están integradas. Contiene los siguientes apartados: antecedentes, historia, misión, valores, estructura orgánica, objetivos y descripción de funciones de las Unidades y de los colaboradores y colaboradoras.

Visión Mundial de México es parte de la confraternidad Internacional de Visión Mundial (World Vision International, WVI). El origen de WVI data de 1948 cuando el joven periodista norteamericano Bob Pierce viajó a China para conocer la situación que se sufría por la guerra. Ahí vivió de primera mano el dolor de cientos de niños huérfanos y sin recursos. En la isla de Amoy (hoy Xiamen) en el Estado de Formosa, en una escuela para 400 niñas chinas conoció a la pequeña Jade Blanco. Su padre la había golpeado y echado de su casa. La escuela, que carecía de recursos para sus alumnas, no tenía alimento para ella. Al saber que la niña podía ser mantenida con sólo 25 dólares al año, el Dr. Pierce le dio a la directora de la escuela 5 dólares que tenía en el bolsillo y prometió enviarle más dinero posteriormente.

Pierce patrocinó a Jade Blanco hasta que perdió el contacto con ella después que el ejército rojo tomara el poder en China en 1949.

A inicios de 1950 Pierce viajó a Corea e hizo la película " Paralelo 38" (38<sup>th</sup> Parallel), cuyo título hacía referencia al paralelo de latitud norte que dividía a las dos Coreas. Esta película despertó la generosidad de cientos de personas que respondieron a las necesidades de los niños coreanos.

Con el fin de administrar los fondos que llegaban, el 22 de septiembre de 1950, se fundó Visión Mundial en Portland, Oregon (Estados Unidos de Norte América). Así, Visión Mundial inició su tarea de atención a los huérfanos y a las viudas, de ayuda a los pobres y a los hambrientos y de atención a los enfermos. Posteriormente Bob Pierce declaró: ***"Que mi corazón se quebrante por todo lo que quebranta el corazón de Dios"***

En los años transcurridos desde entonces, Visión Mundial ha ampliado sus objetivos y extendido su alcance hasta llegar a ser verdaderamente internacional. Actualmente es una confraternidad internacional que impulsa el Desarrollo Transformador Sostenible con presencia en más de 110 países alrededor del mundo, impactando la vida de aproximadamente 50 millones de personas.

Visión Mundial es ahora una confraternidad de más de 94 oficinas nacionales que trabajan unidas en una tarea compartida en todos los continentes del mundo. La mayoría de las entidades se rigen por juntas nacionales, consejos administrativos o consejos asesores.

Visión Mundial Internacional es una organización separada de otras entidades nacionales y su función es coordinar las operaciones mundiales de la confraternidad además de representarla en el ámbito internacional. Su sede se encuentra en los Estados Unidos.

En Ginebra hay una oficina internacional de enlace que permite establecer relaciones activas con unidades eclesiásticas, agencias de Naciones Unidas y organizaciones internacionales que tienen su sede en esa ciudad.

## 4.2.- DECLARACIÓN DE MISIÓN

**V**isión Mundial es una confraternidad internacional de cristianos, cuya misión es:

***Seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador; trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar de las buenas nuevas del Reino de Dios.***

Procuramos cumplir esta misión por medio de un compromiso integral e integrado con

- \* Un desarrollo transformador sostenible.
- \* Ayuda en situaciones de emergencia.
- \* La promoción de la justicia.
- \* Iniciativas estratégicas.
- \* La concienciación del público
- \* El testimonio de Jesucristo

### ***Valores Centrales de Visión Mundial***

**NUESTROS VALORES CENTRALES:** Son los principios fundamentales que determinan nuestras acciones:

- **SOMOS CRISTIANOS.** Reconocemos a un solo Dios; Padre, Hijo y Espíritu Santo.
- **ESTAMOS COMPROMETIDOS CON LOS POBRES:** Estamos llamados a servir a los pueblos más necesitados de la tierra, a aliviar su sufrimiento y a promover la transformación de sus condiciones de vida.
- **VALORAMOS A LAS PERSONAS.** Consideramos que todas las personas han sido creadas y amadas por Dios.
- **SOMOS MAYORDOMOS.** Los recursos a nuestra disposición no nos pertenecen. Son un depósito sagrado por parte de Dios por medio de los donantes para los pobres.
- **SOMOS SOCIOS:** Somos miembros de la Confraternidad Internacional de Visión Mundial, la cual trasciende fronteras legales, estructurales y culturales. Aceptamos el compromiso de participar juntos, compartir metas y rendir cuentas mutuamente.

- **SOMOS SENSIBLES:** Somos sensibles ante emergencias que amenazan la vida donde nuestra participación sea necesaria y apropiada.

*¿Qué esperamos lograr?*

Como el sufrimiento involuntario debido a la pobreza quebranta el corazón de Dios, la confraternidad de Visión Mundial luchará por:

### **Un mundo que ya no tolere más la pobreza.**

*¿Cómo lo haremos?*

- \*Orar. Buscamos primero a Dios y su Reino.
- \*Cambio de vidas. Las vidas de los pobres y de los no pobres deberán sufrir una transformación física y espiritual debido al poder del evangelio.
- \*Cambio de actitudes. Se moldea la opinión pública hacia una indignación moral ante el sufrimiento debido a la pobreza material involuntaria.
- \*Crecimiento. Se movilizan los recursos para hacer una mejor ayuda de emergencia y desarrollo transformador, y para ser defensores más eficaces.
- \*Hablar acerca de las causas. Junto con los dos ramales paralelos de ayuda de emergencia y desarrollo, el ministerio de defensa de derechos madura, el tercer ramal de nuestra misión.
- \*Liberar a los niños. Los niños experimentan bienestar integral, y van adquiriendo poder para ser agentes de transformación social.
- \*Ofrecer ideas y modelos. Nuestra experiencia en ayuda de emergencia y desarrollo por todo el mundo se apalanca con ideas atractivas y modelos convincentes.
- \*Involucrar a iglesias. Al asociarse con iglesias, nuestras ideas y modelos adquieren una dimensión más amplia.
- \*Iniciar un movimiento. Muchos otros comienzan a trabajar por un mundo que ya no tolere la pobreza.
- \*Cambiar la conversación. Las conversaciones acerca de erradicar la pobreza del mundo reflejan una comprensión cambiante de la naturaleza de la misma y de la respuesta a la pobreza para llegar a una idea más integral.

### **4.3.- ANTECEDENTES:**

Visión Mundial de México, inicio en 1963 con el patrocinio de niños y una concesión para mejorar las condiciones de un orfanato. En 1977, una oficina fue abierta en la ciudad de México, trabajos de desarrollo desde entonces han incluido programas de educación, salud, desarrollo integral del niño y de la niña, agricultura sostenible, apoyo a la producción y actividades promotoras de ingresos, organización comunitaria y ecología.

En 1983 una ayuda de emergencia para una inundación benefició a 500 familias con alimentos, medicinas y Biblias; la ayuda para el huracán a través del ejercito de salvación proveyó de comida, alimentos y material de construcción a la población.

Visión Mundial de México, A.C. está legalmente constituida como Asociación Civil desde el 30 de julio de 1982. De acuerdo con los estatutos de la asociación, nuestro objetivo es realizar toda clase de actividades de asistencia social o altruismo. Desde 1994 contamos con la autorización para recibir donativos deducibles de los ingresos acumulables de los donantes para efectos del ISR.

El órgano rector de Visión Mundial de México lo constituye la Asamblea de Asociados y el Consejo Directivo.

#### **ETAPA HISTÓRICA CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS**

##### **PREINICIO Y CIERRE 1974 – 1981**

- Se inició operaciones como sucursal de VMI con el nombre de World Visión.
- El Director Nacional fue Rodolfo Juárez, de nacionalidad mexicana.
- Se llegó a un número aproximado de 15,000 niños patrocinados provenientes del cierre de la Oficina de Vietnam e inicio masivo de ministerio en América Latina y el Caribe.
- No existe a la fecha mucha información adicional documentada de esta etapa
- Se clausuró la operación por problemas de alineamiento de la organización con políticas internacionales.

## **REINICIO Y CRECIMIENTO 1982 – 1992**

- Se organizó entidad nacional con el nombre “Visión Mundial de México, A.C.” El primer presidente del Consejo Directivo fue Cliff Benzel, de nacionalidad Estadounidense. En 1987, se nombró presidente del Consejo Directivo a Manfred Grellert, Vicepresidente Regional.
- Se tuvieron los siguientes Directores Nacionales: Paul Goddard de USA de 1982 a 1983; Marco Pérez de Costa Rica (1983 a 1984); Sergio Dávila de México durante 10 meses (1984 a 1985); Rubén Medina de México duró 6 años (1985-1991); A partir de 1992, se nombra a Jorge Sandoval de México.
- Crecimiento de 9,000 a 39,000 niños patrocinados que equivale a 330%. Presupuesto global llegó a US\$ 5.5 millones en el AF-92. El crecimiento fue un fenómeno a nivel de toda Latinoamérica.
- El crecimiento fue disperso con enfoque de proyectos pequeños tradicionales. Se llegó a un número máximo de 235 proyectos de patrocinio en AF-91 con promedio de 166 niños en programa cada uno.

## **LEVANTAMIENTO DE FONDOS Y DECRECIMIENTO 1993 – 1996**

- La Oficina Regional realizó en 1993; la evaluación de proyectos que reflejó no alineamiento con la política regional de ministerio; también un “Análisis de Factibilidad Económico Financiero” que recomendó iniciar marketing local, mayor concentración de proyectos y ajuste estructural en reducción de costos administrativos de personal y, principalmente, costo de renta de oficinas.
- La estrategia del programa de desarrollo de áreas se inició en América Latina y el Caribe en 1990. En México el primer PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA financiado por patrocinio se inició en el año de 1996. Al cierre del AF-96 el total de proyectos de patrocinio fue de 128
- Basado en una proyección optimista de crecimiento nacional, la oficina regional redujo el patrocinio externo a 31,000 niños en 1995, decrecimiento del 20% en relación al AF-91.
- En 1995 se inició el marketing local con asesoría de Peter McNee de Nueva Zelanda. La infraestructura se financió principalmente por la devaluación de 1994 y recursos provenientes de compra de deuda al Gobierno. No hubo otros aportes de fondos de la Confraternidad de VMI.
- No hubo evidencia de apropiación de nuevas estrategias por liderazgo clave. Contrato de Jorge Sandoval, Director Nacional, se concluyó en Mayo/96, Permaneció 4 años en el puesto. La Dra. Annette de Fortín, Directora de VM Guatemala asumió Dirección Nacional interina por un mes.
- Se contrató como Director Nacional a Sergio Sánchez, mexicano con experiencia en levantamiento de fondos. Sólo dura en el cargo 6 meses entre Junio a Diciembre/96.
- No se implementó el ajuste estructural por causa del valor inflado del peso e inestabilidad existente en el liderazgo. Tampoco se cumplieron las premisas de crecimiento local. El ingreso local en AF96 apenas llegó a US\$ 255,455. La organización se encontró en un pasillo de crisis.
- Se generó además un ambiente de incertidumbre interna y distanciamiento con oficinas de apoyo externas.

## **CONSOLIDACION A PARTIR 2000**

- Después de experimentar varias alternativas de sucesión de liderazgo, se nombró a partir de Mayo/00 a Josué González, ex-presidente del Consejo Directivo, como nuevo Director Nacional, con experiencia amplia y total respaldo del Consejo Directivo.
- El Consejo Directivo Nacional aumentó su representatividad de tres miembros que tenía en 1997 a 8 miembros en el AF-2000.
- Se consolida la concentración de proyectos. A partir del AF-2000 todos los proyectos son convertidos a Programas de Desarrollo de Área y se han reducido aceleradamente a 19, con un promedio de más de 2,000 niños en programa cada uno.
- El total de niños en programa llega a 39,500 con un presupuesto global de US\$ 5.2 millones, cercano al presupuesto del AF-92. Más del 20% del presupuesto se recauda localmente.
- El ingreso por marketing nacional superó en Julio/00 US\$ 1 millón. Se espera cerrar el AF-00 con un ingreso de US\$ 1.2 millones. A partir de Agosto se contrató nuevo Director de Marketing
- Se logró un acuerdo para alianza estratégica de apoyo técnico y financiero de WVUSA.
- Las encuestas con el personal, revelaron mejora del clima organizacional interno y también identificaron retos pendientes de resolver.
- Se inició un proceso de consolidación de equipo nacional con metodología de liderazgo participativo.
- La Auto-evaluación del Ministerio fortaleció las pautas para consolidar las direcciones estratégicas futuras del ministerio, las cuales se incluyeron en el plan operativo del AF-2001.

## DECLARACION DE COYOACAN

Compañeras y compañeros, líderes de VMM, que hemos abrazado la misión común de Seguir a Jesucristo, trabajando con los pobres y oprimidos, llenos de esperanza, de optimista anticipación y con una convicción determinada de asumir el rol de pioneros de paradigmas, nos hemos reunido en Coyoacán, el día 14 de Febrero/01, significativamente, el día de la amistad.

Nos anima la analogía metafórica de posicionarnos como una unidad sinérgica que reafirma su radical amistad con la transformación integral y con la emocionante expectativa de involucrar a la sociedad mexicana en una lucha solidaria y apasionada contra la pobreza. Esto significa un orquestado esfuerzo conjunto que da mayor sentido a nuestras vidas. Al mismo tiempo, se intuye que nuestros sueños se alcanzan cuando nos enemistamos con el Status Quo, rechazando el conformismo y la tradición reduccionista.

En un ambiente de oración, trabajo de equipo y reflexión conjunta, reafirmamos nuestro compromiso como colaboradores de Dios, siervos y siervas de Jesucristo, heraldos de las Buenas Nuevas del Reino de Dios. Son estas realidades las que nos han inspirado para formular una declaración de visión de futuro que consideramos audaz e inspiradora:

**“ VEMOS NIÑAS, NIÑOS, FAMILIAS Y COMUNIDADES AUTOSUSTENTABLES Y JUNTOS, EN ARMONIA CON DIOS, CON ALEGRIA Y ESPERANZA, CONSTRUIMOS UNA SOCIEDAD JUSTA Y RESPONSABLE ”**

Si bien esta declaración de visión contiene una lista de compromisos que la harán una realidad y que se incluyen en el documento formal, queremos expresar desde la tabla de nuestro corazón, las siguientes expresiones proféticas que revelan nuestra respuesta de fe al desafío bíblico de:

*Habacuc 2:1-2 “Escribe la visión y declárala en tablas, para que corra todo el que leyera en ella”*

- Miraremos siempre adelante como agentes de transformación en la causa del Reino de Dios, que va más allá de nosotros mismos y de nuestra identidad organizacional (Lucas 9:62).
- Nuestro sentido de realización se enaltece cuando nos damos cuenta que estamos involucrados en una visión que surge del corazón mismo de Dios tal como se expresa en la perspectiva de cielos nuevos y tierra nueva donde mora la justicia (Isaías 65: 17-25).
- Al tiempo que reconocemos nuestra limitación humana, nos damos cuenta que los ojos de nuestro entendimiento son alumbrados por Dios para conocer la supereminente grandeza de su poder (Efesios 1:18-19)
- Las razones naturales que, a veces, limitan nuestra perseverancia, se transforman en instancias sobrenaturales que confirman nuestra sostenible dedicación, motivados por la gracia suficiente que nos dice en el poder del Señor se manifiesta en nuestra debilidad (2 Corintios 12:9-10).

#### 4.4.- VISION 2010 DE VISION MUNDIAL DE MEXICO, A. C.

**VEMOS NIÑAS, NIÑOS, FAMILIAS Y COMUNIDADES AUTOSUSTENTABLES  
Y JUNTOS, EN ARMONIA CON DIOS, CON ALEGRIA Y ESPERANZA,  
CONSTRUIMOS UNA SOCIEDAD JUSTA Y RESPONSABLE.**

Para lograr esta visión:

1. Asumimos nuestro trabajo como un llamado para servir a Dios y una vocación de servicio a los menos favorecidos.
2. Impulsamos el empoderamiento de las niñas, niños, familias y comunidades donde tenemos presencia.
3. Desarrollamos una organización con las competencias clave requeridas para lograr un ministerio de alta calidad.
4. Establecemos un total alineamiento con la Confraternidad de VMI en una relación interdependencia.
5. Mantenemos un balance costo/eficacia en el manejo y procuración de todos los recursos.
6. Incluimos el Desarrollo Transformador Sostenible, la promoción de la justicia y la respuesta a las emergencias como elementos prioritarios del ministerio.
7. Practicamos un liderazgo abierto, sensible y centrado en resultados.

#### **4.5.- DECLARACIÓN DE FUNCIONES**

##### **DESARROLLO SOSTENIBLE**

##### **DECLARACION DE FUNCIONES**

CONTRIBUYE AL LOGRO DE LA MISION Y VISION DE V.M. DE MEXICO, MEDIANTE EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION E INTEGRACION DEL DESARROLLO TRANSFORMADOR SOSTENIBLE Y DEL TESTIMONIO CRISTIANO, EN PROYECTOS DE DESARROLLO DE AREA.

La contribución se logra a través del:

- ♦ **Desarrollo e implementación de estrategias apropiadas para contextualizar y aplicar la Política Regional de Implementación del desarrollo transformador en programa de desarrollo de áreas.**
- ♦ **Conducción de un desempeño de calidad de los equipos regionales de Facilitación del Desarrollo Transformador, mediante el desarrollo de un liderazgo estratégico y la promoción de procesos continuos de aprendizaje.**
- ♦ **Implementación de un Modelo de Participación Comunitaria, en forma contextualizada a cada programa de desarrollo de área, aplicable a programas definidos participativamente.**
- ♦ **Facilitación en cada programa de desarrollo de área de una mayordomía eficaz de los recursos del proyecto.**
- ♦ **Promoción sistemática de la integración del Testimonio Cristiano y el Desarrollo Transformador Sostenible.**
- ♦ **Promoción de una estrategia sistemática que fortalezca la excelencia en el servicio al cliente, tanto a nivel nacional como internacional.**

## MAYORDOMIA

### *DECLARACION DE FUNCIONES*

CONTRIBUYE AL LOGRO DE LA MISION Y VISION DE V.M. DE MEXICO, GARANTIZANDO LA TRANSPARENTE Y ADECUADA APLICACION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS, MATERIALES Y TECNOLOGICOS, MEDIANTE EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

Se logrará, a través del:

- ♦ **Desarrollo de una gerencia financiera eficaz, para asegurar la mayordomía de recursos y facilitar la toma de decisiones.**
- ♦ **Apoyo logístico eficiente, que garantice un ambiente adecuado de trabajo.**
- ♦ **Desarrollo de un sistema integrado de información, que provea tecnología adecuada y soporte técnico oportuno.**
- ♦ **Desarrollo de procesos y estructuras que faciliten y aseguren la rendición de cuentas hacia donantes, gobierno, comunidades, público en general e instancias internas de la Confraternidad.**

## DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

### *DECLARACION DE FUNCIONES*

CONTRIBUYE AL LOGRO DE LA MISION Y VISION DE V.M. DE MEXICO, PROMOVRIENDO LA TRANSFORMACION AUTO-DIRIGIDA HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD, A TRAVES DEL APRENDIZAJE CONTINUO, FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO Y SATISFACCION DE LAS COLABORADORAS Y COLABORADORES.

Esto se logrará, a través del:

- ◆ **Diseño, implantación y evaluación permanente de sistemas, métodos, políticas, procedimientos, programas y proyectos dentro de un marco de Calidad Total o Mejoramiento Continuo.**
- ◆ **Implantación y mantenimiento actualizado de un sistema integral de Desarrollo Humano y Organizacional, acorde con las expectativas de los líderes, colaboradoras(es), beneficiarios, patrocinadores y otros públicos de V.M.M.**
- ◆ **Facilitación del aprendizaje continuo para el cumplimiento de la misión, fortaleciendo el bienestar de las colaboradoras(es), mediante un desarrollo integral de los recursos humanos que consolide el liderazgo sustentado por los valores centrales de la Confraternidad.**
- ◆ **Desarrollo y mantenimiento de sistemas de compensación que promuevan la equidad interna, la competitividad con el mercado y el reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.**
- ◆ **Proveer los recursos humanos idóneos a través de una estrategia de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, que fortalezca la sostenibilidad organizacional.**

## MONITOREO Y EVALUACION

### *DECLARACION DE FUNCIONES*

CONTRIBUYE AL LOGRO DE LA MISION Y VISION DE V.M.M. DE MEXICO, IMPLEMENTANDO UN PROCESO GLOBAL DE PLANIFICACION, EVALUACION E INVESTIGACION, ORIENTADO A LA OBTENCION DE RESULTADOS TANGIBLES, PROMOVRIENDO UNA ELEVADA ETICA DEL DESEMPEÑO Y BUSCANDO ALTERNATIVAS PARA LA CONSOLIDACION EFICAZ DEL MINISTERIO.

Se logrará esta contribución, a través de:

- ◆ **Facilitación de procesos de planificación estratégica para fomentar la calidad del ministerio y crecimiento futuro de su impacto a nivel nacional**
- ◆ **Facilitación de procesos orientados a balancear esfuerzos entre los resultados sostenibles de largo plazo y los resultados de corto plazo.**
- ◆ **Apoyo para una efectiva coordinación de procesos interdependientes entre las diferentes áreas de trabajo, para alcanzar el nivel de calidad deseado en el producto final.**
- ◆ **Contextualización de las políticas de la Confraternidad y búsqueda de normas elevadas de desempeño, de acuerdo a los estándares internacionales de medición y procesos de auditoria, monitoreo y evaluación.**
- ◆ **Identificación de zonas potenciales bajo criterios de pobreza y marginación, para extender el impacto de la misión a nivel nacional.**

## **PROMOCIÓN DE JUSTICIA Y RELACIONES ECLESIAÍSTICAS**

### **DECLARACION DE FUNCIONES**

**VEAMOS PERSONAS, COMUNIDADES E IGLESIAS DIVERSAS, SUSTENTADAS EN LA ESPERANZA CRISTIANA, QUE DECIDEN SU PROPIO DESTINO Y CONSTRUYEN CONJUNTAMENTE UNA SOCIEDAD DIGNA, INCLUYENTE Y HABITABLE PARA LAS GENERACIONES ACTUALES Y FUTURAS.**

La contribución se logra a través del:

- ◆ **Promoveremos una cultura de respeto y aceptación.**
- ◆ **Buscaremos espacios de incidencia en políticas públicas.**
- ◆ **Formaremos parte de redes tanto de la sociedad civil como gubernamentales e internacionales.**
- ◆ **Fomentaremos la participación activa de las víctimas de la injusticia.**

## COMUNICACIONES

### DECLARACION DE FUNCIONES

VEMOS A LOS POBRES Y A SUS COMUNIDADES CONTANDO SUS HISTORIAS DE ÉXITO CON DIGNIDAD Y ORGULLO. VEMOS UNA SOCIEDAD SOLIDARIA CON LOS POBRES QUE COMPARTE RECURSOS Y RECONOCE A DIOS GRACIAS A ESTAS HISTORIAS QUE HA ESCUCHADO.

La contribución se logra a través de:

- ◆ **Relación con medios de prensa masivos nacionales e internacionales para posicionar la imagen de VMM dentro y fuera de la Confraternidad.**
- ◆ **Conocimiento y experiencia en el uso de tecnología de comunicaciones de punta para la elaboración de publicaciones, uso del Internet y programas de base de datos.**
- ◆ **Manejo de temas relacionados con el desarrollo transformador, la promoción de la justicia y los derechos humanos, las emergencias humanitarias y el desarrollo económico.**
- ◆ **Vincular de manera efectiva las comunicaciones de la Oficina Nacional y los Programas de Desarrollo de Área con la Oficina de la Confraternidad y las Oficinas de Soporte.**
- ◆ **Lograr comunicaciones rápidas y pertinentes en emergencias mayores.**

## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS DEL PROCESO DE NORMALIZACIÓN**

Una fuerza laboral con mayor nivel de escolaridad y capacitación es factor indispensable para que Visión Mundial de México, A.C. retome la senda de crecimiento económico sostenido que se requiere, así como competir exitosamente en el mercado internacional.

Lo anterior implica adoptar un lenguaje común entre oferta y demanda de capacitación que permita alcanzar balance y pertinencia en la formación de técnicos y trabajadores capacitados dentro de los distintos niveles y categorías ocupacionales. En este sentido, Visión Mundial de México, considerando la importancia de ser cada día más competitivo, inicia el proyecto de proponer un sistema de actualización y elaboración de competencias de los facilitadores de desarrollo integral de la niñez.

El proyecto a largo plazo se propone mejorar la calidad de la educación técnica y la capacitación en la organización, para lo cual se establecerá un conjunto de normas de competencia laboral, que constituirán los criterios de desempeño a partir de los cuales los trabajadores podrán voluntariamente certificar sus habilidades, sin importar si éstas fueron adquiridas a través de su experiencia laboral o por medio de capacitación.

De esta manera, las normas serán las herramientas bajo las cuales se podrá evaluar y mejorar la calidad y relevancia de las capacidades de los trabajadores, mismas que se definirán tomando como base las reglas generales y específicas de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral, descrito a continuación:

#### **5.1.- ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE COMPETENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA NIÑEZ MEXICANA**

CONOCER. Consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

#### **PROCESO QUE SE SIGUE PARA REALIZAR EL ANÁLISIS FUNCIONAL**

CONOCER. Plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

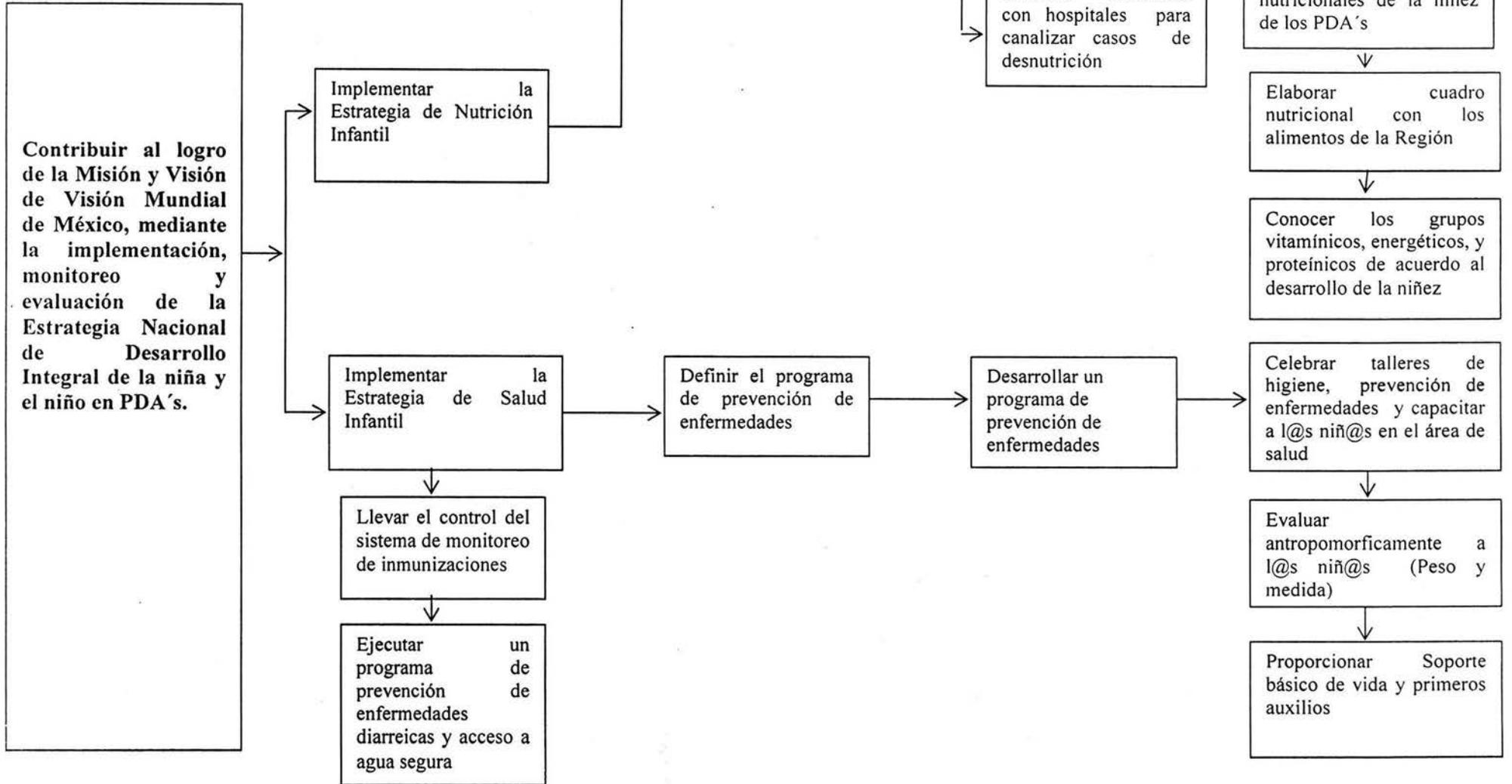
Se aplica de lo general a lo particular. Inicia con la definición del propósito clave de la organización (*Misión*) y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples – elementos de competencia - que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

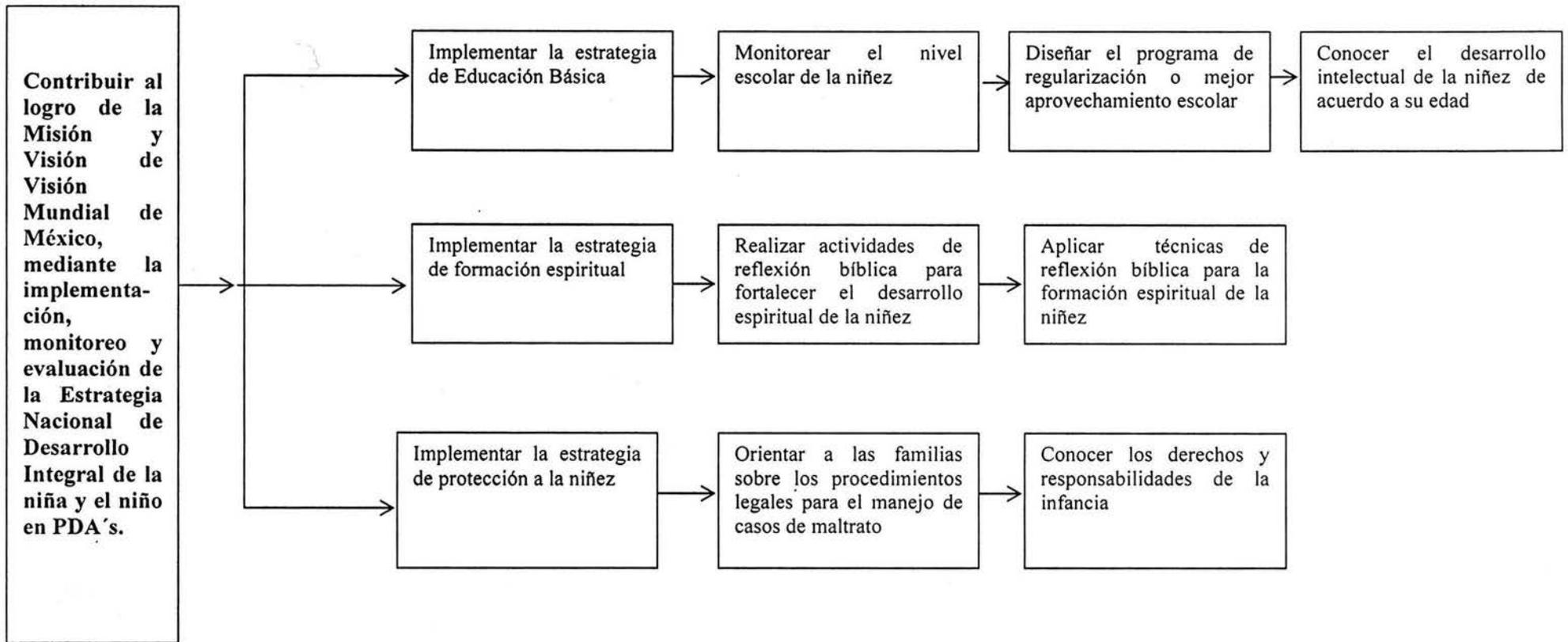
El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de decisiones.

No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se lleven a cabo.

El esquema expuesto en este análisis funcional se detalla a continuación:

# ANÁLISIS FUNCIONAL





**Conocimientos Básicos:** Actitud de compromiso para con la organización, conocimiento de la Declaración de Visión, Declaración Nacional de Visión, Valores Estratégicos y políticas, actitud para interactuar con niños y adultos, carácter paciente y jovial, interés por el desarrollo comunitario, manejo de reglas, clasificación y procesamiento de información y documentación.

**Conocimientos Genéricos:** Habilidades de enseñanza aprendizaje, liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, creativo, innovador, conocimientos de las etapas de desarrollo infantil, manejo de conductas, habilidad para trabajos manuales, proactivo, promotor de actividades, dirigir grupos y buenas relaciones públicas.

Conocimiento de distintos formatos de uso común, conocimiento de los sistemas de información institucionales, habilidad para trabajar en equipo, capacidad de enseñanza aprendizaje, analizar y evaluar información, afinidad con la niñez., elaboración de manuales de políticas y procedimientos.

Ira. Revisión:

Elaboró:

Autorizó:

Fecha:

## **5.2.- MAPA FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE COMPETENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA NIÑEZ MEXICANA**

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones han exigido detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los ocupantes deben cumplir respecto a su desempeño.

Además, el enfoque de globalización ha influido en forma significativa para que dichos desempeños puedan unificarse en las empresas y en los giros de estas, promoviendo la integración de comités multidisciplinarios para alinear en la medida de lo posible, el inventario completo de dominios que se requieren tener respecto a puestos específicos.

Estos acuerdos han sido desarrollados a nivel internacional como competencias laborales en las que se pretende alcanzar la certificación de los ocupantes de puesto y sus acciones han sido promovidas por las asociaciones de empresarios, capacitadores y los mismos gobiernos.

En el caso específico de México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante la Dirección de Capacitación y Productividad, ha estado promoviendo la definición de competencias laborales que podrán tener vínculos con descripciones internacionales, llamando a este programa CONOCER.

Independientemente de los convencionalismos sobre el acuerdo en determinados desempeños, los esfuerzos por definir las competencias laborales para puestos clave, ofrecen una importante herramienta para contratar, evaluar, planear capacitar y alcanzar la certificación de los ocupantes en los puestos.

El desarrollo de este proceso comprende las siguientes etapas, basados en la técnica de mapa funcional determinado por el CONOCER:

### **TÍTULO DE LA UNIDAD**

Proporciona la descripción de un grupo de elementos.

### **TÍTULO DEL ELEMENTO**

Señala lo que la persona debe ser capaz de hacer.

### **CRITERIO DE DESEMPEÑO**

Establece los planteamientos de evaluación que describen el o los resultados a obtener por el desempeño definido. Al verificar también el desempeño correcto se confirma la competencia.

### **EVIDENCIA DIRECTA POR DESEMPEÑO**

Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la norma, mediante una evidencia por desempeño. Detalla igualmente la evidencia requerida.

## **EVIDENCIA POR PRODUCTO**

Detalla los resultados o productos tangibles que pueden utilizarse como evidencias y los resultados o productos requeridos.

## **CONOCIMIENTO DE BASE**

Detalla conocimientos de: A) métodos, B) principios y C) teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.

## **CONOCIMIENTO CIRCUNSTANCIAL**

Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones con respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tienen que ver con: A) información, B) sistemas de producción, C) estructuras de responsabilidad.

## **CAMPO DE APLICACIÓN**

Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia.

## **GUÍA DE EVALUACIÓN**

Generalmente detalla los métodos de evaluación y su comparación con los diferentes paquetes de evidencias.

Los 5 esquemas descritos a continuación detallan el desglose del conjunto de habilidades, conocimientos, y actitudes que los facilitadores de los puestos de desarrollo integral de la niñez deben cumplir, en el caso de Visión Mundial de México. A.C.

## 5.2.- MAPA FUNCIONAL DE LAS COMPETENCIAS DE DINN

Título de la Unidad: NUTRICIÓN INFANTIL		
Título del elemento: IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO NUTRICIONAL		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y Guía de evaluación	
	<b>Evidencia por desempeño</b>	
	Evidencia directa por desempeño	Evidencia por producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Comprender la Estrategia Nacional de DINN en cuanto al ámbito nutricional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a nutrición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y reporte de socialización de la estrategia de DINN en cuanto a nutrición por la Junta Regional, Asamblea Comunitaria y Equipo Técnico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Formular un Programa comunitario de refuerzo nutricional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las guías y lineamientos de ejecución de la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a nutrición.</li> <li>- Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos del plan nutricional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reporte de evaluación nutricional del 100% de los niñ@s patrocinados que evidencie el uso de tablas y cuadros nutricionales por cada integrante del comité de promotor@s de nutrición .</li> <li>- Demostrar la utilización del programa de nutrición por las familias comunitarias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Integrar un Comité de nutrición representativo del PDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar y evaluar la ejecución del programa de nutrición</li> <li>- Capacitar a las familias en cuanto al programa de nutrición</li> <li>- Capacidad de respuesta a donativos precederos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de alimentos alternativos o soya en la dieta de las familias de la comunidad.</li> <li>- Número de cursos de capacitación impartidos</li> <li>- Número de donativos recibidos y distribuidos</li> </ul>

<p>□ Canalizar los casos críticos de desnutrición de 1ro. y 2o. nivel</p>	<p>- Valoración de niñ@s para conocer su nivel de desnutrición a través de las tablas nutricionales.</p>	<p>- Número de casos de niñ@s desnutridos remitidos</p>
<p>□ Celebrar acuerdos con instituciones de salud</p>	<p>- Trámite de acuerdos de colaboración</p>	<p>- Número de niñ@s atendidos en instituciones médicas.</p> <p>- 100% de los niñ@s patrocinados gozan de un adecuado nivel nutricional</p> <p>- Número de convenios firmados</p>

CAMPO DE APLICACIÓN	<b>Evidencia de conocimientos</b>	
<p>- Familias patrocinadas que incorporan a su dieta alimentos nutritivos y balanceados.</p> <p><b>- Proyectos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comedores</li> <li>• Distribución de despensas recibidas a través de donativos</li> <li>• Olla común</li> <li>• Desayunos escolares</li> <li>• Centros de salud</li> <li>• Campañas nutricionales</li> </ul>	<p>Conocimiento de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia Nacional de DINN</li> <li>- Uso e interpretación de tablas de peso y talla</li> <li>- Cuadro básico de salud nutricional</li> <li>- Grupos vitamínicos, energéticos y proteínicos de acuerdo al desarrollo de la niñez</li> <li>- Clasificación de los grupos alimenticios</li> <li>- Grupos de alimentos altamente nutritivos de la región</li> </ul>	<p>Conocimiento circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento a seguir según campo de aplicación.</li> <li>- Conformación de dietas basadas en alimentos regionales.</li> </ul>
	<p><b>Guía de Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>= Encuestas a familias</li> <li>= Utilización de tabla de peso y talla</li> <li>= Nivel de mortandad por desnutrición</li> <li>= Manejo de dietas balanceadas por familias</li> <li>= Acuerdos celebrados y casos atendidos por instituciones de salud</li> </ul>	

Título de la Unidad: SALUD INFANTIL		
Título del elemento: IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE ATENCIÓN MÉDICA		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y Guía de evaluación	
	<b>Evidencia por desempeño</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Manejar Estrategia Nacional de DINN en cuanto a la Educación básica para la Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y reporte de socialización de la Estrategia de DINN en cuanto a Salud por la Junta Regional, Asamblea Comunitaria y Equipo Técnico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Contar con un plan de prevención y atención médica para la salud de l@s niñ@s del PDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar acciones de prevención y atención de enfermedades</li> <li>- Organizar campañas Médicas de salud y desparasitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de acciones de salud realizadas</li> <li>- Número de cheques médicos por niñ@</li> <li>- Número de niñ@s desparasitados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Elaboración de un plan de vacunación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de monitoreo de inmunizaciones</li> <li>- Colaboración con el centro de salud de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niñ@s que tienen completo su esquema básico de vacunación</li> <li>- Acciones conjuntas con la comunidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Celebrar convenios con instituciones de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar un comité de promotor@s de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de promotor@s de salud facultad@s</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Elaborar un Plan de prevención de enfermedades diarreicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar actividades de prevención de enfermedades diarreicas</li> <li>- Capacitar sobre técnicas de utilización doméstica de tratamiento de agua.</li> <li>- Realizar talleres sobre manejo de excretas y prevención</li> <li>- Tramite de acuerdos con instituciones de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cursos y acciones diarreicas tomados</li> <li>- Número de familias capacitados sobre agua segura.</li> <li>- Número de familias que manejan adecuadamente las excretas.</li> <li>- Acuerdos celebrados y niñ@s beneficiad@s</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	<b>Evidencia de conocimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niñ@s: Patrocinados No Patrocinados</li> <li>- Familias</li> <li>- Médicos y enfermeras que participan en las jornadas</li> <li>- Instituciones médicas</li> <li>- Técnicas de atención primaria a la salud</li> </ul>	<p>Conocimiento de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a salud</li> <li>- Conocimiento de estándares e indicadores de DINN en cuanto a salud</li> <li>- Ubicar el esquema básico de vacunación</li> <li>- Apoyo en soporte básico y primeros auxilios</li> <li>- Conocimientos básicos de prevención de enfermedades diarreicas</li> <li>- Conocimientos básicos de tratamientos de agua</li> <li>- Conocimientos de salud ambiental</li> </ul>	<p>Conocimiento circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directorio de instituciones de salud de la región</li> <li>- Programa de cuidado de la mujer</li> <li>- Información sobre SIDA</li> <li>- Programa de alcoholismo y drogadicción</li> <li>- Planificación familiar</li> </ul>
	<p><b>Guía de Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>= Encuesta de número de niñ@s beneficiados</li> <li>= Niveles de mortandad de los niñ@s</li> <li>= Número de acuerdos celebrados y casos atendidos por instituciones de salud</li> <li>= Cursos impartidos sobre salud</li> <li>= Número de niñ@s canalizados a instituciones de salud</li> </ul>	

Título de la Unidad: Educación Básica		
Título del elemento: Implementar un Programa de Educación Básica		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y guía de evaluación	
	<b>Evidencia por desempeño</b>	
	Evidencia directa por desempeño	Evidencia por producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conocer la Estrategia Nacional de DINN con relación a la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar la estrategia de Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y reporte de socialización de la estrategia de Educación por la Junta Regional, Asamblea Comunitaria y el Equipo Técnico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Formular un plan de monitoreo de asistencia y nivel escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar un control de asistencia y grado escolar de los niñ@s patrocinados</li> <li>- Apoyo a instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niñ@s que asisten a la escuela y cursan el grado escolar que les corresponde, según su edad.</li> <li>- Apoyo a instituciones educativas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Integración de un Comité de Promotor@s de Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar un programa de formación y capacitación para promotor@s en educación</li> <li>- Otorgar beneficios educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de promotor@s involucrados en actividades de educación</li> <li>- Número de beneficios escolares otorgados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Canalización de niñ@s que requieren educación especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección de niñ@s con problemas de aprendizaje</li> <li>- Trámite de acuerdos con instituciones de educación especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niñ@s canalizad@s a instituciones especializadas</li> <li>- Número de niñ@s atendid@s por instituciones de educación especial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Implementar estrategia de aprovechamiento y asistencia escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de programa de actividades que eleven el aprovechamiento escolar de los niñ@s patrocinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niñ@s que participan en actividades de aprovechamiento escolar</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN		
	Conocimiento de base	Conocimiento circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niñ@s</li> <li>- Padres de familia</li> <li>- Profesores</li> <li>- Promotores de educación</li> <li>- Coordinación con instituciones educativas: Gubernamentales, privadas y Especiales</li> <li>- Ludotecas</li> <li>- Programas de becas escolares</li> <li>- Papelerías comunitarias</li> <li>- Círculos de lectura</li> <li>- Cursos de regularización</li> <li>- Cursos de verano</li> <li>- Visitas recreativas y culturales</li> <li>- Útiles escolares</li> <li>- Cine club</li> <li>- Programa de alfabetización INEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de la estrategia de educación</li> <li>- Cumplimiento de los estándares e indicadores de DINN</li> <li>- Guías de primaria y secundaria</li> <li>- Consulta de bibliotecas</li> <li>- Aspectos culturales de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de refuerzo a la educación no formal</li> <li>- Manejo de ludotecas</li> <li>- Rincones de lectura</li> <li>- Directorio de instituciones educativas regionales</li> <li>- Ubicación de bibliotecas</li> </ul>
	<p><b>Guía de Evaluación</b></p> <p>= Encuesta del número de niñ@s que terminan su grado escolar con calificaciones aprobatorias y reprobatorias</p> <p>= Asistencia de niñ@s a actividades educativas</p> <p>= Número de niñ@s en escuelas de educación especial</p> <p>= Número de promotor@s de educación involucradas en actividades educativas</p> <p>= Acuerdos con instituciones de educación especial</p>	

<b>Título de la Unidad: Formación Espiritual</b>		
<b>Título del elemento: Integrar la reflexión bíblica a las actividades de DINN</b>		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y Guía de evaluación	
	<b>Evidencia por desempeño</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conocer la estrategia nacional de DINN con relación al testimonio cristiano</li> </ul>	- Socializar la estrategia nacional de DINN sobre TC	- Plan y reporte de socialización de la estrategia nacional de DINN en el aspecto de valores Cristianos
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conocer la estrategia nacional de DTS en cuanto a TC</li> </ul>	- Socializar la estrategia de DTS en cuanto a TC	- Plan y reporte de la estrategia nacional de T.C. con la Junta Regional, Asamblea Comunitaria y equipo técnico
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Formular cada plan de trabajo con base en un fundamento bíblico</li> </ul>	- Contar con un manual de formación espiritual por cada uno de los indicadores de DINN	- Sustento bíblico para cada una de las actividades de DINN
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Implementar actividades de promoción de los valores universales</li> </ul>	- Fomentar los valores universales a través de diferentes herramientas didácticas	- Número de niñ@s que participan en actividades de TC
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Mantener relaciones cordiales con las iglesias de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de información con las iglesias</li> <li>- Firmar acuerdos de colaboración mutua</li> <li>- Promoción de actividades eclesiásticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niñ@s que se benefician con estos acuerdos</li> <li>- Número de niñ@s que participan en su iglesia</li> <li>- Numero de actividades conjuntas con la iglesia</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	<b>Evidencias de conocimiento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niñ@s y familias patrocinados</li> <li>- Iglesias locales</li> <li>- Personal del PDA</li> <li>- Integrantes de los comités base</li> <li>- Espacios infantiles</li> </ul>	<p>Conocimiento de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia nacional de DINN en cuanto a TC</li> <li>- Estrategia de DTS/TC en cuanto a testimonio cristiano</li> <li>- Herramientas y técnicas de estudio bíblico</li> <li>- Conocimientos para la elaboración de material didáctico</li> </ul>	<p>Conocimiento circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizativa de las iglesias de la región</li> <li>- Contexto religioso y presencia de iglesias en la región</li> <li>- Conocimiento de distintas doctrinas religiosas preponderantes en la región.</li> </ul>
	<p>Conocimiento de los valores universales</p>	
	<p><b>Guía de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de niñ@s que participan en su iglesia</li> <li>- Número de niñ@s que participan en actividades de TC</li> <li>- Número de convenios y acuerdos de colaboración con iglesias</li> <li>- Presencial de actividad y evaluación del aspecto bíblico</li> <li>- Utilización de material didáctico</li> </ul>	

<b>Título de la Unidad: Protección a la niñez</b>		
<b>Título del elemento: Orientar sobre aspectos de Promoción de Justicia</b>		
Criterio de desempeño	Requerimientos de evidencia y guía de evaluación	
	<b>Evidencia por desempeño</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conocer la estrategia Nacional de Promoción de Justicia y política de protección a la niñez</li> <li>□ Conocer la Estrategia de DINN con relación a la promoción de Justicia</li> <li>□ Elaborar un programa integral de protección al niñ@ en el ámbito familiar, escolar y comunitario</li> <li>□ Celebrar acuerdos con instituciones afines</li> <li>□ Integrar un comité para la protección de los derechos de l@s niñ@s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización de la Estrategia de Promoción de Justicia</li> <li>- Socializar la Estrategia de DINN en cuanto al apartado de Promoción de Justicia</li> <li>- Difusión con padres, niñ@s y profesores de la Ley de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes y Convención de los derechos de los niñ@s</li> <li>- Acuerdos con Instituciones para la atención de casos de maltrato</li> <li>- Integrar un Manual de capacitación sobre protección a la niñez</li> <li>- Cursos impartidos sobre promoción de Justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan y reporte de socialización de la estrategia nacional con las Juntas Regionales, Asambleas Comunitarias y equipo técnico</li> <li>- Plan y reporte de la Estrategia por parte de la Junta Regional, Asamblea Comunitaria y Equipo Técnico</li> <li>- Número de maestros, niñ@s y familias que tienen conocimientos del programa</li> <li>- Número de acuerdos celebrados y casos atendidos.</li> <li>- Número de promotores formados y cobertura por comunidad</li> <li>- Número de familias que conocen sobre la Ley de Protección a la Niñez y Convención de los derechos de los niñ@s</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	<b>Evidencias de conocimiento</b>	
	Conocimiento de base <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley para la protección a la niñez</li> <li>- Ley contra la violencia intrafamiliar</li> <li>- Tratados Internacionales</li> <li>- Marco Jurídico Nacional y Estatal</li> <li>- Convención de los derechos de l@s niñ@s</li> <li>- Herramientas de comunicación, autoestima, manejo del poder en el hogar, técnicas disciplinarias, contexto de desarrollo familiar, desarrollo infantil por etapas, ciclo vital de la familia.</li> <li>- Directorio de instituciones nacionales y regionales de apoyo.</li> </ul>	Conocimiento circunstancial <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convención por la discriminación de la mujer</li> <li>- Declaración de Recursos Humanos</li> <li>- Ley contra la explotación sexual y laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niñ@s</li> <li>- Familias</li> <li>- Profesores</li> <li>- Comunidades</li> <li>- Escuelas de la Región</li> </ul>		
	<b>Guía de evaluación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumento de crianza con cariño en el que se identifican 4 indicadores de maltrato.</li> <li>- Contar con directorio local de instituciones de ayuda</li> <li>- Evaluación del maltrato a la niñez</li> <li>- Conocimiento de los derechos de l@s niñ@s</li> <li>- Número de talleres impartidos y asistentes por categoría</li> <li>- Expedientes completos por casos de maltrato</li> <li>- Número de convenios celebrados</li> </ul>	

### **5.3.- PROPUESTA DE NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL PARA EL DESARROLLO DE LA NIÑEZ MEXICANA**

Es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de árbol (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

El acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, suscrito por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y del trabajo y Previsión Social (STPS), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 1995 establece que, para lograr el objeto del mencionado Acuerdo, se pondrá en operación un Sistema Normalizado de Competencia Laboral y un Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

En el Acuerdo se establece que el Sistema Normalizado de Competencia Laboral deberá, entre otras acciones:

*“Generar Normas Técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen, de manera eficiente, a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación para el trabajo”.*

En el marco del Sistema de Competencia Laboral (SNCL), se concibe a la competencia laboral como la:

***aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados.***

En su conjunto, estas capacidades se expresan en el saber, el hacer y el saber-hacer, es decir, en la combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades (tanto intelectuales como sociales) o destrezas con los objetivos y contenido del trabajo a realizar; por ello, la detección de la competencia laboral no puede realizarse analizando estos factores por separado, sino valorando el resultado obtenido a partir de la aplicación de ellos en su conjunto. De ahí que todo proceso de evaluación de competencia laboral debe estar orientado por los resultados observables del desempeño del trabajo de un individuo.

En este sentido, se tiene que para determinar la competencia laboral de una persona se requerirá del establecimiento de criterios o parámetros con los cuales se podrá confrontar y juzgar el desempeño del trabajador. Es decir, se requiere del establecimiento de un patrón de referencia –o Norma- que en este caso particular sería una Norma de Competencia Laboral.

Cabe hacer notar que cualquier acción con la que se pretenda determinar la competencia laboral de una persona, debe tener en cuenta que el producto que se obtiene de una actividad laboral es el resultado de la integración inteligente de trabajos y técnicas; estos dos elementos forman un binomio no susceptible de disociación.

En consecuencia, una Norma Técnica de Competencia Laboral, es la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desarrollo de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral debe por lo tanto reflejar:

- La competencia para administrar la tarea.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos, y a los métodos de trabajo.
- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

### 5.3.1.- COMPONENTES DE UNA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

El primer aspecto a tomar en cuenta para la elaboración de una Norma Técnica de Competencia Laboral es la amplitud o cobertura del desempeño laboral a la que se refiere; esto quiere decir, que cada Norma cubrirá el conjunto de actividades que son propias de una función productiva determinada.

En el sistema Normalizado de Competencia Laboral, una Norma Técnica de Competencia Laboral será correspondiente con una calificación para el trabajo, entendida ésta como el:

*conjunto de habilidades competentes para desarrollar en su totalidad una función productiva.*

#### **TITULO.**

Provee una descripción de un grupo de elementos.

#### **FUNCIÓN PRINCIPAL O PROPÓSITO CLAVE.**

Es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?"

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

## **CALIFICACIÓN LABORAL**

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación.

Son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva.

La calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado, está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y éstos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

## **UNIDAD DE COMPETENCIA**

Una Norma Técnica de Competencia Laboral, que como se dijo corresponde a una calificación, está conformada por unidades de competencia, cuyo número y características están en función del nivel de competencia de la calificación.

Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

Se integra por un conjunto de elementos de competencia. No sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

## **ELEMENTO DE COMPETENCIA**

La unidad de competencia, a su vez, esta integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia.

Estos son la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar. Es entonces una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferentemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

## **CRITERIOS DE DESEMPEÑO:**

Los elementos de competencia reflejan y enuncian sólo lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, por lo que es necesario, para propósitos de Normalización, incorporar dos componentes de referencia Normativa: los criterios de desempeño y el campo de aplicación.

Por criterio de desempeño se entenderá al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño.

Los criterios de desempeño son la base de la evaluación, es decir, hacen referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente, que es objeto de la Norma.

Con referencia a la redacción de criterios de desempeño, se debe pensar en términos de lo que debe ser y el modo correcto de hacerlo. Para ello es conveniente proceder de la siguiente manera:

- Escribir qué es lo que debe hacerse;
- Determinar la forma en que podría decirse que lo enunciado antes estaría bien hecho;
- Eliminar aquellos aspectos que se repiten o que son demasiado obvios;
- Asegurar que el criterio de desempeño corresponde con la práctica en el centro de trabajo.

En resumen, el criterio de desempeño debe:

- Estar escrito en forma de resultado – evaluación.
- Definir los aspectos críticos del desempeño.
- Precisar cómo debe ser desempeñado el elemento de competencia.
- Señalar las contingencias y aspectos administrativos del trabajo.
- 

## **CAMPO DE APLICACIÓN.**

Esta definido or el conjunto de situaciones posibles, en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia.

Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

El campo de aplicación establece las situaciones y los contextos en que se lleva a cabo el trabajo y se refiere a:

- Condiciones de trabajo.
- Equipo utilizado.
- Materiales.
- Características de la organización laboral.

El campo de aplicación determina la posibilidad de transferir la competencia y, consecuentemente, la unidad.

En resumen, el campo de aplicación:

- Establece la vinculación entre la Norma y la práctica en el sitio de trabajo.
- Es el eje de la evaluación.

## **EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO.**

Para asegurarse de que un individuo será capaz de adaptarse a las diferentes y variadas situaciones en las cuales su desempeño no hubiera sido demostrado, lo que debe hacer es verificar: 1) que conoce los principios generales en que se basan las tareas por realizar y 2) que sabe cómo debe actuar para responder a circunstancias imprevistas.

Por lo anterior, una parte esencial en el desarrollo de Normas Técnicas de Competencia Laboral es la que se refiere al establecimiento de los requerimientos de evidencias, es decir, a la definición de la clase de evidencia que se requiere para demostrar la competencia.

Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño es efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

## **EVIDENCIA POR PRODUCTO.**

### **Directa:**

Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la Norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere.

### **Por producto:**

Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.

## **EVIDENCIA POR DESEMPEÑO.**

Hace referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permite probar y evaluar la competencia del trabajador.

Se considera procedente hacer notar que en este apartado se incluirán las manifestaciones que correspondan a las denominadas habilidades sociales del trabajador.

### **EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO.**

La evidencia de la competencia complementa a los criterios de desempeño para la especificación que refleja el saber y el saber hacer de la persona; en cierta medida y cuando el trabajo así lo requiere, determina también el saber ser específico para el ámbito laboral.

Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Cabe hacer notar que la evidencia de conocimiento no suple a la evidencia del desempeño. La evidencia del conocimiento, por lo contrario, debe considerarse como acoplable a la evidencia del desempeño.

### **LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN.**

Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias.

Toda Norma de Competencia Laboral deberá contener los componentes esenciales referidos y que, a manera de resumen, se presentan a continuación integrados a un elemento de competencia.



---

## II: Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

### Código

### Título

Implementar un programa que erradique la desnutrición Infantil del 100% de l@s niñ@s de los PDA's. Menores a 5 Años de edad.

### Propósito de la Unidad:

Contar con facilitadores capacitados que implementen programas de nutrición para la población infantil menor de 5 años de edad.

### Elementos que conforman la Unidad

#### Título del elemento:

Implementar programas de nutrición infantil para con l@s niñ@s de los PDA'S

#### Criterios de Desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Implementa la estrategia nacional de DINN en cuanto al ámbito nutricional.
2. Formula un programa comunitario de refuerzo nutricional
3. Conformar un comité de nutrición representativo del PDA
4. Implementa proyectos nutricionales específicos de acuerdo a las necesidades detectadas
5. Utiliza la tabla y cuadros nutricionales para conocer el estado nutricional de l@s niñ@s.
6. Monitorea y evalúa las actividades, programas y el nivel nutricional del 100% de la niñez de los PDA's.

#### Campo de aplicación:

Categoría:

Clase:

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| 1. Centros de salud | - Médicos               |
|                     | - Enfermeras            |
|                     | - Trabajadores sociales |

- 
- |              |  |
|--------------|--|
| 2. Familias  | - Padre de Familia<br>- Tutores  |
| 3. Comunidad | - Junta Regional<br>- Asamblea Comunitario<br>- Comités regionales y locales |

### **Evidencia por producto:**

#### Directa:

1. Plan y reporte anual de socialización de la estrategia de DINN en cuanto a nutrición con las Juntas y Asambleas Comunitarias.
2. Aplicación del 100% de las guías y lineamientos de ejecución de la estrategia de DINN en cuanto a nutrición.
3. Coordina los Recursos Humanos, materiales y técnicos que garanticen el cumplimiento de los programa de recuperación alimenticia a través de la utilización de los cuadros nutricionales por cada integrante del comité de nutrición.
4. Evaluación del nivel nutricional del 100% de l@s niñ@s patrocinados.
5. Integración y funcionamiento de un comité representativo de nutrición.
6. Monitoreo y evaluación del programa de recuperación nutricional.

#### Por producto:

- 1.-Incorporación de alimentos alternativos y nutritivos a la dieta del 100% de las familias del PDA.
- 2.-Cursos de nutrición impartidos.
- 3.-Reporte de evaluación nutricional de l@s niñ@s patrocinados por medio del uso de tablas y cuadros nutricionales.
- 4.-Reporte de niñ@s con deficiencias nutricionales que mejoraron su nivel nutricional

### **Evidencia de Conocimiento:**

1. Conocimiento de la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a nutrición.
2. Uso e interpretación de las tablas por talla y peso aplicados al 100% de l@s niñ@s del PDA
3. Conocimiento de los grupos vitamínicos, energéticos, y proteínicos de acuerdo al desarrollo de la niñez.
4. Conocimientos de grupos alimenticios nutritivos de la región
5. Conformación de dietas balanceadas en alimentos nutritivos e incorporación de soya.

---

---

## Lineamientos Generales para la evaluación

1. El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento.
2. Reporte de las familias que han asistido a los talleres nutricionales y demostración de recetario de dietas balanceadas por familia.
3. Demostración de la correcta utilización de la tabla de peso y talla en l@s niñ@s por parte del facilitador de Salud y Nutrición del PDA y 3 miembros del comité de nutrición.

### Referencia Código

### Título del elemento:

Celebrar acuerdos con Instituciones de salud, en pro de la nutrición de la niñez de los PDA's.

### Propósito:

Conformar redes de apoyo con distintas instituciones para contribuir a la adecuada salud y nutrición de l@s niñ@s de los PDA's.

### Criterios de Desempeño:

La persona será competente cuando:

1. Celebre acuerdos con Instituciones de salud para la prevención y canalización de casos críticos de desnutrición.
2. Valore y canalice a niñ@s con problemas de desnutrición de 2do. y 3er. nivel a través de las tablas de peso y talla.
3. Monitore y evalúe el funcionamiento del programa de nutrición y el tratamiento a casos de niñ@s con problemas de desnutrición.
4. Capacidad de respuesta a donativos percederos.

### Campo de aplicación:

#### Categoría:

#### Clase:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. Instituciones de salud | - Hospitales<br>- Clínicas<br>- Personal administrativo |
| 2. Familias               | - Padres<br>- Niñ@s<br>- Tutores                        |
| 3. Comunidad              | - Comités locales y Regionales                          |

---

---

## **Evidencia por producto:**

### **Directa:**

1. Mínimo 3 acuerdos firmados con Instituciones de salud al año.
2. Expediente completo del 100% de las canalizaciones de niñ@s con problemas de desnutrición que requieren atención de 2° y 3° nivel.
3. Demostración de recetario de dietas balanceadas por 10 familia por comunidad.
4. Reporte de niñ@s que hayan erradicado sus condiciones de desnutrición y seguimiento proporcionado.

### **Por producto:**

- Numero de casos de niños desnutridos
- Número de casos canalizados y atendidos por Instituciones de salud regionales y federales.
- Casos de niñ@s que mejoraron su nivel nutricional.
- Convenios firmados con el DIF, INI, hospitales particulares, centros de salud.
- Número de convenios funcionando

## **Evidencia de Conocimiento:**

- Estrategia Nacional de DINN en cuanto a nutrición
- Uso e interpretación de las tablas de peso y talla
- Cuadro básico de salud nutricional
- Grupos vitamínicos, energéticos y proteínicos de acuerdo al desarrollo de la niñez.
- Sintomatología de casos de desnutrición de 3er. nivel.
- Existencia de hospitales de la región
- Programas de trabajo que realiza el gobierno e Instituciones privadas con relación a nutrición

## **Evidencia de actitudes:**

- Sensibilidad
- Buena comunicación
- Disponibilidad
- Empatía
- Capacidad de negociación
- Relaciones publicas

---

## **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. El candidato a certificarse deberá de proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento
2. El 100% de l@s niñ@s con problemas de desnutrición son valorados y tratados.
3. Gestiones de apoyo con 3 Instituciones de salud en cuanto a nutrición.

---

---

# **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

## **DINN**

### **II. Datos Generales de la Calificación**

**Código**      **Título**  
  
                  Salud Infantil

#### **Propósito**

Asegurar el buen estado de salud de l@s niñ@s patrocinados, a través de la ejecución de programas de prevención de enfermedades y acceso a atención médica.

**Nivel de competencia: 3**

#### **Justificación del Nivel propuesto**

El desempeño laboral de esta competencia requiere de un nivel importante de conocimientos especializados, el alcance de la misma abarca la cobertura total de la población de niñ@s de los PDA's, los programas que se desarrollan con relación a esta competencia son amplios y diversificados, lo cual implica un mayor grado de complejidad de la norma.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
Agosto de 2003	Septiembre de 2003	2 años después de la fecha de publicación

**Área de Competencia:** Desarrollo Comunitario

**Subárea de Competencia:** Desarrollo Integral de la Niña y el Niño.

**Tipo de Norma:** Nacional

**Cobertura:** Proyecto de Desarrollo de Area.

---

---

## II: Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

Código	Título
	Implementar un programa de prevención de enfermedades para garantizar la buena salud infantil.

### Propósito de la Unidad:

Contar con facilitadores capacitados que implementen un programa de saneamiento básico y promuevan acciones de prevención en cuanto a la inmunización infantil, manejo de excretas y acceso a agua segura.

### Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
		Implementar un programa de prevención, monitoreo y evaluación de la salud de la niñez de los PDA's.

### Criterios de Desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Implementa la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a los indicadores de inmunizaciones, manejo de excretas y acceso a agua segura.
2. Formula un programa comunitario de promoción de campañas de vacunación, prevención de enfermedades respiratorias y diarreicas.
3. Proporciona capacitación sobre técnicas de tratamiento de agua para consumo humano del 100% de las familias de los PDA's.
4. Integra un comité de promotor@s de salud con presencia en cada comunidad.
5. Realiza talleres sobre técnicas de tratamiento de agua para consumo humano al 100% de las familias de los PDA's.
6. Realiza talleres sobre manejo de excretas con el 100% de las familias del PDA.
7. Maneja el cuadro básico de inmunizaciones y verifica que el 100% de los niñ@s cuenten con su esquema básico de vacunación completo.
8. Implementa un plan de construcción de letrinas que beneficie al 100% de las familias del PDA.
9. Monitorea y evalúa las actividades y programas de prevención de enfermedades y cuidado de la salud del 100% de l@s niñ@s del PDA
10. Gestiona recursos de apoyo al mejoramiento de las condiciones sanitarias de agua segura y manejo de excretas.
11. Celebra acuerdos con Instituciones de salud para la prevención y atención de la salud de l@s niñ@s del PDA.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

---

---

**Campo de aplicación:**

Categoría:	Clase:
1. Familias	- Niñas - Niños - Padres de familia - Tutores
2. Centros de salud	- Médicos - Enfermeras - Trabajador@s sociales
3. Comunidades	- Juntas y asambleas comunitarias - Promotores de salud

**Evidencia por producto:****Directa:**

1. Plan y reporte anual de la socialización de la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a Salud con todo el equipo de facilitación, miembros de la junta regional e integrantes del comité de salud.
2. Cursos y acciones realizadas para la prevención y cuidado de la salud, manejo de excretas y acceso a agua para consumo humano del 100% de las familias del PDA.
3. Conformación de un Comité comunitario de salud y acciones realizadas por comunidad.
4. Promoción con el 100% de las familias del esquema básico de vacunación y difusión de las campañas de vacunación efectuadas.
5. Impartición de programas de prevención de enfermedades propias de la niñez y atención de enfermedades del 100% de los niñ@s patrocinados.
6. Implementación y Monitoreo del programa de salud para la niñez.
7. Talleres sobre manejo de excretas y programa de construcción de letrinas para el 100% de las familias patrocinadas.
8. Realiza de acuerdos con Instituciones de salud, para asesoría y atención médica.
9. Canaliza a Instituciones de salud a l@s niñ@s con padecimientos graves.

**Por producto:**

1. Realización de una campañas médicas anual.
2. 3 Acuerdos firmados con Instituciones de salud
3. Listado del 100% de l@s niñ@s que cuentan con su cartilla de vacunación completa
4. Promotores de salud facultados y con presencia en cada comunidad.
5. Canalización de niñ@s con enfermedades graves a los centros de salud correspondientes
6. 100% de las familias manejan adecuadamente las excretas y hacen uso del consumo de agua segura.
7. 100 % de los niñ@s con cartilla de vacunación completa.

---

### **Evidencia de Conocimiento:**

1. Conocimiento de la Estrategia de DINN en cuanto a salud
2. Estándares e Indicadores de DINN respecto a la salud de la niñez
3. Conocimiento del esquema básico de vacunación
4. Conocimientos básicos para la prevención de enfermedades diarreicas y respiratorias
5. Conocimientos de tratamiento de agua para consumo humano
6. Conocimientos de saneamiento y cuidado del medio ambiente
7. Conocimientos básicos de Primeros Auxilios

### **Conocimientos circunstanciales:**

1. Causas de morbilidad y mortalidad la niñez de la región.

### **Evidencia de actitudes:**

1. Empatía
2. Sensibilidad
3. Compromiso por la salud de la niñez

### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento
2. Reporte de chequeo medico anual del 100% de l@s niñ@s del PDA
3. Cursos impartidos en cuanto a prevención de enfermedades respiratorias y diarreicas.
4. Una brigada realizada anualmente.
5. 3 Acuerdos celebrados anualmente con Instituciones de salud
6. 100%de l@s niñ@s con enfermedades graves son canalizados a Instituciones de salud
7. Monitoreo de cartillas de vacunación completas del 100% de l@s niñ@s del PDA.
8. Reporte del comité de salud sobre cursos de saneamiento a 10 familias por comunidad, para verificar si tienen acceso a agua segura y manejan adecuadamente las excretas
9. Expediente de seguimiento a casos de enfermedades especiales atendidos de l@s niñ@s del PDA.
10. Encuesta y visitas domiciliarias para verificar el consumo de agua segura y manejo adecuado de excretas y letrinas.

---

# **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

## **DINN**

### **III. Datos Generales de la Calificación**

**Código**            **Título**  
                         Educación Básica

#### **Propósito**

Contar con facilitadores capacitados que contribuyan al adecuado desarrollo Intelectual de la niñez de los PDA's.

**Nivel de competencia: 2**

#### **Justificación del Nivel propuesto**

El desempeño laboral de las funciones que integran esta competencia requiere de personal con un nivel general de conocimiento en sistemas de aprendizaje y pedagogía, sus habilidades y actitudes están dentro del promedio, ya que el esfuerzo empleado para la consecución de sus objetivos no demanda un grado alto de complejidad.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
Agosto de 2003	Septiembre de 2003	2 años después de la fecha de publicación

**Área de Competencia:** Desarrollo Comunitario

**Subárea de Competencia:** Desarrollo Integral de la Niña y el Niño.

**Tipo de Norma:** Nacional

**Cobertura:** Proyecto de Desarrollo de Area.

---

## II: Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

<b>Código</b>	<b>Título</b>
	Garantizar que los niños de los PDA's tengan acceso a la Educación básica

### **Propósito de la Unidad:**

Diseñar e implementar programas que garanticen el acceso a la educación primaria y secundaria de l@s niñ@s del PDA y elevar el nivel de aprovechamiento escolar.

### **Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Código</b>	<b>Título del Elemento</b>
		Diseño de estrategias de asistencia y aprovechamiento escolar

### **Propósito de la Unidad**

Contar con Facilitadores capacitados para monitorear la asistencia de l@s niñ@s a la educación básica y reforzar su aprendizaje.

### **Criterios de Desempeño:**

La persona es competente cuando:

1. Socializa la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a educación
2. Implementa la Estrategia de aprovechamiento y asistencia escolar
3. Formula un plan de monitoreo en cuanto al 100% de la asistencia de l@s niñ@s del PDA a la escuela primaria y secundaria y su adecuado nivel de aprovechamiento
4. Conformar un comité de Promotores en educación funcional y con presencia en todas las comunidades
5. Elabora un plan de becas y beneficios que contribuyan a garantizar el acceso a la educación básica de la niñez de los PDA.
6. Monitorea y evalúa los programas y actividades educativas del PDA.
7. Se coordina con la Secretaría de Educación Pública en el desarrollo de programas de educación no formal, que eleven el nivel escolar según las condiciones y contexto de cada PDA.

---

## **Campo de aplicación:**

Categoría: Clase:

1. Comunidad - Niñ@s
  - Padres de familia
  - Promotores de educación
  - Tutores
2. Escuelas
  - Profesores
  - Personal Administrativo

## **Evidencia por producto:**

Directa:

1. Plan de socialización anual de la Estrategia Nacional de DINN en cuanto a educación con el equipo de facilitación del PDA, la Junta Regional y los comités de educación.
2. Control semestral del grado escolar y aprovechamiento del 100% de los niñ@s del PDA.
3. Programa de capacitación anual para promotores de educación.
4. Otorgamiento anual de becas y beneficios escolares a l@s niñ@s.
5. Diseño e implementación de programas de actividades que eleven el nivel de aprovechamiento escolar del 100% de l@s niñ@s del PDA.

Por producto:

1. Reporte del 100% de los niñ@s que asisten a la escuela y cursan el grado escolar que les corresponde según su edad.
2. Comité de promotores de Educación capacitados anualmente en actividades de formación de la niñez.
3. Reporte semestral de beneficios escolares entregados
4. Reporte anual de becas asignadas

## **Evidencia de Conocimiento:**

1. Conocimiento de la Estrategia de DINN con relación a educación
2. Guías de programas a nivel primaria y secundaria de la SEP
3. Conocimiento de programas de educación no forma
4. Manejo de técnicas de enseñanza aprendizaje

## **Evidencia de actitudes:**

- Trato con los niños
- Habilidades de enseñanza aprendizaje
- Interés en la educación

---

## Lineamientos Generales para la evaluación

- El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento.
- Listado del 100% de l@s niñ@s que acuden a la escuela y años escolar cursado
- Número de promotores involucrados en actividades de educación
- Constancia de boleta escolar por expediente del 100% de l@s niñ@s
- Actividades educativas realizadas
- Reporte de beneficios escolares otorgados

## II.- Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

### Código

### Título

### Clasificación

Garantizar el acceso a la educación de los niños con necesidades de educación especial

### Propósito de la Unidad

Gestionar y canalizar a l@s niñ@s de los PDA's con necesidades especiales de educación a las Instituciones correspondientes.

### Elementos que conforman la Unidad

### Referencia Código Título del Elemento

Canalizar casos de atención especializadas de los niños de los PDA's a las Instituciones competentes, para garantizar su adecuado desarrollo intelectual.

### Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Cuenta con un reporte de l@s niñ@s que requieren educación especial
2. Implementa proyectos específicos de educación de acuerdo a las necesidades detectadas.
3. Canaliza a l@s niñ@s que requieren de educación especial a las Instituciones correspondiente.
4. Celebra acuerdos de colaboración con Instituciones de educación especial

---

**Campo de aplicación:**

Categoría:

Clase:

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Comunidad                    | - Niñ@s<br>- Padres<br>- Tutores  |
| 2. Entidades educativas         | - Profesores<br>- Personal directivo  |
| 3. Instituciones especializadas | - Personal directivo<br>- Psicólogos<br>- Terapeutas<br>- Trabajador@s sociales |

**Evidencias por desempeño**

Directa:

1. Reporte de niñ@s que requieren educación especial
2. Programa de seguimiento a casos de niñ@s con necesidades de aprendizaje especiales
3. Acuerdos firmados con Instituciones educativas
4. Actividades que involucre a l@s niñ@s de educación especial
5. Convenio de consentimiento y compromiso de los padres con la educación especial de sus hijos.

**Evidencia por producto**

1. El 100% de l@s niñ@s especiales son atendidos por la institución apropiadas
2. Acuerdos con Instituciones de educación especial
3. Número de niñ@s de educación especial integrados al sistema escolarizado

**Evidencia de conocimientos**

1. Programas de educación no formal
2. Instituciones de educación especial existentes en la región
3. Técnicas de enseñanza aprendizaje

**Evidencias de actitudes**

1. Trato para con los niños
2. Buenas relaciones públicas

**Lineamientos Generales para la Evaluación**

1. Reporte de canalizaciones de niñ@s especiales a las Instituciones educativas especializadas
2. Acuerdos firmados y activos
3. Programas de desarrollo funcionando para l@s niñ@s con necesidades de educación especial

---

# **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

## **DINN**

### **IV. Datos Generales de la Calificación**

**Código**            **Título**  
                          Formación Espiritual

#### **Propósito**

Llevar a cabo reflexiones con las familias y niñ@s el PDA sobre la existencia de Dios y la importancia de su involucramiento con su iglesia o parroquia local.

**Nivel de competencia: 2**

#### **Justificación del Nivel propuesto**

El desempeño laboral de las funciones que integran esta calificación requiere de personal con bajos conocimientos especializados, ya que el enfoque de esta competencia esta direccionado a la reflexión individual, por lo que las habilidades y actitudes que se requieren para la realización de la misma son intermedias en términos de trabajo en equipo y manejo de procesos de facilitación.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
Agosto de 2003	Septiembre de 2003	2 años después de la fecha de publicación

**Area de Competencia:** Desarrollo Comunitario

**Subárea de Competencia:** Desarrollo Integral de la Niña y el Niño.

**Tipo de Norma:** Nacional

**Cobertura:** Proyecto de Desarrollo de Area.

---

## II: Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Código**

**Título**

Conformación de programas de crecimiento espiritual de la niñez

### Propósito de la Unidad:

Implementar programas de reflexión bíblica para la formación espiritual de la niñez

### Elementos que conforman la Unidad

**Referencia**

**Código**

**Título del Elemento**

Fortalecer el desarrollo espiritual de la niñez de los PDA's.

### Propósito de la Unidad

Integrar la reflexión bíblica en los espacios desarrollo e implementación de las actividades de DINN.

### Criterios de Desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Implementa la Estrategia Nacional de DINN con relación a la formación espiritual de la niñez.
2. Conoce la estrategia Nacional de DTS con relación al indicador de presencia cristiana
3. Contribuye a la promoción de las actividades eclesiológicas cristianas para lograr el mayor involucramiento de las familias con su iglesia y mantiene relaciones cordiales con las iglesias de la región
4. Formula cada plan de trabajo basándose en un fundamento bíblico
5. Implementa actividades de promoción de los valores universales y cristianos
6. Participa en los espacios de enriquecimiento espiritual que proporciona la organización

### Campo de aplicación:

**Categoría:**

**Clase:**

1. Comunidades
  - Padres de familia
  - Niñ@s
  - Comités regionales
2. Iglesias
  - Representantes religiosos
3. PDA's
  - Equipo de facilitación

- 
- Juntas Regionales
  - Asambleas comunitarias

### **Evidencia por producto:**

#### **Directa:**

- Intercambio de información con iglesias
- Actividades de promoción de los valores universales
- Programas de promoción de actividades eclesíásticas
- Sustento bíblico de los programas y actividades de DINN

#### **Por producto:**

- Reporte del 100% de l@s niñ@s que participan en su iglesia
- Reporte de 3 actividades conjuntas con la iglesia

### **Evidencia de Conocimiento:**

1. Estrategia Nacional de DINN en cuanto a la formación espiritual de la niñez.
2. Estrategia de DTS en cuanto al indicador de presencia cristiana.
3. Herramientas y técnicas de estudio bíblico.
4. Conocimiento de los valores universales y valores centrales de la organización.

### **Conocimientos circunstanciales**

1. Estructura organizativa de las iglesias de la región.
2. Conocimiento de la existencia y presencia de iglesias en la región.

### **Evidencia de actitudes:**

1. Amor al prójimo.
2. Integridad.
3. Testimonio coherente.
4. Miembro activo de su iglesia.

### **Lineamientos Generales para la evaluación**

- El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento.
- Contar con el sustento bíblico de los programas de DINN.
- Reporte de niñ@s que participan en su iglesia.
- Programas de trabajo conjunto con las iglesias.
- Presenciar de una actividad y evaluación del aspecto espiritual.

---

---

## **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

### ***DINN***

#### **V. Datos Generales de la Calificación**

**Código**            **Título**  
                          Protección a la niñez

#### **Propósito**

Mejorar la calidad de vida de las niñas y niños de los Proyectos de Desarrollo de Área a través de la implementación de la Estrategia Nacional de DINN y mediante la promoción de los Derechos de la niñez que contribuyan a su auto-cuidado, a la concientización de los adultos y a la generación de un ambiente seguro.

**Nivel de competencia: 2**

#### **Justificación del nivel propuesto:**

El desempeño laboral de las funciones que integran esta calificación requiere de personal con un nivel moderado de conocimientos especializados, el impacto de sus resultados contribuye de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales, requiere de habilidades y actitudes las cuales son consideradas intermedias en cuanto a su alcance. Atiende a un público reducido del total de la población de los PDA's.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
Agosto de 2003	Septiembre de 2003	2 años después de la fecha de publicación

**Área de Competencia:** Desarrollo Comunitario

**Subárea de Competencia:** Desarrollo Integral de la Niña y el Niño.

**Tipo de Norma:** Nacional

**Cobertura:** Proyecto de Desarrollo de Área.

---

## VI. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que conforman la calificación

**Código**

**Título**

**Clasificación**

**Contribuir al desarrollo y ejecución de programas de protección a la niñez de los PDA's..**

**Propósito de la Unidad:** Contar con facilitadores capacitados en cuanto a la Política de Protección a la niñez que implementan programas que contribuyen a un ambiente social sano para l@s niñ@s de los PDA's.

### **Elementos que conforman la Unidad**

**Título del elemento:** Orientar sobre acciones de Protección a la niñez.

#### **Criterios de Desempeño:**

La persona es competente cuando:

1. Implementa la Política de protección a la Niñez.
2. Implementa la Estrategia de Desarrollo Integral de la Niña y el Niño con relación a la Protección de la niñez.
3. Elabora un programa integral de protección a la niña y el niño en los ámbitos familiar, escolar y comunitario, que contempla acciones de identificación, prevención y canalización de casos.
4. Integra un comité comunitario que promueve los Derechos de la Niñez.
5. Monitorea y Evalúa la implementación de las actividades y programas de Protección a la niñez.

#### **Campo de aplicación:**

Categoría:

Clase:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Comunidades: | - Niñ@s<br>- Familias<br>- Tutores        |
| 2. Escuelas     | - Profesores<br>- Directivos              |
| 3. Dependencias | - Gubernamentales<br>- No Gubernamentales |

---

---

## **Evidencia por producto:**

### **Directa:**

1. Plan y reporte anual de socialización comunitario de la Política de Protección a la niñez y la Estrategia Nacional de DINN.
2. Programa eficaz funcionando de identificación, prevención, y canalización de casos de maltratos a la niñez.
3. Registro de la conformación y funcionamiento de un comité comunitario para la promoción de los Derechos de las Niñez, que tenga presencia en todas las comunidades.
4. Número de grupos formados y funcionando para la promoción de las acciones de Protección de los derechos de la niñez.

### **Por producto:**

- 1.- Porcentaje de maestros, padres y niñ@s que tienen conocimientos del programa de protección a la niñez y de la Ley Federal para la Protección a las niñas, niños y adolescentes.
- 2.- Manual funcionando de capacitación sobre protección a la niñez.

## **Evidencia de Conocimiento:**

### **1.- Conocimientos de las herramientas:**

- Estrategia de DINN en cuanto a protección a la niñez.
- Ley Federal para la Protección a las niñas, niños y adolescentes.
- Convención de los derechos de los niñ@s
- Herramientas de comunicación, autoestima, manejo del poder en el hogar, técnicas disciplinarias, contexto de desarrollo familiar, desarrollo infantil por etapas, ciclo vital de la familia.
- Directorio de Instituciones Nacionales y Regionales de apoyo.

## **Evidencia de actitudes:**

- 1.- Compromiso con los pobres
- 2.- Interacción con la niñez
- 3.- Interés por el desarrollo Comunitario
- 4.- Actitud positiva para el trabajo en equipo
- 5.- Inconformidad ante situaciones de injusticia
- 6.- Empatía para con los que sufren injusticias

---

---

## Lineamientos Generales para la evaluación

1. El candidato a certificarse deberá proveer las evidencias por producto señaladas en este elemento.
2. Aplicación a los grupos de aprendizaje y familias del Instrumento de Detección de problemas de maltrato (Cuestionario de Crianza con cariño) análisis de resultados del Instrumento y acciones correctivas.
3. Sondeo aleatorio de 10 familias patrocinadas por comunidad en cuanto al conocimiento de sus derechos.
4. Número de talleres impartidos y número de asistentes promedio.
5. Evidenciar un taller de promoción de justicia por observación directa.
6. Observación directa de la actuación del Comité de Protección a la niñez.
7. Canalización y seguimiento a casos de maltrato y conformación de expediente completo.
8. Informe mensual y monitoreo trimestral que mida los avances en cuanto al programa de Protección a la niñez.

Referencia	Código	Título del elemento
------------	--------	---------------------

		Generar alianzas estratégicas con instituciones de protección a la niñez con fines de celebrar acuerdos de colaboración con las mismas.
--	--	---

### Propósito de la Unidad

Gestionar el apoyo legal, médico y psicológico en materia de protección a la niñez.

### Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. Identifica organizaciones circunvecinas a favor de la protección a la niñez.
2. Celebra acuerdos con Instituciones gubernamentales y ONG's a fines.
3. Elabora propuestas conjuntas de protección a la niñez con Instituciones a fines.
4. Canaliza oportunamente y correctamente los casos de maltrato.

### Campo de aplicación:

Categoría:

Clase:

1.- Instituciones a fines

- ONG's  
- OG's

2.- PDA's

- Equipo de Facilitación

- 
- |                 |   |
|-----------------|---|
| 3.- Comunidades | - Juntas Regionales<br>- Comités        |
| 4.- Familias    | - Hombres, mujeres y niñ@s<br>- Tutores |

### **Evidencias por desempeño**

Directa:

1. Celebración de 3 acuerdos anuales con Instituciones a fines, para la atención de casos de maltrato.
2. Proceso de monitoreo y evaluación en la calidad de atención a los casos de maltrato canalizados
3. Reporte de todos los servicios brindados al PDA por las Instituciones de protección a la niñez.

### **Evidencia por producto**

1. 3 Acuerdos firmados con Institucionales de manera anual.
2. Disposición de un directorio nacional de organizaciones de protección a la niñez actualizado.
3. Conformación de un directorio Regional de Organizaciones de protección a la niñez vigente.

### **Evidencia de conocimientos**

1. Conocimiento de la finalidad de las organizaciones de protección a la niñez a fines.
2. Involucramiento de cada una de las Unidades funcionales de la organización en cuanto a la política de Protección a la niñez.
3. Gestiones requerida para la atención y prevención de casos de maltrato infantil.

### **Evidencias de actitudes**

1. Buenas relaciones públicas.
2. Manejo de conflictos.
3. Trabajo en equipo.
4. Sensibilidad.
5. Empatía.
6. Confidencialidad.

---

## **Lineamientos Generales para la Evaluación**

1. Expediente completo de todos los casos atendidos por maltrato infantil.
2. Participación de las Instituciones externas en talleres celebrados.
3. Informe de acciones conjuntas celebradas con otras Instituciones de protección a la niñez.
4. Informe del Monitoreo y seguimiento a casos especiales.

## CONCLUSIONES

Las competencias laborales demuestran que se poseen las capacidades mínimas para cumplir una función.

El desarrollo e implementación de un programa de competencias laborales, demanda un esfuerzo considerable en tiempo y capacitación, lo cual requiere de la elaboración de un programa de aprendizaje que conlleve a la formación de una cultura enfocada a la certificación, así como un equipo de evaluadores y formadores en las diferentes áreas clave.

La importancia de definir las competencias laborales implica la correcta orientación hacia los procesos y resultados por desempeño, que realmente pueden llevar a la organización a la consolidación de una verdadera transformación de la niñez mexicana.

El contar con un portafolio de evidencias conlleva a una verdadera evaluación de los resultados, aunada a una correcta consecución del logro del cumplimiento de la norma.

El fenómeno de la globalización es un hecho que no se puede negar; como contexto general se impone en todos los ámbitos de la sociedad, y el educativo no es la excepción. Actualmente, la educación por competencias es claramente una tendencia en nuestro país, la cual se extiende a la mayoría de los centros educativos. Su presencia dentro del panorama educativo requiere ser estudiada, para conocerla y comprenderla, además de identificar las opciones que hay para su implementación y para elegir la que pueda adecuarse a las características e historia de la institución.

El modelo educativo por competencias profesionales integradas para la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, del desarrollo disciplinar y del trabajo académico.

La noción de competencia es inseparable de la acción, pero a la vez exige conocimientos.

Las competencias son amplias y flexibles y se incorporan a través de distintas experiencias sociales, escolares y laborales. Por otro lado, no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos del trabajador e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única.

Las competencias no son abstractas, sino que provienen de una reflexión sobre la realidad del mundo del trabajo.

La administración basada en competencias también representa una cultura de cambio, que considera una mayor participación de los empleados con más responsabilidad por su trabajo y su desempeño y consecuentemente promueve la autodirección. El primer paso para esto es conducir un análisis de la capacidad de la organización que traduce las competencias de las personas cuyo desempeño apoya las líneas estratégicas de la organización.

La formación para el trabajo es una mezcla entre educación, experiencia laboral y formación específica adquirida a lo largo de la vida. La adquisición de competencias es un largo proceso que se demuestra en la capacidad de desempeño en situaciones problemáticas específicas.

Las siguientes notas son una síntesis de lo aprendido a partir de la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral en Visión Mundial de México, A.C., en cuanto a las diferentes técnicas de diagnóstico indispensables para identificar aspectos clave en los procesos del comportamiento humano dentro de la organización, las cuales influyen directamente en el crecimiento del personal con relación a la productividad esperada.

El cubrir con el perfil que incluyen las competencias laborales implica tener un currículum determinado de formación profesional, el cual no se satisface de manera optimista por el actual personal de la organización.

El alcance y correcta definición de las normas técnicas para el desarrollo integral de la niñez, con un enfoque de competencias requiere para su mejor definición de la participación de los facilitadores rurales y urbanos, ello debido a la pluralidad de las realidades de educación en nuestro país.

El modelo de competencias referentes al desarrollo integral de la niñez mexicana, ha constituido el elemento clave de vinculación con otras áreas y una correcta orientación hacia niveles de competitividad.

Esta experiencia me ha brindado los conocimientos para desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad del trabajo a través de técnicas para conformar equipos de trabajo altamente productivos que cumplan con la misión y visión esperada por los altos mandos de la organización.

El proceso de competencias laborales, me ha aportado herramientas cuantitativas para evaluar los procesos que hayan sido sometidos a las etapas de mejoras, en los planes que apunten hacia la excelencia en el trabajo individual y de la organización.

El modelo de competencias laborales me ha permitido concebir una idea fundamental: las personas son las que hacen a las organizaciones y de la manera en que trabajen eficientemente es como se puede asegurar el éxito de cualquier organización, dentro del mercado y en esta casa el del tercer sector.

La organización de Visión Mundial está definida como formal bajo un esquema agrupado por departamentos para que cada individuo haga lo que tiene que hacer desde su puesto, en donde los insumos son los recursos que llegan para sostener los programas sociales, el proceso de transformación es el desarrollo de los programas, y el producto final es el nivel de satisfacción que se alcanzó con los beneficiarios o clientes finales.

Al elaborar las normas técnicas de competencia laboral, se puede concluir con base a los diagnósticos que la actitud laboral está muy desasociada de la normatividad escrita.

Al desarrollar normas técnicas de competencia laboral se establecieron criterios claros de acción, sobre los cuales deben conducirse todas las actividades del personal y que estén apegadas a normas de convivencia y productividad, para mejorar el clima organizacional, dentro de los distintos departamentos.

Otro factor que se logró definir es que las actividades de control de Visión Mundial de México, están definidas por la aplicación de los lineamientos generales que establece el desarrollo organizacional en forma particular.

Los sistemas y procedimientos actuales se están diseñando a partir de las técnicas de análisis, que las normas de competencia laboral plantean en su método de análisis y definición de la organización.

La manera de evaluar al personal a través del Sistema de Competencias Laborales es una herramienta sugerida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Báez, López Miguel Angel. Evaluación de Competencia Laboral. Memorias del Seminario de Competencia Laborales, ETESA, México 2000.

Barr, Robert y John Tagg, "De la enseñanza al aprendizaje. Un nuevo paradigma para la educación de pregrado", Diseño curricular por competencias (Antología), Universidad de Guadalajara, Coordinación General Académica, Unidad de Innovación Curricular, Guadalajara, 1999.

Buck Consultants. Competency-Based Performance Managemen. Washington D.C. 1998.

CONOCER – La normalización y certificación de la Competencia Laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Marzo 1997.

Cubeiro, Juan Carlos. Como sacarle fruto a la gestión por competencias Training and Development Digest. Mayo 1998.

De Faria Mello F. Desarrollo Organizacional enfoque integral. México Limusa 1994.

Gonczy, Andrew, "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia", en Argüelles, A. (comp.), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, Limusa-sep-cnccl-conalep, México, 1996.

Hager, Paul y David Becket, "Bases filosóficas del concepto integrado de competencias", en Argüelles, A., op. cit.

Ibarra, Agustín, "El sistema normalizado de competencia laboral" 1996, en Argüelles, A., op. cit.

Iberfop-oei, Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional, "Metodología para definir competencias", cinter/oit, Madrid, 1998.

Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional, "Conceptos básicos de competencias laborales", cinter/oit, Madrid, 1998.

Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional, "Formación por competencias", cinter/oit, Madrid, 1998.

Imideo, Nérci. Hacia una didáctica general dinámica. México, Kapeluz, 1981.

Malpica, María del Carmen, "El punto de vista pedagógico", en Argüelles, A., op. cit.,

Margullies, Newton. Desarrollo Organizacional valores, procesos y tecnología. México, Diana, 1974.

Mertens, Leonard Competencia Laboral. Sistema, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo 1996.

Mertens, Leonard, Baeza, Mónica. La norma ISO 9000 y la Competencia Laboral, OIT, CIMO. CONOCER, México, 1998.

Miklos, Tomas, Educación y capacitación basada en competencias. Ventajas comparativas de la formación en alternancia y de llevar a cabo experiencias piloto, México, 1999.

Moloney, Karen. Es suficiente con las competencias Training and Development Digest. 1998.

Morfin, Antonio, "La nueva modalidad educativa, educación basada en normas de competencia", en Argüelles, A., op. cit.,.

Muñoz, Julián. Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development Digest. Mayo 1998.

UNESCO, Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior, UNESCO, París, 1995.

Scans, Competencias Transversales, 1992

Senge Peter M. La quinta disciplina. México, GRANICA. 1998

Spencer, Lyle. McClelland David. Competency Assesment Methods. History and State of the Art. 1984

**CONOCER – Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral**

<http://www.conocer.org>

**CINTEFOR – Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación profesional**

<http://www.cintefor.org>

**Institute of Management Account**

[www.thecolloquium.com/Page5CoreModel.htm](http://www.thecolloquium.com/Page5CoreModel.htm)

**International Personnel Management Association**

<http://www.ipma-hr.org/global/pickett.html>

**Mintzberg: ORGANISATIONAL  
CO-ORDINATING MECHANISMS (manual)**

<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/mintzberg/mintstru.html>

**Training Resources Group**

<http://trgmcbcr.haygroup.com/>

**Agencia Gubernamental**

<http://www.opm.gov/ses/html/sesguide.htm>

<http://www.sveiby.com.au/IntangAss/MeasureCompetence.html> (artículo)

**Extension Competency Mode**

<http://extensionlearning.tamu.edu/Extension/resource/contents.html>

**Society for Human Resources Management**

<http://www.shrm.org/competencies/home.htm>

<http://www.shrm.org/>

<http://www.shrm.org/foundation/>

<http://www.shrm.org/foundation/competency.htm>

**Industrial Research Institute**

<http://www.iriinc.org>

<http://www.iriinc.org/hot1.htm>

**Profesional Educational Competency Oklahoma**

<http://www.opsu.edu/education/edu7.htm>

<http://www.opsu.edu/education/edu5.htm>

**Proyecto de preparación en competencias básicas en el sistema escolar–Australia**

<http://www.education.monash.edu.au/>

<http://edx1.educ.monash.edu.au/projects/kc/whatkc.htm>

**About the CCBIT System**

<http://www.ocwtp.com/CCBIT.html>

# GLOSARIO

ABREVIATURA	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>AMOD</b>	Es una especie de mapa ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor.	
<b>CONOCER</b>	Entidad facultada para la elaboración de Normas de Competencia	Consejo Nacional de Normalización de Competencias Laborales
<b>CINTERFOR</b>	Instancia dependiente de la Organización Internacional del Trabajo	Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional
<b>CUCS</b>	Entidad Universitaria	Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara
<b>DACUM</b>	Es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación.	Desarrollo de Currículo (Developing a Currículo)
<b>DIF</b>	Dependencia Gubernamental	Secretaría de Desarrollo Infantil
<b>DINN</b>	Área estratégica de desarrollo de Visión Mundial	Desarrollo integral de la niña y el niño
<b>DTS</b>	Programa de Desarrollo de Visión Mundial de México	Desarrollo Transformador Sostenible
<b>IPN</b>	Entidad Universitaria	Instituto Politécnico Nacional
<b>INI</b>	Entidad Estatal	Instituto Nacional Indigenista
<b>V.M.M</b>	Nombre de la organización	Visión Mundial de México, A.C.
<b>V.M.I</b>	Nombre internacional de la organización	Visión Mundial Internacional
<b>OG'S</b>	Organizaciones Gubernamentales	Organizaciones Gubernamentales
<b>ONG's</b>	Organizaciones No Gubernamentales	Organizaciones No Gubernamentales
<b>PDA</b>	Programas locales de ayuda de Visión Mundial de México	Programa de Desarrollo de Área
<b>ROI</b>	Valor agregado a través de competencias	Retorno de su inversión
<b>SCANS</b>	Secretaría de Desarrollo de competencias norteamericana	Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades de Estados Unidos (en inglés Secretary's Commission on Achieving New Skills)
<b>SCID</b>	Es un análisis detallado de las	Desarrollo Sistemático de

	tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores.	Currículo Instruccional
<b>SEP</b>	Nombre de Secretaría de Educación	Secretaria de Educación Pública
<b>STPS</b>	Nombre de Secretaría Gubernamental	Secretaría del trabajo y Previsión Social
<b>TC</b>	Área estratégica de Visión Mundial de México	Testimonio Cristiano



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María de Lourdes Solís Pérez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Presidente
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
M.P. Patricia Ibarguengoitia y Renteria	Vocal
M.A. Rolando García Morales	Vocal
M.D.H. Adolfo Rafael Zavala Ortíz	Secretario
M.A. José Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente
M.A. Rogelio Ismael Solís Pineda	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 24 de agosto del 2004.  
**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

M.G.G.