



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

“Necesidades de formación de los docentes de bachillerato del Instituto Tecnológico Juan XXIII, de la provincia de Napo, ciudad de Tena, período 2012 – 2013”.

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTORA:** Pacheco Martínez, Liliana Elizabeth

**DIRECTORA:** Arteaga Marín, Myriam Irlanda. Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO TENA**

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Myriam Irlanda Arteaga Marín

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

**De mi consideración:**

Que el presente trabajo de fin de maestría: **Diagnóstico de necesidades de formación de los docentes de bachillerato del Instituto Tecnológico Juan XXIII, de la provincia de Napo, ciudad de Tena, período 2012 – 2013**, realizado por: **Pacheco Martínez, Liliana Elizabeth**; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril de 2014

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Pacheco Martínez Liliana Elizabeth, declaro ser la autora del presente trabajo de fin de maestría: **Diagnóstico de necesidades de formación de los docentes de bachillerato del Instituto Tecnológico Juan XXIII, de la provincia de Napo, ciudad de Tena, período 2012 – 2013**, de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Magíster Myriam Irlanda Arteaga Marín directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y trabajo de fin de maestría que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Pacheco Martínez Liliana Elizabeth

150073110-2

## **DEDICATORIA**

Con todo el amor del mundo a dos personas que llenan mi vida de felicidad mi esposo y mi nena hermosa que ha llegado en el mejor momento, quien mes a mes que crecía en mi vientre me animaba a seguir adelante con mis estudios, ahora que ya le tengo junto a mi me motiva a culminar con satisfacción; mi esposo bello que con su amor, respeto, cariño y gratitud siempre confió en mi capacidad de superación, su apoyo incondicional hizo posible continuar hasta llegar a culminar esta etapa profesional. Sin descuidar la reverencia a DIOS y la VIRGEN MARÍA.

Con amor,

Liliana Elizabeth

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios todo poderoso que sabe guiarnos por el camino del bien conduciendo nuestras mentes y corazones, manteniendo viva nuestra fe y amor para la superación personal.

Con mucho afecto y gratitud a mi querida Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme una vez más cursar estudios en esta ocasión de postgrado en la Maestría de Gerencia y liderazgo Educativo, con su modalidad de estudios a Distancia.

A mis tutores y tutoras quienes han sido guías incansables del saber a la distancia. De manera especial mi sincero agradecimiento a la Magíster Myriam Irlanda Arteaga Marín, quien con su esfuerzo y dedicación me ha guiado y orientado acertadamente en mi trabajo de fin de maestría, que Dios le conceda abundantes bendiciones.

Al Señor Rector, Vicerrector, Inspector General, personal docente, administrativos y de servicios generales del Instituto Tecnológico Juan XXIII, por la gentil colaboración brindada al permitirme hacer el trabajo de campo y obtener la información requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

No puedo terminar este apartado sin extender mi sincero agradecimiento a la Misión Josefina y su Vicariato de Napo, en su nombre Mons. Paolo Nietto quien ha sido mi apoyo espiritual y económico para cursar mis estudios de postgrado al otorgarme una beca económica. Que Dios le pague por su generosidad.

Concluyo agradeciendo a todas las personas que voluntariamente colaboraron para poder culminar con éxito el presente trabajo de fin de maestría.

Con humildad

Liliana Elizabeth

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR .....	ii
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Necesidades de formación.....	2
1.1.1 Concepto.....	2
1.1.2 Tipos de necesidades formativas.....	2
1.1.3 Evaluación de necesidades formativas.....	4
1.1.4 Necesidades formativas del docente.....	5
1.1.5 Modelos de análisis de necesidades (Modelos de Rosett, de Kaufman, de D´Hainaut, de Cox y deductivo.....)	7
1.2 Análisis de las necesidades de formación .....	9
1.2.1 Análisis organizacional .....	9
1.2.1.1 <i>La educación como realidad y su proyección</i> .....	9
1.2.1.2 <i>Metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo</i> .....	10
1.2.1.3 <i>Recursos institucionales necesarios para la actividad                     educativa</i> .....	11
1.2.1.4 <i>Liderazgo educativo (tipos)</i> .....	13
1.2.1.5 <i>El bachillerato Ecuatoriano (características, demandas de                     organización, regulación)</i> .....	14
1.2.1.6 <i>Reformas Educativas (LOEI – Reglamento a la LOEI - Plan                     decenal)</i> .....	17
1.2.2 Análisis de la persona .....	19
1.2.2.1 Formación profesional.....	19
1.2.2.1.1 <i>Formación inicial</i> .....	21

1.2.2.1.2	<i>Formación profesional docente</i> .....	22
1.2.2.1.3	<i>Formación técnica</i> .....	23
1.2.2.2	<i>Formación continua</i> .....	25
1.2.2.3	<i>La formación del profesorado y su incidencia en el proceso de aprendizaje</i> .....	26
1.2.2.4	<i>Tipos de formación que debe tener un profesional de la educación</i> .....	27
1.2.2.5	<i>Características de un buen docente</i> .....	28
1.2.2.6	<i>Profesionalización de la enseñanza</i> .....	30
1.2.2.7	<i>La capacitación en niveles formativos, como parte del desarrollo educativo</i> .....	31
1.2.2.8	<i>La tecnología de la Información y la Comunicación – TIC, en los procesos formativos</i> .....	32
1.2.3	<i>Análisis de la tarea educativa</i> .....	33
1.2.3.1	<i>La función del gestor educativo</i> .....	33
1.2.3.2	<i>La función del docente</i> .....	35
1.2.3.3	<i>La función del entorno familiar</i> .....	36
1.2.3.4	<i>La función del estudiante</i> .....	38
1.2.3.5	<i>Cómo enseñar y cómo aprender</i> .....	39
1.3	<i>Cursos de formación</i> .....	40
1.3.1	<i>Definición e importancia en la capacitación docente</i> .....	40
1.3.2	<i>Ventajas e inconvenientes</i> .....	42
1.3.3	<i>Diseño, planificación y recursos de cursos formativos</i> .....	43
1.3.4	<i>Importancia en la formación del profesional de la docencia</i> .....	45
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b> .....		<b>47</b>
2.1	<i>Contexto</i> .....	48
2.2	<i>Participantes</i> .....	50
2.3	<i>Diseño y métodos de Investigación</i> .....	56
2.3.1	<i>Diseño de la Investigación</i> .....	56
2.3.2	<i>Métodos de Investigación</i> .....	57
2.4	<i>Técnicas e instrumentos de la Investigación</i> .....	57
2.4.1	<i>Técnicas de Investigación</i> .....	57
2.4.2	<i>Instrumento de Investigación</i> .....	58
2.5	<i>Recursos</i> .....	58

2.5.1	Talento Humano .....	59
2.5.2	Materiales.....	59
2.5.3	Recursos Institucionales .....	59
2.5.4	Recursos Económicos .....	60
2.6	Procedimiento.....	60
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>61</b>
3.1	Necesidades Formativas.....	61
3.2	Análisis de la Formación .....	75
3.2.1	La persona en el contexto formativo.....	75
3.2.2	La organización y la formación.....	78
3.2.3	La tarea educativa .....	84
3.3	Los Cursos de Formación .....	88
<b>CAPÍTULO IV: CURSO DE FORMACIÓN.....</b>		<b>93</b>
4.1	Tema del curso.....	94
4.2	Modalidad de estudios.....	94
4.3	Objetivos.....	94
4.4	Dirigido .....	94
4.4.1	Nivel Formativo de los destinatarios.....	94
4.4.2	Requisitos técnicos que deben tener los destinatarios.....	95
4.5	Breve descripción del curso.....	95
4.5.1	Contenidos del curso .....	95
4.5.2	Currículo del tutor que dictará el curso.....	152
4.5.3	Metodología .....	153
4.5.4	Evaluación.....	154
4.6	Duración del Curso.....	154
4.7	Cronograma de actividades.....	154
4.8	Costo del curso.....	154
4.9	Certificación.....	155
4.10	Bibliografía.....	155
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>157</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>160</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>164</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Género del Docente Investigado .....	50
Tabla N° 2 Estado civil del docente investigado .....	51
Tabla N° 3 Edad del Docente Investigado.....	51
Tabla N° 4 Cargo que desempeña en la Institución.....	52
Tabla N° 5 Tipo de relación laboral que tiene con la institución .....	53
Tabla N° 6 Tiempo que dedica al trabajo en la institución educativa.....	53
Tabla N° 7 Relación de la profesión con las materias que imparte.....	54
Tabla N° 8 Años de servicio del docente.....	54
Tabla N° 9 Años de bachillerato en los que imparte las asignaturas .....	55
Tabla N° 10 Talento Humano .....	59
Tabla N° 11 Recursos Materiales .....	59
Tabla N° 12 Recursos Institucionales .....	59
Tabla N° 13 Recursos propios .....	60
Tabla N° 14 Relación del título con ámbito educativo.....	61
Tabla N° 15 Relación del título de pregrado con otras profesiones .....	62
Tabla N° 16 Relación del título de postgrado .....	63
Tabla N° 17 Gusto por seguir un postgrado .....	64
Tabla N° 18 Gusto por formación.....	64
Tabla N° 19 Preferencia de alguna maestría.....	65
Tabla N° 20 Es importante seguirse capacitando .....	66
Tabla N° 21 Como le gustaría la Capacitación .....	67
Tabla N° 22 Horario de preferencia para recibir la capacitación.....	68
Tabla N° 23 Temáticas de la capacitación .....	69
Tabla N° 24 Obstáculos para que se capacite.....	70
Tabla N° 25 Motivos por los que asiste a capacitarse .....	72
Tabla N° 26 Cuáles son los motivos por los que se imparte cursos/capacitaciones ...	73
Tabla N° 27 Qué es de mayor importancia en el curso/capacitación.....	74
Tabla N° 28 En lo relacionado a la práctica pedagógica.....	75
Tabla N° 29 La institución ha propiciado cursos .....	78
Tabla N° 30 La institución está elaborando cursos .....	79
Tabla N° 31 Función en que se realizan los cursos .....	79
Tabla N° 32 Fomento de la formación por los directivos .....	81
Tabla N° 33 La organización y la formación .....	82

Tabla N° 34 Relación de las materias que imparte con la profesión.....	84
Tabla N° 35 Años del bachillerato en los que imparte asignaturas.....	85
Tabla N° 36 La tarea educativa .....	85
Tabla N° 37 Número de cursos realizados .....	88
Tabla N° 38 Horas de capacitación aproximadas .....	89
Tabla N° 39 Tiempo último de curso .....	90
Tabla N° 40 Auspicio del curso.....	91
Tabla N° 41 Cronograma de ejecución del curso de formación.....	154
Tabla N° 42 Costo del curso.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Género del Docente Investigado.....	50
Gráfico N° 2 Estado civil del docente investigado.....	51
Gráfico N° 3 Edad del Docente Investigado .....	52
Gráfico N° 4 Cargo que desempeña en la Institución .....	52
Gráfico N° 5 Relación laboral que tiene con la institución .....	53
Gráfico N° 6 Tiempo que dedica al trabajo en la institución educativa .....	53
Gráfico N° 7 Relación de la profesión con las materias que imparte .....	54
Gráfico N° 8 Años de servicio docente.....	55
Gráfico N° 9 Años de bachillerato en los que imparte las asignaturas.....	55
Gráfico N° 10 Relación del título con el ámbito educativo.....	61
Gráfico N° 11 Relación del título de pregrado con otras profesiones .....	62
Gráfico N° 12 Relación del título de postgrado.....	63
Gráfico N° 13 Gusto por seguir un postgrado.....	64
Gráfico N° 14 Gusto por la formación de cuarto nivel .....	65
Gráfico N° 15 Preferencias de alguna maestría.....	66
Gráfico N° 16 Es importante seguir capacitandose.....	67
Gráfico N° 17 Horarios preferidos para capacitación .....	68
Gráfico N° 18 Horarios de preferencia para recibir la capacitación .....	69
Gráfico N° 19 Temáticas de capacitación.....	70
Gráfico N° 20 Obstáculos para capacitarse.....	71
Gráfico N° 21 Motivos por los que asisten a las capacitaciones.....	72
Gráfico N° 22 Cuáles son los motivos de impartir cursos de capacitación.....	73
Gráfico N° 23 Que es de mayor importancia en el curso/capacitación .....	74
Gráfico N° 24 En lo relacionado a la práctica educativa .....	76
Gráfico N° 25 La institución propicia cursos .....	78
Gráfico N° 26 La institución está elaborando cursos de capacitación .....	79
Gráfico N° 27 En función de que se emplea los cursos de capacitación .....	80
Gráfico N° 28 Los docentes fomentan la formación.....	81
Gráfico N° 29 La organización y la formación.....	83
Gráfico N° 30 La tarea educativa.....	87
Gráfico N° 31 Número de cursos realizados.....	89
Gráfico N° 32 Horas de capacitación.....	90
Gráfico N° 33 Tiempo del último curso.....	91
Gráfico N° 34 Auspicio del Curso.....	92

## RESUMEN

Para determinar: “ Las Necesidades de formación de docentes de bachillerato”; la investigación se realizó en el Colegio Técnico Juan XXIII; en general la capacitación que se oferta a los docentes, son planificadas a nivel Directivo, sin contar con aportes de los involucrados, en esta ocasión se procuró analizar las necesidades de formación de los docentes de bachillerato en el período académico 2012-2013, para esto se aplicaron un modelo de encuesta propuesta por la UTPL; posteriormente se tabularon para su análisis y discusión de resultados; con esto se pudo obtener como conclusiones importantes que la Institución se preocupa muy poco por la formación y capacitación de los Docentes dejando esto a la voluntad de ellos; los cuales demuestran interés en capacitarse, inclusive prefieren sacrificarse en días laborables, en horarios vespertinos para no afectar a las actividades curriculares regulares; también lo pueden hacer de manera semi-presencial; los temas priorizados son: Legislación y Gerencia Educativa, diseño y Planificación curricular y Pedagogía y aprendizaje; como aporte a la Institución se propone un curso de capacitación en el tema priorizado por los docentes investigados.

**Palabras claves:** Investigación, Docentes, Profesionalización, Formación, curso de capacitación, objetivos, Gerencia educativa.

## ABSTRACT

To determine " Needs teacher training high school ," the research was conducted at the Technical College John XXIII , in general the training is offered to teachers , are planned to Executive level , without input from stakeholders , this time sought to analyze the training needs of high school teachers in the academic period 2012-2013 , for this model given by UTPL survey were introduced and were tabulated for analysis and discussion of results , with this could be obtained as major conclusions that the institution cares little for the training of teachers leaving it to their will , which show interest in training , including preferred sacrifice on weekdays in evening hours to avoid affecting the regular curricular activities , it can also make semi-face manner , the priority topics are: Legislation and Educational Management , Planning and design curriculum and pedagogy and learning as a contribution to a training institution proposed in the issue prioritized by teachers investigated.

**Keywords:** Research, Teaching, Professionalism, Training, training course, objectives, educational management.

## INTRODUCCIÓN

Como una responsabilidad de un Profesional de la Educación en lo que es la Gerencia y liderazgo educacional, se hace necesario que intervenga en procesos investigativos, en este marco como estudiante de maestría se ha propuesto investigar el tema: “Diagnóstico de las necesidades de formación de los docentes de bachillerato”; mediante el cual se intervino en la realidad propia del Colegio Técnico Juan XIII, trabajando con los actores directos que son los Docentes, quienes realmente conocen cuales sus necesidades de formación y capacitación, se interviene directamente en una realidad latente de la Institución educativa, siendo propósito esencial, detectar las necesidades de formación y plantear una propuesta acorde a las necesidades, que de alguna manera mejore la situación actual de la Institución, respecto de las necesidades formativas sentidas de sus docentes.

Para facilitar la comprensión del informe del trabajo de investigación, este se divide en cuatro capítulos, según los siguientes contenidos:

En el Capítulo I, considera el MARCO TEÓRICO, con tres subtemas que sobresalen: las necesidades de formación, el análisis de las necesidades de formación y los cursos de formación, con la revisión de bibliografía referente a estos temas, el investigador se inserta y mejora las ideas de su conocimiento sobre el tema de las necesidades de formación de los docentes de bachillerato.

El capítulo II, es el referente a la METODOLOGÍA, considerando el contexto, es decir la Institución como tal, los participantes que en este caso son los docentes, se analizan el diseño y métodos de investigación; las técnicas e instrumentos de investigación, resaltándose la encuesta dirigida a los docentes en formato único entregado por la UTPL, que es el que se aplicó; además de los recursos utilizados para terminar con los procedimientos para realizar la investigación en su conjunto.

El capítulo III; es el DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS; que una vez tabulados, se analizan en base a las tablas excel y los gráficos estadísticos que permiten visualizar los resultados relevantes que relacionados con las situaciones

prácticas y los aportes bibliográficos dan ideas coherentes de lo que está sucediendo en el interior de la Institución y la reacción o actitud frente a la realidad de los participantes que en este caso son los docentes de bachillerato.

En el capítulo IV, se hace la PROPUESTA que es el curso de formación, para este caso se trata de un curso de: Gerencia Educativa y liderazgo educativo, en el que se aborda temas como la toma de decisiones y la administración de instituciones educativas, que son temas fundamentales y que cumplen con los requerimientos de la mayoría de los docentes a los que se encuestaron en el Instituto Técnico Juan XXIII.

El contenido del documento termina con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

El aporte que se realiza a través de los Maestranteros en Gerencia y Liderazgo Educativo; es de importancia debido a que se debe conocer a las Instituciones Educativas de adentro hacia afuera, considerando las necesidades de formación y capacitación, ya que sin investigar no se deben generar juicios o aseveraciones que pueden incidir en la autoestima de los docentes juzgando de una manera equivocada, además cada Institución educativa es diferente, aunque tenga que cumplir una misma ley de educación, sin embargo sus objetivos estratégicos, sus valores, principios y otros son los que le diferencian de otras Instituciones educativas.

El objetivo de la investigación fue analizar las necesidades de formación de los docentes de bachillerato del Colegio Técnico Fisco-Misional Juan XIII, en el período académico 2012-2013, el mismo que fue cumplido en base a la investigación realizada y se da respuesta una vez que se diagnostican, analizan y discuten los resultados con la propuesta de capacitación.

La investigación fue factible de ejecutarla, con el apoyo de las Autoridades, la aceptación de los Docentes, al contestar las preguntas de la encuesta en forma veraz y oportuna, posteriormente la posición de la Investigadora en asumir su responsabilidad de hacer un trabajo responsable considerando que está aportando al mejoramiento de la situación de la educación en el plantel investigado.

Para obtener la información de los Docentes se utilizó un Cuestionario denominado “Necesidades de formación de Docentes del bachillerato, el mismo que fue propuesto por la Universidad Particular de Loja y aplicado con la encuesta como instrumento de recolección de datos; los mismo que se tabularon, analizaron y discutieron para obtener la conclusiones del trabajo y así lograr el objetivo propuesto, de ahí que se pudo determinar las necesidades reales de capacitación de los Docentes del Colegio Fiscomisional Técnico Juan XXIII.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Necesidades de formación**

### **1.1.1. Concepto.**

Según (Chiavenato, 2007), las necesidades de formación: es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La formación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada a efecto de que los individuos de todos los niveles de la Organización puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos.

Para (González, Nieto, Cano y otros, 2008); las necesidades de formación es la esencia del mejoramiento profesional, ya que por medio de estos procesos, se atesoran datos y conocimientos que sirven poner al servicio de la sociedad en la formación de las profesiones que se les confiere con Autonomía; además toma en cuenta la satisfacción de Docente en alcanzar una nueva meta en su ejercicio Profesional.

(Chavarría, 2011), para cualquier profesional en ejercicio es innegable que la tarea de su formación y actualización es un compromiso permanente, si ha de responder con su trabajo a las circunstancias y necesidades específicas de cada momento histórico; esta parte de la afirmación de Chavarría es aplicable a la realidad de la Institución educativa investigada, ya que con esto se determina la necesidad de los Docentes de el Colegio Técnico en el nivel de bachillerato.

Relacionando las aseveraciones de los autores citados; las necesidades de formación, están relacionadas a los intereses del Profesional de la Docencia, vinculada con la Institución Educativa, ya que es proporcionar y adquirir nuevos conocimientos para el ejercicio eficaz y eficiente de la actividad educativa, en lo que es la enseñanza-aprendizaje.

### 1.1.2. Tipos de necesidades formativas.

Según (Camacho y Padrón, 2005); al docente se debe formar para asumir las siguientes competencias, como tipos de necesidades formativas:

- Formación para asumir la tarea educativa en toda su complejidad, actuando con la flexibilidad y la rigurosidad necesarias y apoyando sus acciones en una fundamentación válida.
- Para ser capaces de identificar y construir su propio estilo de enseñanza de forma que se sientan protagonistas del mismo, dejando atrás modelos de “buen y mal profesor”.
- Para ser capaces de dominar todo un conjunto de técnicas y estrategias docentes, tales como las habilidades sociales y relacionales: comunicabilidad, expresión... centradas en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje y en el manejo de destrezas didácticas, habilidades cognitivas e instruccionales en la línea de aprender a pensar y descubrir el conocimiento, así como las habilidades intrapersonales que trabajen el autocontrol, auto-concepto, entre otras, con el objeto de dotar de la competencia profesional necesaria para resolver problemas que se derivan de la práctica docente y así promover un buen clima relacional tanto en el aula como en el centro.

Para (Huber, 2012); los tipos de capacitación tienen relación directa con la toma de decisiones, en este caso mucho va a depender de la actividad que realiza y las competencias que se le asignen base a lo cual se generan las necesidades de capacitación que pueden ser las siguientes:

- Formación para ser capaces de identificar y entender el rol dentro de la Institución Educativa en la que presta sus servicios.
- Conocer la Misión y Visión Institucional y los objetivos que persigue la Institución, en este caso se orientaría a un Planificación Estratégica efectiva.
- Las necesidades en la toma de decisiones propiamente dicha, ya que existen varias tareas y cada una de estas contiene un sinnúmero de maneras de realizar pero se debe decidir por una que genere mayor eficiencia educativa.

En síntesis, se puede mencionar que las “Necesidades de formación” y concretamente los tipos de necesidades de formación, están vinculadas a la asignatura y orientación que ejerce el docente, en el Ecuador los procesos de capacitación deben estar de

acuerdo a las necesidades del Sistema Nacional de Educación, como también la Misión, Visión y objetivos Institucionales. Además de que se debe vincular a los Objetivos del (Plan del Buen vivir, 2013-2017), que son Políticas del Estado ecuatoriano, que son:

- Tipos de formación para entender las nuevas reformas curriculares que se proponen.
- Las necesidades de entender las Políticas de Estado que se alinean al ámbito educativo para su aplicación particular en los centros de enseñanza.
- Las necesidades de capacitación inherentes al puesto, en este caso hablando de Docencia de la asignatura que imparte y para lo que se ha especializado.

### **1.1.3. Evaluación de necesidades formativas.**

Para (Hernández, Murillo y Mayor, 2002); las razones y condiciones de la formación docente dependen del papel que, en cada caso, se asigne a la educación y al sistema escolar. La definición del modelo educativo, a su vez, está en relación con el tipo de sociedad al que se aspira. La pregunta sobre el sentido de la educación, precisamente en un mundo globalizado, dominado por un “pensamiento único” que, en el campo educativo, se expresa hoy en la retórica del *capital humano*, no sólo no ha perdido relevancia sino que es un terreno a debatir y disputar, tanto desde la política y la economía como desde la educación y la cultura.

(Chiavenato, 2007), indica que para evaluar las necesidades de capacitación la primera etapa es un diagnóstico preliminar que se puede hacer considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización, en este caso la Institución educativa de referencia.
- Nivel de análisis de los recursos humanos, es decir los docentes, administrativos y directivos de la Institución educativa.
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas; tomando en cuenta lo que hacen, administrativos, directivos y docentes considerando sus diferentes áreas. Pág. 390.

(Chavarría, 2011); la formación permanente es una exigencia y una necesidad el profesional es responsable de su auto-evaluación y la toma de decisiones en su

capacitación permanente, como parte de su inclusión cada vez más fuerte en los procesos educativos modernos.

Para determinar las necesidades formativas dentro de una Organización, se hace necesario generar un diagnóstico inicial complementado por obtener información primaria, mediante la aplicación de instrumentos de investigación como son: encuestas o entrevistas, con lo cual se averiguará a Docentes tipo de capacitación necesitan, además se debe vincular con la Misión y Visión Institucional, así como el logro de sus metas; pero también es importante verificar si se orienta a cumplir los objetivos propuestos en el Plan decenal de Educación 2007-2017; que procura el mejoramiento de la calidad de la educación en el Ecuador.

#### **1.1.4. Necesidades formativas del docente.**

Para (González, 2010), teniendo en cuenta la complejidad del desempeño de la docencia en la actualidad, la concepción tradicional de la formación docente como formación instrumental que se realiza a través de cursos en los que el profesorado se apropia de conocimientos y habilidades didácticas que le permiten “transmitir” conocimientos a sus estudiantes, resulta obsoleta y por tanto se impone necesariamente una concepción diferente de la formación docente entendida como proceso educativo potenciador del desarrollo profesional del profesorado en el ejercicio de la docencia que transcurre a lo largo de la vida y que le posibilita un desempeño profesional competente, autónomo y comprometido.

El aprendizaje a lo largo de la vida es lo que Kolb definió como aprendizaje experiencial y que sus teorías validadas y estudiadas con nuestra población española desarrolló (González Tirados, 1983). Este aprendizaje se basa en aprender no sólo del libro de texto, del profesor, del aula, etc. sino de la vida y a lo largo de ella en la medida que nos fijamos, reflexionamos, abstraemos, conceptualizamos y llevamos a la práctica lo aprendido, es un aprendizaje iterativo. Otros autores posteriores han considerado esta misma idea y han ampliado a diferentes campos.

De acuerdo a (Pérez, 1997); no hay respuesta única, ni posibilidad de recomendaciones universales, para la pregunta acerca de qué hacer con la cuestión docente y con la formación docente, de manera específica. No la hay por varias razones: la propia gran diversidad de contextos y situaciones entre regiones, países y dentro de un mismo país, que hace difícil (o, en todo caso, irrelevante) la

generalización y a la vez separación usual entre “países en desarrollo” y “países desarrollados”; la complejidad y la situación sumamente crítica a la que ha llegado en el mundo el “problema docente”, del cual la formación profesional es apenas un aspecto; la heterogeneidad de ese conjunto de sujetos genéricamente agrupados como “docentes”, así como los diversos significados que adopta o puede adoptar, en cada caso, la “formación docente”; la insuficiencia e inconsistencia del conocimiento disponible respecto del cambio educativo y del aprendizaje y del aprendizaje docente en particular, así como de experiencias que muestren avances en estos ámbitos con planteamientos sólidos y renovados; la incertidumbre y la complejidad del momento actual caracterizado como “periodo de transición entre dos eras”, cuya comprensión desafía los habituales instrumentos de pensamiento y categorías de análisis y del futuro, incluso del futuro inmediato, y, en consonancia con todo esto, la imprecisión y los sentidos diversos y en disputa de eso que, vagamente.

Según (Chavarría, 2011); *“Formación” más que “entrenamiento”*. El minimalismo y el instrumentalismo de muchos programas dirigidos a docentes, en el ámbito inicial o en servicio, suelen justificarse aduciendo las limitaciones de una demanda (la de los propios docentes) más interesada en “recetas” y orientaciones prácticas que en explicaciones y argumentaciones teóricas, así como por la premura de los tiempos políticos, las limitaciones presupuestarias o las de los “formadores de formadores”. No obstante, si bien es fundamental partir de las necesidades reconocidas como tales por los docentes, el desafío es una formación integral, no limitada a la transferencia de contenidos, métodos y técnicas, sino orientada fundamentalmente a lograr lo que se pide a los propios docentes obtener con sus alumnos: aprender a pensar, a reflexionar críticamente, a identificar y resolver problemas, a investigar, a aprender, a enseñar.

Considerando las necesidades de capacitación, estas tienden a resolver y mejorar la capacidad cognitiva de los Docentes, no es adecuado utilizar el criterio de la demanda como un simple hecho mercantilista, sino que la capacitación sea sostenible y tienda a mejorar los sistemas educativos en permanente evolución, además siempre debe tomarse en cuenta las Reformas Educativas que implementa el Estado ecuatoriano.

Los modelos de formación utilizados y que se analizan para su aplicación en las necesidades formativas de los docentes son: tradicional, competencial, reflexivo, humanístico, sistémico, en esta caso siempre debe procurarse orientar al tema del diseño del currículo formativo de los Educandos que sean de aplicación práctica en sus actividades diarias y procurando un desarrollo profesional eficiente.

### **1.1.5. Modelo de análisis de necesidades (Modelo de Rossett, de Kaufman, de D'Hainaut, de Cox y deductivo)**

#### **Modelo de Rosset**

Según (Pérez, 1994); el modelo de necesidades de Rossett; tiene en cuenta cuatro elementos fundamentales:

- Situaciones desencadenantes: de donde partimos y hacia dónde vamos.
- Tipo de información que buscamos: Óptimos, reales, sentimientos, causas y soluciones.
- Fuentes de información.
- Herramientas para la obtención de datos

Su modelo gira en torno al análisis de necesidades de formación, y toma como eje central el conjunto de elementos del segundo punto, para llegar al rendimiento satisfactorio y deseado.

#### **Modelo de R. A Kaufman**

De acuerdo (Huber, 2010), Kaufman desarrolla, en torno a la planificación de las Organizaciones un complejo proceso de 18 pasos, en el que ocupa un lugar importante la evaluación de necesidades.

- Al referirse a la determinación de necesidades elabora un modelo en el que aparecen los siguientes elementos:
- Participantes en la Planificación: Ejecutores, Receptores, Sociedad.
- Discrepancia entre lo que es y lo que no debería ser en torno a: Entradas, Procesos, Productos, Salidas y Resultados Finales.
- Priorización de necesidades.

Las etapas que señala para la evaluación de necesidades son las siguientes:

- Tomar la decisión de planificar.
- Identificar los síntomas de los problemas.
- Determinar el campo de la planificación.

- Identificar los medios y procedimientos de evaluación de necesidades, seleccionar las mejores y lograr la participación de los interesados en la planificación.
- Determinar las condiciones existentes, en términos de ejecuciones mensurables.
- Determinar las condiciones que se requieren, en término de ejecución mensurable.
- Conciliar cualquier discrepancia que exista entre los participantes de la planificación.

### **Diseño de Illinois**

(Sanz, 1990), describe algunos puntos de guía para realizar estudios de análisis de necesidades que se sintetizan:

- Determinar los elementos claves del Análisis de Necesidades.
- Clarificar las razones o motivos del estudio
- Hacer una aproximación inicial a las necesidades de información del cliente y de las audiencias.
- Asegurar y mantener la viabilidad política.
- Describir a los sujetos de nuestro estudio
- Identificar otras variables de interés.
- Formular el diseño general del estudio.
- Desarrollar un plan de acción.
- Resumir los acuerdos formales que estarán presentes en el Análisis de Necesidades.

### **Modelo de Análisis de A.N.I.S.E o deductivo**

Para (González, 2008), se denomina también modelo de Análisis de Intervención Socio-educativa, con una formulación específica y de utilidad, ya que la intervención Socio-económica es la acción mediante la cual unos agentes sociales (Pedagogos sociales y educadores sociales), atienden a los aspectos educacionales de la satisfacción de necesidades dentro de la intervención social.

Para la investigadora, los modelos propuestos en base a la bibliografía revisada, no deben ser estáticos y de aplicación al pie de la letra, más bien cada uno de estos deben servir como guía, para generar un modelo propio adaptado a las condiciones reales del Establecimiento Educativo, hay ocasiones que queriendo implementar algo rígido se impone situaciones y reglas que no concuerdan con la realidad interna de una Organización Educativa.

En Ecuador la situación es diferente ya que la evaluación de las necesidades formativas, se determina y se generan desde los estamentos superiores en un modelo piramidal tradicional, de manera que la gran mayoría debe aceptar lo que se le impone.

## **1.2. Análisis de las necesidades de formación**

### **1.2.1. Análisis organizacional.**

#### **1.2.1.1. *La educación como realidad y su proyección.***

Para (Maza, 2009), en la época actual la educación, se están dando grandes cambios en el aspecto científico y tecnológico que han propiciado que el funcionamiento de las instituciones educativas esté relacionado directamente con estos adelantos. Estos cambios están en todos los campos del conocimiento, en la información que recibimos y están propiciando múltiples cambios en el aspecto social, político, económico, cultural y ambiental.

Este contexto nacional hace que la educación asuma el reto de contribuir eficientemente en efectivizar la transformación de la realidad de la sociedad ecuatoriana, debido a que es la encargada de la formación de recursos humanos que propendan el desarrollo de nuestra sociedad.

Según (Buele Maldonado, 2010), actualmente existe un interés creciente por la calidad educativa. Con frecuencia existen nuevos modelos y propuestas de Gobierno para la mejora de la Educación, sin embargo no termina de convencer. En todo el sistema educativo, si bien son muchas las correlaciones existentes entre cada uno de los elementos que inciden en él y, por ende, en su calidad; hay uno que se hace especialmente sensible y que ha sido objetivo de evaluación durante muchísimos años: el profesorado. Evaluación realizada como un proceso de supervisión y control

global (González y otros, 1991, 1995). Con los objetivos de mejorar la calidad de las instituciones educativas y el desarrollo profesional del profesorado, además de atender a las exigencias legislativas, surge con gran énfasis e interés, la evaluación de la práctica docente del profesorado.

Para interpretar los aportes de los autores, se relaciona con los ideales del Gobierno Nacional, el mismo que ha implementado Reformas de la Educación, procurando mejorar la eficiencia educativa del país, de ahí viene esto del Bachillerato unificado, la división territorial en distritos y circuitos, la revisión de planes y programas de estudio entre otras iniciativas, que se espera que en un menor plazo den buenos resultados y se logre transformar la modalidad de educación desde los modelos de educación tradicionalista a un sistema que forme individuos con criterios crítico-propositivos; el reto es entonces mejorar la educación para al menos equiparar al nivel de otros países de América Latina.

#### **1.2.1.2. Metas Organizacionales a corto, mediano y largo plazo.**

(Aranda, 2011), indica que las Instituciones educativas como organizaciones de naturaleza y características especiales, requieren plantear su visión, misión, objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como también sus políticas y estrategias que les permitan ejecutar acciones enmarcadas en sus funciones sustantivas. Pág. 22.

Para (Benaigsm, 2011), las metas en una empresa son muy importantes, tanto para el trabajador como para la empresa. El trabajador debe ponerse objetivos de eficiencia y de entretenimiento. Aunque sea un trabajo el trabajador tiene que buscar la forma para que su trabajo no le resulte repetitivo y aburrido, porque si para alguien un trabajo es repetitivo y aburrido bajará su rendimiento de forma espeluznante. (Metas de una empresa).

De acuerdo a (Cardoso, 2012), toda meta, por más largo que sea su plazo, es alcanzada gracias a una serie de mini-metas logradas en dirección a la meta mayor. Si usted quiere perder 10 kilos en los próximos 3 meses, por ejemplo, una mini-meta es no comer el postre en el almuerzo de hoy. Otras mini-metas serían usar las escaleras en vez del ascensor, y no repetir el plato en la cena. Es decir, usted solo tiene que preocuparse en alcanzar su próxima mini-meta. Y después la próxima. Y así en adelante.

Los Autores consultados, proponen que el proceso educativo se vincula con lo que es la planificación estratégica en donde se proponen metas de corto plazo, que serán prácticamente metas parciales; las metas de mediano plazo en algunos casos serán las cumplidas para su desempeño, pero existen metas de largo plazo que generalmente están vinculadas a la Visión de la Organización.

El proponerse metas, se convierte en una necesidad ya que es la herramienta para medir el avance o cumplimiento de una actividad, generalmente las metas tienen indicadores, estos son medibles y verificables en lo que es calidad, cantidad y tiempo de ejecución; en la formulación y ejecución de proyectos se definen claramente lo que son las metas e indicadores; cuando se relaciona al cumplimiento de componentes se consideran metas parciales de corto y mediano plazo; el propósito es meta de mediano y largo plazo, mientras que el fin es una meta de largo plazo y mide el impacto de una acción.

### **1.2.1.3. Recursos Institucionales necesarios para la actividad educativa.**

Para (Marconi, 2012); la administración escolar está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

¿Que son los Recursos Educativos? Son implementos que utilizan las facultades para poder desarrollar los diferentes programas, desde lo más básico como es el borrador, el marcador, hasta los laboratorios; estos son recursos institucionales.

Es básicamente la iniciativa de compartir materiales digitalizados de manera abierta y gratuita, para ser utilizados en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación por docentes y estudiantes en la institución.

(Gurises Unidos, 2012); enumera los siguientes recursos institucionales necesarios para la actividad educativa:

**Recursos materiales:** Se trata de los edificios, instalaciones y su equipamiento de maneja que facilite las actividades pedagógicas.

**Recursos financieros:** Constituyen las asignaciones presupuestarias del estado y otras que se consigan por autogestión.

**Recursos humanos:** Constituye el capital intangible de la Institución educativa clasificada en: Directivos, Administrativos, Docentes.

Si hay un ámbito donde los recursos humanos son clave es en las instituciones educativas. Muchas empresas cambian recursos humanos por robots o por máquinas y su rentabilidad crece. Pero en la educación el factor humano es decisivo ya que el ser humano aprende con el ejemplo, el tacto, la empatía y la transmisión de conocimientos en un entorno social, aspectos que una máquina aún no ha podido imitar. Los alumnos aprenden sustituyendo en su inconsciente.

(Cevallos, 2008); clasifica a los recursos Institucionales en los siguientes:

- Sistemas de información (TICS): referidos a los sistemas informáticos con sus componentes.
- Recursos Humanos: los directivos, administrativos, docentes y técnico-docentes
- Infraestructura física: edificios, mobiliarios, vehículos.

A nuestro criterio, el término Recursos Institucionales no está bien conceptualizado entre los Directivos de las Instituciones; la mayoría considera como recursos solamente las existencias físicas de un inventario; el concepto no solamente abarca los recursos físicos, también lo monetario y uno de los recursos quizá los más importantes y que son intangibles, es lo que se denomina Talento Humano.

Cuando se habla de Gerencial y Liderar la Educación, se debe tener bien claro el concepto de recursos y sobre todo como se clasifican, para lo cual es necesario generar un inventario, la Contabilidad orienta la forma de clasificar los recursos materiales en lo que es los inventarios, cuando se levanta un inventario, clasificamos a los bienes o recursos en bienes fijos, bienes de uso y consumo, a esto se complementan los balances donde se refleja la existencia de los recursos financieros; los recursos humanos existentes tienen otro tipo de consideración, y se registran en lo

que se denomina la nómina; en Conclusión, los recursos Institucionales están inventariados en los sistemas Contables de la Institución.

#### **1.2.1.4. Liderazgo educativo (tipos).**

Para (Márquez, 2008), los tipos de liderazgo es democrático y colectivo motivado a trabajar en equipo y los principales líderes son: El rector o director, de los docentes hay dos líderes que participan en el consejo directivo y hay uno que es representante sindical.

(Aguilar y Morales, 2007); refieren una forma especial de ejercer el liderazgo que se caracteriza por promover en sus asociados el desarrollo de sus potencialidades y a través de ello la transformación permanente de las personas, del desempeño y de los logros, este estilo la denomina "liderazgo transformacional".

Otro estilo se basa en una transacción con sus asociados a través de la cual ellos realizan sus tareas y el líder devuelve reconocimiento y otros beneficios tales como: promociones gratificaciones económicas etc. A este primer estilo lo denomino "liderazgo transaccional".

(Drucker, 1989), refiere que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización. En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo implica funciones de dirección, de mando y de responsabilidad, pudiendo expresarse en los siguientes tipos: Liderazgo generativo punitivo (GP): El líder es preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla.

Liderazgo generativo nutritivo (GN): El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Liderazgo racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso. Es competente.

Para (Huber, 2012), los líderes son Gerentes que buscan activamente formas de reforzar su capacidad y habilidad de administrar para lograr un desempeño efectivo. Muchos de estos esfuerzos de auto-superación se dirigen al mejoramiento de las decisiones y de las capacidades de tomarlas. En este sentido existen tres tipos de decisiones que toman los líderes: las decisiones de un gerente que ejercen influencia sobre su carrera profesional; otros que toman decisiones de baja calidad y que provocan resistencia de los afectados y la tercera que afecta tanto a su profesión, como a las metas Organizacionales.

A criterio de la investigadora, un líder es una persona que sobresale de los demás, que tiene ideas claras y precisas, es aquel que tiene esa capacidad de tomar decisiones provechosas para la Institución o grupo Institucional; se considera que existen líderes que nacen y otros que se hacen; los primeros son individuos que nacieron con un carisma y una convicción propia de un ser humano que tiene esa destreza y carácter para liderar un grupo, un proceso o simplemente una iniciativa, procurando que el resto de personas que conforman el grupo se vinculen y le sigan en sus ideales; los líderes que se hacen son personas que en el transcurso de la vida, mediante la educación formal e informal, lograron adquirir destrezas y conocimientos de liderazgo, consideramos que este tipo de líder es más propositivo, ya que sus propuestas, metas y objetivos son razonadas en función de una situación existente, para lo que acude a diferentes estrategias, investiga mediante fuentes de información primaria y secundaria antes de tomar una decisión o inculcar al grupo a actuar en una situación presentada.

También existen otras formas de calificar a los líderes, es así que se definen líderes autocráticos que son aquellos que toman las decisiones por su propia cuenta, y los democráticos que toman decisiones en forma participativa, así mismo atienden a recomendaciones realizadas por usuarios internos y externos, a estos se suma un tercer grupo de líderes que son pasivos y actúan solo cuando existe la presión de una situación de contingencia, como ejemplo del bombero que actúa para detener un incendio.

#### **1.2.1.5. El bachillerato Ecuatoriano (características, demandas de organización, regulación).**

(Noticias del Ecuador, 13 enero 2013), la nueva modalidad de bachillerato unificado tiene como objetivo el impartir a todos los jóvenes un aprendizaje básico común, es

decir, que todos los colegios tengan una base de asignaturas, que permita a los jóvenes estudiar las carreras universitarias que deseen y así prepararse mejor para la Educación Superior o la vida laboral, según Freddy Peñafiel, gerente del **Nuevo Bachillerato Ecuatoriano**.

Uno de los aspectos discutidos en este nuevo proyecto, es la eliminación de las asignaturas Historia y Geografía como saberes formales.

(Según Luna, 2012), Coordinador del Contrato Social para la Educación, la eliminación de estas materias sería “un error” ya que en la formación de cualquier persona se debe establecer un contacto con el conocimiento de su pasado.

“La historia es clave en la información de las personas” dice mientras explica que en cualquier nivel o carrera, es necesario el estudio de estas dos asignaturas. “Pocas veces se toma atención a este tema, la historia no es un tema de los historiadores, es parte fundamental de la formación ciudadana” señaló.

Para el (Gerente del Nuevo Bachillerato Ecuatoriano, 2012), el proyecto no es un tema en donde se van a eliminar materias, “no salen ni entran asignaturas es un nuevo modelo y sabemos que es difícil adaptarse, ya que en el país el sistema de educación no se ha cambiado en treinta años” indicó.

Según explica, se ha reorganizado la propuesta curricular de acuerdo ámbitos de estudio y a destrezas que debe desarrollar el estudiante. Además recalca el carácter interdisciplinario de las asignaturas con las que cuenta el nuevo bachillerato.

El proyecto indica ámbitos de estudio para que cada estudiante entienda de mejor manera el mundo, por ejemplo en la comprensión del mundo social, están las nuevas asignaturas **Ciencias Sociales, Desarrollo del Pensamiento Filosófico y Educación para la Ciudadanía**.

El Nuevo Bachillerato Ecuatoriano tiene las siguientes características:

a. Está compuesto por un conjunto de asignaturas que componen un tronco común de estudio para todos los jóvenes que estudian el bachillerato ecuatoriano.

b. También consta de asignaturas optativas que permiten, por un lado, contextualizar

el currículo de estudio a las necesidades regionales y locales y, por otro lado, es la manera de escoger una de las modalidades del bachillerato: Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico.

c. Estas dos modalidades de bachillerato brindan a los estudiantes del Ecuador la posibilidad de acceder a diferentes estadios posteriores a la obtención de título de bachiller; es decir, les permite acceder a estudios superiores, a carreras cortas o incluso al sistema laboral del país, por contar con las bases mínimas necesarias que demanda el sistema laboral.

Al término del Bachillerato, el único título que extenderá el Ministerio de Educación será el de BACHILLER DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR; esto es lo que indica la nueva normativa del Ministerio de Educación y que desde este año, se empezará aplicar a partir de este año.

De acuerdo a Profesores Unidos para informar y servir (agosto 2011), el Bachillerato dura tres años lectivos, de acuerdo con el calendario que rige para cada régimen escolar. El año lectivo puede ser organizado por años o por quimestre. El plan de estudios debe aplicarse como mínimo en 40 períodos de clases semanales al año, cumpliéndose los 200 días de labor académica; esas 40 horas se organizarán de la siguiente manera:

- Primero y segundo año: 35 períodos académicos correspondientes al Tronco común
- Tercer año: 20 períodos académicos correspondientes al Tronco común

Los estudiantes que opten por especializarse en ciencias además del Tronco común deben cumplir 5 horas semanales de asignaturas definidas por la institución de acuerdo a su propia naturaleza. En tercer año deberán tomar una asignatura de 3 períodos académicos dedicados a la investigación de Ciencia y Tecnología., y 12 períodos semanales de asignaturas optativas, divididas en tres asignaturas de su elección.

Se reconocen dentro del Bachillerato Técnico a más de las menciones técnicas, las figuras correspondientes a las áreas artísticas, polivalentes, artesanales y deportivas. Además, el Ministerio de Educación creará nuevas figuras de Bachillerato Técnico según las necesidades de las localidades. Las propuestas para nuevas figuras, que

deberán formularse dentro del esquema del Bachillerato General Unificado y ser pertinentes a las necesidades de la localidad, deben presentarse para su aprobación al Ministerio de Educación.

A criterio de la investigadora, la nueva modalidad de Bachillerato no aporta mucho al mejoramiento de la calidad de individuos que se forma, ya que concretamente existen dos tipos: el primero se refiere a los Bachilleratos que los estudiantes obtienen en los Colegios Técnicos, en donde de alguna manera existe alguna orientación y especialización definida; mientras que el segundo es el denominado Bachillerato unificado, en donde los individuos obtienen un título general sin ninguna orientación a una especialización, esto generará que los estudiantes cuando tengan que elegir una carrera en el nivel superior no estén claros y en muchos casos van a existir errores en el momento de la elección, los mismos que incidirá en la eficiencia del nuevo profesional.

Si comparamos con los sistemas educativos de otros países, en donde desde las primeras edades, al niño o niña se le va analizando para identificar sus orientaciones, de acuerdo a sus niveles cognitivos y las destrezas que posee, y desde aquí se va potenciando sus capacidades hacia una carrera específica, algo que si es más sostenible, puesto que se tienen profesionales con conciencia de lo que quieren y lo que hacen por mejorar su condición profesional e incidir en el prestigio y el logro de metas Institucionales.

#### **1.2.1.6. Reformas Educativas (LOEI – Reglamento a la LOEI- Plan decenal)**

(Corporación y Estudios, 2010); Redacta el Gobierno Nacional en función de los resultados de la Consulta Popular del año 2006; el pueblo ecuatoriano aprobó el Plan decenal de educación 2006-2015, que contiene ocho políticas de estado prioritarias para el mejoramiento y fortalecimiento educativo. Expide La Ley Orgánica de educación intercultural (LOEI, la que garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales y orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir.

## **Plan Decenal de Educación 2006-2015**

(Noticias del Diario, 26/12/2012). Ecuador ha implementado su Plan Decenal de Educación 2006-2015 y su Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2012, iniciativas que buscan mejorar el marco legal, reorganizar la gestión de la educación pública e incrementar los niveles de asistencia, para de esta manera, reducir la desigualdad social. Adicionalmente, estas reformas se enfocan en los diferentes procesos de aprendizaje de los estudiantes, así como también, en el desempeño de los maestros y la administración de las escuelas.

La inversión del Gobierno Nacional en la juventud ecuatoriana promoverá la innovación y el crecimiento de la clase media. Resultados preliminares demuestran que estos esfuerzos no solo han tenido éxito, sino que proporcionaron acceso equitativo a la educación y han servido como base para un cambio substancial en el futuro.

Las Políticas del Plan Decenal de Educación 2006-2015, son las siguientes:

- Universalización de la educación infantil de 0-5 años.
- Universalización de la educación general básica de primero a décimo año.
- Incremento de la matrícula en el bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente.
- Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación continúa para adultos.
- Mejoramiento de infraestructura física y equipamiento de las Instituciones educativas.
- Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas.
- Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente. Condiciones de trabajo y calidad de vida.
- Aumento de 0,5% anual en participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% para inversión en el sector.

Según (Arcos, 2008), las Reformas institucionales: centradas en los cambios de gestión y funcionamiento del sistema educativo, caracterizados básicamente por la descentralización en la toma de decisiones, con el propósito de dar mayor autonomía a las escuelas e incentivar la participación local y de la familia en el quehacer

educativo. Se suponía que una toma de decisiones curriculares y pedagógicas, de personal, financieras y de manejo de recursos físicos desde los propios establecimientos conduciría a una mayor calidad de la educación, mediante la adaptación de currículos en función de las realidades territoriales y el mayor compromiso de los actores de la comunidad educativa. También se buscó implementar sistemas de evaluación de los resultados escolares con el fin de que éstos se conviertan en herramientas de retroalimentación para el mejoramiento de la calidad de la educación.

De acuerdo a la bibliografía y la normativa legal en proceso de implementación, estas se convierten en Políticas de Estado y son de aplicación obligatoria, para lo cual existe el Ministerio de Educación y Cultura, que es la Institución Rectora de la Educación en el país, y que por tanto tiene la responsabilidad de hacer que se cumpla la Política; para lo cual tiene niveles desconcentrados que son las Coordinaciones Zonales, las Direcciones Distritales y las autoridades en cada uno de los Planteles Educativos, a los mismos que se les brinda capacitación continua sobre la implementación de la Política con sus componentes.

Dentro de las Políticas para el mejoramiento de la calidad de la educación, se ha realizado ya la evaluación a los Docentes, el objetivo es medir los niveles de conocimientos, para orientar a la capacitación, según sus falencias, la segunda fase implica la evaluación a las Instituciones Educativas; para lo que se han propuesto cinco parámetros a evaluarse, entre los que están: infraestructura, servicios, instalaciones, rendimiento académico, rendimiento estudiantil, utilización de las TIC's. Con estas evaluaciones se pretende mejorar la calidad del servicio educativo, haciéndolo con calidad y calidez; se espera resultados satisfactorios hasta el año 2017.

## **1.2.2. Análisis de la persona.**

### **1.2.2.1. Formación Profesional.**

Para (Pavié, 2011); parece de poco sentido común querer iniciar un proceso de reflexión acerca de la transformación de los planes de formación del profesorado sin hacerse algunas preguntas que sirvan de base a las decisiones que se tomarán en un futuro cercano.

Así, preguntas como: ¿Qué competencias se pretenden desarrollar, según los textos legales y los currículos oficiales?, ¿qué perfil y exigencias se plantean para el profesional de la educación? o ¿qué define al profesor como un profesional competente?

Es indudable que no es una tarea fácil dar una respuesta tan inmediata a estas cuestiones pero, al menos, intentaremos considerar algunos antecedentes que a nuestro juicio son importantes para comenzar este proceso de reflexión.

Según (Barrasa, 2007), el Concepto de Formación Profesional surge en los años ochenta como una aportación central al debate que se vivía en los países industrializados sobre la necesidad de mejorar la relación de la educación con el sector productivo, relación caracterizada por la intención de impulsar una adecuada formación de la mano de obra.

Según nuestro criterio, a diferencia de la concepción instrumental, el proceso de formación docente entendido como desarrollo profesional tiene lugar a lo largo de la vida del profesor y constituye una expresión del desarrollo de su personalidad, por lo que los programas de formación docente se desarrollan como procesos continuos de aprendizaje, con la participación activa y reflexiva del profesor y atienden tanto la formación y desarrollo de cualidades cognitivas como afectivas y motivacionales de la personalidad del profesor, es decir no sólo el desarrollo de conocimientos y habilidades profesionales sino también de actitudes, vivencias, motivaciones y valores que le permitan una actuación profesional ética y responsable.

De acuerdo a las experiencias contadas por Docentes que han finalizado su vida Profesional Docente, el Profesor no nace, se hace empezando por los estudios secundarios y principalmente los universitarios donde adquiere la Profesión, pero consolida sus doctrina, cuando ejerce el trabajo de Docencia en el aula, se considera que la Universidad le entrega algunas herramientas básicas para enfrentarse a la vida laboral, pero la Universidad de la vida, es decir el día a día en las aulas es la que fortalece sus capacidades y genera nuevas competencias, a eso se suma la Capacitación y formación continua que debe aplicarse como dice la LOEI.

### **1.2.2.1.1. Formación inicial.**

(Bedacarratx, 2012), la formación inicial del docente se caracteriza por definir una identidad profesional formando parte de los procesos involucrados en la producción del sujeto futuro maestro, “procesos donde el inconsciente y las redes interinstitucionales que arman la vida social tienen un papel fundamental”. Sujeto que no solamente está condicionado por factores externos como (la familia, la clase, la sociedad, la profesión) sino también por una posición interna. Por ello, hablar de sujeto es hablar de una trama vincular, productora de la subjetividad colectiva en la que se enmarcan los procesos de configuración de su identidad como docente.

(Espinoza, 2011), afirma que: “En la actualidad se estima que uno de los factores que mayormente contribuyen a que los niños y jóvenes obtengan los aprendizajes que requieren para articularse con los desafíos de una sociedad progresivamente compleja y cuya mayor demanda es el conocimiento: es la formación inicial de profesores. Como se sabe la educación escolar es el medio a través del cual la sociedad pone al alcance de las nuevas generaciones, la gran riqueza de conocimiento acumulada por la humanidad. Por tanto, son los profesores los encargados de este traspaso cultural de generación en generación. Los bienes culturales que los profesores traspasan son el patrimonio de la humanidad, de todo su proceso de desarrollo cultural y, por tanto, todas las personas tienen derecho a acceder a él”.

La **formación docente inicial**, tiene la finalidad de preparar profesionales capaces de enseñar, generar y transmitir los conocimientos y valores necesarios para la Formación integral de las personas, el desarrollo nacional y la construcción de una sociedad más justa y promoverá la construcción de una identidad docente basada en la autonomía profesional, el vínculo con las culturas y las sociedades contemporáneas, el trabajo en equipo, el compromiso con la igualdad y la confianza en las posibilidades de aprendizaje de sus alumnos (Ley de Educación Nacional, artículo 71).

Por lo expuesto se puede mencionar que todos los docentes deben pasar por una fase de formación inicial, ya que los procesos educativos tienen un comportamiento de cadena con los cuatro eslabones principales o fases de estudio que son: educación inicial, educación básica, bachillerato y la profesionalización en la Universidad; cada una de estas tienen su vinculación y de acuerdo a los conocimientos adquiridos el ser humano se desenvuelve mejor en la sociedad, por lo tanto un docente que trabaja en un nivel de bachillerato, necesariamente debe recibir conocimientos de formación

inicial docente, para que entienda los procesos previos a que el alumno llega al nivel de estudio en el que el docente se responsabiliza de complementar su información.

#### **1.2.2.1.2. Formación profesional docente.**

Según (Vezub, 2005), todavía hoy la formación continua de los docentes es pensada en asociación con el cambio educativo y desde una lógica lineal. Primero se define el sentido de la transformación que se desea, y posteriormente los expertos se abocan a diseñar los cursos de perfeccionamiento necesarios para concretar la reforma.

Para el (Ministerio de Educación de la República de Argentina, 2011); la formación profesional docente, es entendida como desarrollo profesional y, es la estrategia fundamental tanto para renovar su oficio, como para responder a las nuevas necesidades de la sociedad, atendiendo a la complejidad de la tarea de enseñanza y de mediación cultural que realizan en sus diferentes dimensiones política, sociocultural y pedagógica.

La expresión “desarrollo profesional” pretende superar la escisión entre formación inicial y continua. Propone una nueva concepción para responder a las necesidades del profesorado y a sus contextos de actuación, al concebirse como una actividad permanente y articulada con la práctica concreta de los docentes.

Lejos de los enfoques situacionales centrados en la escuela, estas perspectivas apuestan al efecto “cascada”, al rol multiplicador de las innovaciones que suponen asumirán los profesores que participaron de las actividades de formación, una vez que se incorporan a sus centros escolares. La nueva práctica docente aparece como consecuencia y efecto directo del programa de formación implementado. Sabemos sin embargo que ningún programa de perfeccionamiento actúa de manera lineal y automática sobre la práctica y que ésta, es algo mucho más difícil de modificar que la instauración de un curso, taller, seminario, jornada de reflexión, o como sea que se llame.

El artículo 10 de la LOEI; en lo que corresponde a los derechos de los docentes del sector público en el literal a, dice: que tienen derecho de acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización y formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y de las del Sistema Nacional de Educación.

Lo que indica en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, como es una nueva normativa que ha entrado en vigencia, se empieza a implementar, en la mayoría de los casos, la formación profesional se da por la iniciativa e interés del Docente, más que por un incentivo generado por la institución; se supone que se realizaba la evaluación a los Docentes con la finalidad de medir su capacidad y conocimientos profesionales y realizar una retro-alimentación, mediante procesos de capacitación continua, en este caso lo que hizo el MEC, es subir temas de capacitación, esperando que los docentes a través de internet, se inscriban y se capaciten, bajo estas circunstancias muy pocos accedieron por el desconocimiento en el manejo de las TIC`s, despreocupación o falta de cupos que se llenaban de forma inmediata.

La Formación Profesional Docente, en su fase inicial lo reciben en la Universidad, de acuerdo a las inclinaciones que tiene el individuo, determinado en las diferentes ciencias y asignaturas del contexto pedagógico vigente en el Ecuador, posteriormente la profesionalización continúa en base a capacitaciones permanentes e inclusive especializaciones que se obtienen a través de Maestrías e inclusive Doctorados.

#### **1.2.2.1.3. Formación técnica.**

(Presidencia de la Nación, 2013); la educación técnico profesional atiende un amplio abanico de calificaciones relativo a diversas actividades y profesiones de los distintos sectores y ramas de la producción de bienes y servicios; tales como: agricultura, ganadería, caza y silvicultura; pesca; minas y canteras; industrias manufactureras; electricidad, gas y agua; construcción; transporte y comunicaciones; energía; informática y telecomunicaciones; salud y ambiente, economía y administración, seguridad e higiene; turismo, gastronomía y hotelería; especialidades artísticas vinculadas con lo técnico/tecnológico.

El (Ministerio de Educación de la República de Argentina, 2011), la educación técnico profesional atiende un amplio abanico de calificaciones relativo a diversas actividades y profesiones de los distintos sectores y ramas de la producción de bienes y servicios; tales como: agricultura, ganadería, caza y silvicultura; pesca; minas y canteras; industrias manufactureras; electricidad, gas y agua; construcción; transporte y comunicaciones; energía; informática y telecomunicaciones; salud y ambiente, economía y administración, seguridad e higiene; turismo, gastronomía y hotelería; especialidades artísticas vinculadas con lo técnico/tecnológico.

El (Ministerio de Educación; Gobierno de Chile, 2011), dentro del sistema de Educación Superior hay formación profesional y formación técnica de nivel superior. La Educación Técnica está orientada a entregar a los estudiantes la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional, o bien desempeñarse por cuenta propia.

- Las carreras técnicas de nivel superior se pueden impartir en universidades, institutos profesiones (IP) y centros de formación técnica (CFT).
- Para obtener el título de técnico de nivel superior es necesario aprobar un programa de estudios de una duración mínima de 1.600 horas de clases (4 semestres).
- La mayoría de las carreras técnicas duran entre 4 semestres (2 años) y 6 semestres (3 años).

La Formación Técnica es fundamental, no sólo porque ser una opción vocacional para muchos jóvenes, sino porque constituye una base relevante para apoyar la competitividad del país.

El término se adapta muy bien a los docentes que laboran en Instituciones que ofertan los bachilleratos técnicos como: agricultura, artesanía de cerámica, artesanía de la madera, artesanía en corte y confección, mecánica, metalurgia y otras vinculadas directamente a actividades del ser humano que necesita una formación inicial técnica y completan su formación propiamente dicha con la práctica de la tecnología para la que estudio, es decir que sufre una cierta segregación de acuerdo a la asignatura que se le asignó para que aplique los procesos de enseñanza-aprendizaje, en este caso debe ser un especialista o adoptar niveles mayores de estudio para lograr subir de escalafón al menos en lo que corresponde a los conocimientos técnicos.

Con la formación técnica en la etapa de Bachillerato, se consigue obtener profesiones intermedias, no siendo necesario en estos casos que todos los graduados deban asistir al nivel de Educación Superior, que aun siendo gratuito, siempre tiene sus dificultades al momento de acceder debido a varias circunstancias.

### **1.2.2.2. Formación continua.**

(Álvarez, 2007), afirma que tratando de buscar explicaciones acerca de por qué los perfeccionamientos no impactan sobre las prácticas, sostiene que ello se puede deber, en gran medida, a que los perfeccionamientos han sido orientados como una formación complementaria que viene a subsanar los elementos deficitarios de la formación inicial, pero siempre dentro del mismo enfoque marcado por el teoricismo y no se pone el esfuerzo en plantear el perfeccionamiento como una formación continua a lo largo de la vida con un enfoque de desarrollo profesional. Desde esta perspectiva de desarrollo profesional es interesante por cuanto que además de señalar las resistencias de los docentes al cambio, también entrega características sobre el estilo de perfeccionamiento requerido para que se produzcan cambios en las prácticas.

(Lidón, Jaume, Castellón y Loren, 2010); indican que: la formación continua del profesorado en servicio, la cual se lleva a cabo a lo largo de toda la práctica docente, tomando a esa misma práctica como eje formativo estructurante, puesto que se presenta como una estrategia prioritaria para elevar la calidad de la educación y como un eje esencial en vistas del mejoramiento del sistema educativo en general.

Para (Duhalde y Cardelli, 2011), son muchas las definiciones que encontramos en la literatura sobre formación, y concretamente sobre formación continua, la podemos entender como el proceso permanente de adquisición, estructuración y re-estructuración de conocimientos, habilidades y valores para el desarrollo y desempeño de la función docente; como la capacidad para elaborar e instrumentar estrategias a través de un componente crítico tendiendo puentes entre la teoría y la práctica, sirviendo la teoría para corregir, comprobar y transformar la práctica, en interrelación dialéctica.

Considerando el concepto propuesto por Lidón Moliner y otros, y relacionando a la particularidad de la Educación en el Ecuador la verdadera formación profesional inicia cuando se empieza a trabajar, ya que es aquí donde el Profesional de la Educación debe poner en práctica los conocimientos adquiridos o generar nuevas estrategias para que su proceso de formación práctica se consolide, es así que cada día aprende más y desarrolla mejor su competencia Docente, para lo cual toma en cuenta los retos y dificultades que se le presentan a las cuales debe dar respuesta de forma inmediata.

Para ser eficientes en las tareas profesionales, se necesita una formación continua, con resultados, entendido como una estrategia que evalúa la mejora de los conocimientos acompañado de un cambio de actitud, ya que no se consigue mucho si se capacita y los individuos continúan con actitudes egoístas, es decir no comparten sus aprendizajes y experiencias; al sistema educativo también se puede vincular el término de mejora continua, que se implanta en las Empresas, esto permitiría evaluar cada actividad y logro, así como las deficiencias que se pueden corregir con procesos de retro-alimentación y mejora.

### **1.2.2.3. La formación del profesorado y su incidencia en el proceso de aprendizaje.**

(Grau, Gómez y Perádones, 2005), indican: la enseñanza está organizada de manera que los docentes interpreten y pongan en práctica las normas educativas, el currículo y la instrucción. Son el punto de contacto humano con los alumnos. Todas las influencias sobre la calidad de la educación están mediadas por él y por su acción. Tienen la posibilidad de aumentar la calidad de la educación dando vida al currículo e infundiendo en los alumnos la curiosidad y el aprendizaje auto-dirigido. Y también pueden degradar la calidad de la educación merced al error, la pereza, la crueldad o la incompetencia. Para bien o para mal, los profesores determinan la calidad de la educación.

Es indiscutible el papel del profesorado como elemento determinante de la calidad educativa. Esta consideración pone de manifiesto la necesidad de todo sistema educativo de atender a la formación y actualización de sus docentes. La Educación Superior se encuentra en un momento de cambios de gran relevancia, donde el profesorado adquiere un protagonismo especial.

(Knight, 2005); cambiando planes de estudios y metodologías docentes, renovando estrategias pedagógicas, aunando esfuerzos y estableciendo nuevos cauces de participación y diálogo entre profesores y estudiantes, entre directivos y servicios. Los profesores son los responsables básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende, de la aplicación correcta de los procesos de innovación metodológica.

El profesorado, por tanto, se convierte a la vez, en director y ejecutor, de toda reforma propugnada desde la Administración Educativa, éste papel protagonista del docente hace imprescindible su preparación en forma continua y actualizada.

Es evidente entonces que la formación del profesorado incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se tiene ejemplos en los que existen Docentes que generalmente han terminado su profesionalización y han abandonado su mejoramiento profesional, estos no actualizan conocimientos y al ejecutar sus competencias en el aula, no cambian de sistemas o continúan analizando temas a la antigua con sistemas de enseñanza memorica; con esto los alumnos no mejoran y cuando tienen que continuar en otros niveles de educación generalmente tienen tropiezos y finalmente terminan abandonando sus procesos de estudio.

#### **1.2.2.4. Tipos de formación que debe tener un profesional de la educación.**

(Martínez, Martínez y Muñoz, 2008), afirman que los grandes cambios que se están produciendo en la sociedad de hoy en día ponen en entredicho la formación tradicional, centrada en la transmisión de conocimientos y en el entrenamiento de ciertas habilidades. Algunos expertos apuntan que la introducción del enfoque de competencias ha significado para la formación una vía para la actualización y el acercamiento a necesidades del ambiente organizacional. El enfoque de Formación basada en Competencia, es considerado uno de los cambios más importantes en la educación para el siglo XXI. Este enfoque, es el enfoque educativo predominante en las instituciones de educación superior del mundo y el que recomiendan los principales organismos rectores y evaluadores de la educación.

(Parrilla, 2007); frente al planteamiento deficitario como eje vertebrador y contenido esencial de los planes de estudio, la polivalencia ha aparecido como alternativa, en clave formativa, para los profesionales de la educación especial desde el planteamiento de la diversidad. La polivalencia supone decantar la formación hacia modelos formativos no categóricos y hacia programas formativos más basados en las necesidades educativas especiales, en los procesos de adaptación de la enseñanza, y en la organización de apoyos y recursos, que en los déficits de los alumnos y las estrategias a usar con ellos.

Los programas formativos desarrollados bajo este enfoque con frecuencia detectan las competencias y las necesidades formativas a través del estudio de las necesidades identificadas por los profesionales y abogan por una formación que conceptualmente sea articulada en torno a otros componentes educativos, como las necesidades

educativas de los alumnos, la adaptación del currículo, las estrategias educativas para la diversidad, etc.

Analizando sistémicamente la situación, se hace difícil enmarcar la formación que debe tener un Profesional de la Enseñanza, ya que mucho depende de las competencias y responsabilidades que asuma dentro del rol de establecimiento educativo; en general un Docente además de la asignatura que tenga como formación y que oriente su trabajo, debe estar preparado para los cambios continuos y la dinámica, no solamente educativos como tal, sino los tecnológicos y las situaciones conductuales de la sociedad, ya que en muchos casos puede ser un buen Docente pero no un buen guía e inclusive persona que aconseje adecuadamente sobre otros temas de la sociedad a sus estudiantes.

#### **1.2.2.5. Características de un buen docente.**

Para (Calleja, 2007), las características de un buen profesor son:

Primera: Sin excepción, los profesores extraordinarios conocen su materia extremadamente bien. Pero no son meros eruditos. Utilizan su conocimiento para ir al fondo de los asuntos, a los principios fundamentales y a los conceptos básicos; son capaces de simplificar lo complejo de manera que motivan el aprendizaje. Tienen además una comprensión intuitiva del aprendizaje humano.

Segunda: Dan gran importancia a su tarea docente, tanta como a su investigación. Al programar sus lecciones (seminarios, prácticas, tutorías), se plantean los objetivos del aprendizaje.

Tercera: Son exigentes con sus alumnos, esperan mucho de ellos. Pero plantean objetivos ligados a las salidas profesionales de sus estudiantes y a la formación que estos necesitarán a lo largo de su vida, es decir, no se trata de proyectar dificultades arbitrarias.

Cuarta: En sus lecciones intentan crear un entorno para el aprendizaje crítico natural, en el que los estudiantes se enfrentan con su propia educación, trabajan en colaboración con otros, confían en la valoración de sus tareas.

Quinta: Confían en sus alumnos, son francos y abiertos con ellos, y siempre son amables.

Sexta: Evalúan el resultado de su tarea y saben rectificar cuando es necesario. Califican a los estudiantes según objetivos de aprendizaje básicos.

Para (García, 2009);“Un buen profesional ha de tener ganas de estar siempre aprendiendo cosas nuevas, conocer, mejorar, investigar o, simplemente, intercambiar experiencias, ideas, problemas”. “Debe tener una actitud abierta, y por lo que yo ya he incorporado a mi forma de trabajar, ganas de cambiar, investigar, o como se le quiera llamar, y renovarse profundamente”.

(Martínez y Sánchez, 2010); los profesores tienen cada vez menos como tarea única el inculcar conocimientos y cada vez más el papel de despertar el pensamiento. El profesor, al lado de sus tareas tradicionales, está llamado a convertirse en un consejero, un interlocutor; más bien la persona que ayuda a buscar en común los argumentos contradictorios, que la que posee las verdades prefabricadas; deberá dedicar más tiempo y energías a las actividades productivas y creadoras; interacción, animación, comprensión y estímulo”

Las características de un buen docente, se reflejan en el individuo que ayuda al estudiante a entender la realidad potenciando sus conocimientos, en una asignatura o ciencia determinada, es el que construye conocimiento, ya que la concepción moderna de la enseñanza-aprendizaje, ahora no es la transmisión y asimilación de conocimientos, sino que más bien que los mismos entes descubran el conocimiento, para lo que el Docente debe ser un orientador, un guía, además debe complementar con consejos para la vida en una sociedad tan cambiante y llena de aberraciones, que en muchas ocasiones son incomprensibles.

No existe un concepto firme de lo que es un buen docente, ya que mucho va a depender de las condiciones conductuales y cognitivas de los individuos, en algunos casos se podría afirmar que un docente es bueno, porque es tolerante, pero hasta que nivel debe tolerar y establecer reglas de conducta y comportamiento; en las evaluaciones que el Ministerio de Educación ha realizado a los maestros ha calificado sus conocimientos; pero también existen otras cualidades del docente como individuo para compartir conocimientos.

### **1.2.2.6. Profesionalización de la enseñanza.**

Para (García, 2009), el objetivo de estudiar el impacto del grado de profesionalización de los docentes sobre los resultados en la calidad de la educación escolar, medida a través del desempeño académico de los estudiantes demuestran que el grado de profesionalización docente tiene un efecto positivo sobre el desempeño de los alumnos, y que el impacto tiende a ser mayor en el área de matemáticas que en la de lenguaje. Además, se encuentra que el gasto público en educación incide positivamente sobre la profesionalización de los docentes.

Según (Chavarría, 2011), varios trabajos e investigaciones, subrayan la necesidad de una profesionalización del cuerpo docente, profesionalización que requiere de una responsabilización de sus prácticas y de la instalación de cambios radicales en desarrollo de sus acciones educativas. De esta situación igualmente dan cuenta, tomando sólo dos ejemplos, los más de cuarenta informes producidos en los Estados Unidos después de 1983 que tratan exclusivamente de la enseñanza y la formación docente, y el número significativo de publicaciones del Consejo Superior de Educación y del Ministerio de Educación de Quebec que defienden la necesidad de adaptar la formación docente a las nuevas exigencias sociales.

(Euirín, García y Montero, 2009), indican que si en el modelo clásico la base de la profesión se sitúa en el conocimiento científico como señalamos en el punto anterior, en la concepción flexible de la profesionalización la clave está en la cultura de colaboración que surge en las comunidades de prácticos. Así, dado que el conocimiento científico base sobre la educación –entendido en el sentido que tiene en las ciencias naturales- presenta problemas epistemológicos, se promocionan comunidades de profesionales que trabajan colaborativamente. Estas comunidades profesionales trabajan en sus contextos particulares, sobre sus áreas específicas, compartiendo sus problemas e inquietudes de forma dialogada y con vistas a la mejora de su labor docente. Esta mejora de su función docente se produce mediante la construcción compartida de los significados de su práctica profesional.

Contextualizando el tema, a simple vista se considera que la profesionalización se genera cuando un individuo ha ingresado a la Universidad a cursado los años de estudio y ha obtenido el Título Profesional de Docente, ahí se dice que ya es un Profesional de la Educación; el tema propuesto va mucho más allá de la simple obtención de un Título, orienta a generar capacidad y destreza para ejercer la

Docencia con responsabilidad, procurando ser un buen docente, pero lo que debe interesarse para aprender cada día cosas nuevas y además contribuir a mejorar los sistemas actuales utilizados, Profesionalizar la Educación significaría entonces enmarcar al individuo con su actividad y la medición de los resultados en función de su desempeño profesional, no solamente dentro del aula, sino fuera de ella.

Las Reformas Educativas pretenden justamente eso, lograr que los Docentes se vinculen con mayor responsabilidad a su labor educativa, que hagan de su trabajo un ejemplo de virtud y que contribuyan al buen vivir.

#### ***1.2.2.7. La capacitación en niveles formativos, como parte del desarrollo educativo.***

Para (Jijón, 2007), un desarrollo educativo con calidad, supone la superación de los niveles de secundaria y más o sea el haber llegado al nivel superior o de especialización técnico - profesional con calidad, el que se reflejará en el contexto de socialización y el clima educacional de la población en su conjunto.

El desarrollo educativo es el cumplimiento de cada una de las etapas o edades normativas de la educación, hasta su fase final, que debe ser la formación técnico-profesional, al lado de cada uno de los factores socio-económicos que participan en la formación del educando con calidad.

(Díaz, 2012), supone que se ha tenido que innovar el sistema educativo formal, en el ámbito técnico profesional, de modo que permita entregar una formación de acuerdo a los requerimientos del cambiante mundo del trabajo, donde las competencias laborales son menos permanentes en el tiempo, lo que obliga a mantener un sistema altamente eficiente que ofrezca una formación permanente. Ello significa, por un lado articular los distintos niveles de formación técnico profesional (media y superior) y los distintos tipos que existen de ella (formación y capacitación) diseñando programas modulares a partir del levantamiento de competencias laborales, las tendencias del desarrollo productivo y la dinámica del empleo.

(González, 2006), indica que a diferencia de la concepción instrumental, el proceso de formación docente entendido como desarrollo profesional tiene lugar a lo largo de la vida del profesor y constituye una expresión del desarrollo de su personalidad, por lo que los programas de formación docente se desarrollan como procesos continuos de

aprendizaje, con la participación activa y reflexiva del profesor y atienden tanto la formación y desarrollo de cualidades cognitivas como afectivas y motivacionales de la personalidad del profesor, es decir no sólo el desarrollo de conocimientos y habilidades profesionales sino también de actitudes, vivencias, motivaciones y valores que le permitan una actuación profesional ética y responsable.

Fortaleciendo los conceptos de los autores, la participación, reflexión crítica y compromiso con la tarea educativa constituyen elementos esenciales en la formación docente.

Se debe pensar que son los alumnos que están preparándose para ser docentes los que se van capacitando, ya que generalmente el curso normal de aprendizaje aborda los currículos de las asignaturas que debe aprobar para continuar en los siguientes niveles, pero no reciben cursos o eventos de capacitación relacionados directamente al ejercicio de la docencia.

La capacitación en los niveles formativos, se diferencian de la formación durante en el ejercicio de la Docencia, puesto que el individuo no ha obtenido todavía su mención Académica, eso no impide que el futuro Docente, asista a cursos de capacitación orientados ya al ejercicio práctico de la docencia.

#### **1.2.2.8. *La tecnología de la Información y la Comunicación – TIC, en los procesos formativos.***

(Rojas, 2012), indica que la relación del ser humano con el conocimiento, hoy en día está avanzando a pasos agigantados, esto implica tener que modificar y utilizar métodos de aprendizajes diferentes, herramientas diversificadas, practicas innovadoras que cumplan con las expectativas y demandas de los estudiantes, con la llegada de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), los paradigmas educativos dan un giro, para todos aquellos que tiene en sus manos la gran tarea de educar. Ya que la tecnología es una simple pero excelente herramienta que facilita el aprendizaje, el desarrollo de las habilidades y las distintas formas de aprender, por ello, se puede afirmar que la capacitación y actualización docente en el uso de las TIC's es tan importante.

Actualmente es el tiempo histórico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), su introducción en las aulas escolares ha transformado

paradigmas, modelos y estrategias educativos, que de igual forma modifican las formas de enseñar y aprender.

(Domínguez, 2011), las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (ordenadores, equipos multimedia, redes locales, Internet, T.V. digital...) que podríamos definir de forma operativa como sistemas y recursos para la elaboración, almacenamiento y difusión digitalizada de información, basados en la utilización de tecnología informática, están provocando profundos cambios y transformaciones de naturaleza social y cultural, además de económicos. Hasta tal punto el impacto social de las nuevas tecnologías es tan poderoso que se afirma estamos entrando en un nuevo periodo o etapa de la civilización humana: la llamada "sociedad de la información y del conocimiento".

Para citar ejemplos prácticos; las tutorías que la Universidad Técnica Particular de Loja, ha venido realizando durante todo la fase de formación de los Maestros ha sido utilizando las tecnologías de la información y comunicación, es así que las videoconferencias y los materiales de apoyo se encuentran disponibles y que se pueden obtener basta con aplastar varias teclas del computador; así mismo existen varios ejemplos de la utilización de las TIC's en los procesos de formación, son tan impresionantes los avances y sus aplicaciones tecnológicas que ahora prácticamente el tutor y profesor facilitador, solamente brinda explicaciones generales de un contenido, ya que el resto lo sostiene mediante el uso de material preparado para presentar utilizando las TIC's, los avances tecnológicos son cada vez más nuevos e innovadores y se espera que en lo posterior se tenga mayores facilidades de las que hasta ahora se tiene.

### **1.2.3. Análisis de la tarea educativa.**

#### **1.2.3.1. *La función del gestor educativo.***

(Correa, Correa de U y Álvarez, 2012), los planteamientos valorados a la luz de la actuación de los gestores en el sector educativo, permiten concluir que éste es el actor fundamental para el desarrollo institucional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierte en creador de valor público en la institución. En este sentido, el gestor educativo:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo institucional  
Establece sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.
- Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promueve el trabajo en equipo. Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.

Para (Machado, 2011), la gestión no puede ser, nunca, un fin en sí misma. Sólo adquiere sentido en tanto se pone al servicio del logro de los estudiantes. El cambio se centra en el enfoque en los resultados y no solamente en el proceso; en otras palabras, cada cual encuentra su camino en la búsqueda de la calidad de la enseñanza. No existe un proceso único. Hay flexibilidad en la ejecución a fin de atender, realmente, las demandas de los alumnos de una escuela determinada y en un contexto específico. No existen recetas, existen distintos modelos exitosos. Lo decisivo es saber dónde se quiere llegar y cuál es el resultado que se quiere obtener.

De acuerdo a las lecturas, se puede clasificar a dos tipos de gestores: Los Gestores Directivos y los Gestores de la enseñanza propiamente dicha que en definitiva son los Docentes. Los primeros cumplen un rol fundamental como enlace y coordinación entre el Ministerio Rector de la Política Educativa a través de sus Organismos y Direcciones desconcentradas a nivel de Provincias y circuitos según la nueva reforma propuesta por SENPLADES y el segundo grupo es el gestor de la enseñanza-aprendizaje, es decir es aquel que enfrenta el riesgo de que durante este proceso se formen los entes futuros para la sociedad, es la tarea más difícil, ya que hoy en día existen varios conflictos sociales y aparecen nuevas nociones de enseñanza, antes por ejemplo nunca se hablaba de la neurociencia, ahora este término se ha insertado en los procesos educativos, dado que existen personas que han sufrido algún problema en sus órganos de los sentidos y una estimulación adecuada durante los procesos de enseñanza facilitarían una buena recuperación y así se tienen varias conceptualizaciones y globalizaciones de la enseñanza-aprendizaje en un ambiente de desarrollo tan dinámico que se vive.

### **1.2.3.2. La función del docente.**

(Ibarra, 2011), indica por su parte el maestro se confronta con una dualidad: la de educar como un acto de conducir a los sujetos a su propio marco de sujeción y la de convocar al mismo sujeto a su afirmación como ser libre y emancipado, esta última convocatoria es pedagógica, trasciende la naturaleza empírica de las conductas y reclama la posición de los espíritus.

La relación entre educación y pedagogía establece la tensión de la práctica profesional del docente. La primera inducirá los procesos de sujeción que permitan el desarrollo personal y grupal de los individuos como actores sociales y la segunda inducirá la conciencia emancipadora que reclama para la condición humana el profundo sentido de la libertad personal y social.

No siempre coinciden los intereses ético-políticos de la sociedad con las prácticas y desarrollos educativos del maestro. Esta diferencia propone una tensión crítica que debe examinarse en todo lo que ella es y representa a partir de las estructuras básicas que la sociedad tiene para el ejercicio de una profesión.

La ciencia y la tecnología como discursos propios de la modernidad y el conocimiento y la cultura como estructuras determinantes del desarrollo social sostenible se medían a través de la práctica docente por la relación entre educación y pedagogía, y proponen en el marco de tensión fundamental el objeto en el que se expresa el conflicto al convertirse en el principal objeto enseñable a partir del cual el maestro convoca la subjetividad. En este contexto se da la función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social.

La función del maestro, tal como la conocemos hoy, no ha existido siempre. Realmente los maestros, si bien desde antiguo han cumplido la misma función sustantiva de transmitir la cultura heredada a las jóvenes generaciones, no siempre lo han hecho en el marco de las mismas exigencias sociales, ni tampoco han tenido siempre ante la sociedad la misma responsabilidad que hoy se les exige.

Según (Gómez, C., 2010), hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "*aprender a aprender*" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su *desarrollo cognitivo* y

*personal* mediante *actividades críticas y aplicativas* que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, tengan en cuenta sus características (*formación centrada en el alumno*) y les exijan un procesamiento activo e *interdisciplinario* de la información para que *construyan su propio conocimiento* y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los *múltiples recursos disponibles* (que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio) para *personalizar la acción docente*, y trabajen en colaboración con otros colegas (superando el tradicional aislamiento, propiciado por la misma organización de las escuelas y la distribución del tiempo y del espacio) manteniendo una *actitud investigadora* en las aulas, *compartiendo recursos* (por ejemplo a través de las webs docentes), observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción).

Las conceptualizaciones de lo que es la enseñanza-aprendizaje como función principal del Docente en el aula, ya está definida, es más las nuevas reformas educativa, los textos que el Gobierno entrega a los Estudiantes, promueven a que los estudiantes generen conocimientos a partir de ciertos tips, pautas o ideas que el Docente como facilitador del aprendizaje proporciona y que además se va generalizando la utilización de las TIC's para estos procesos de inducción para motivar el desarrollo del conocimiento de los alumnos en el aula.

### **1.2.3.3. La función del entorno familiar.**

(Yves y Morales, 2011), en lo referente a este tema explica:

**Papel de los padres:** Los hogares predecibles y ordenados donde los hijos pueden establecer rutinas les ayudan a aprender el significado y la función de las cosas para resolver pequeños problemas.

**Nicho evolutivo:** Se compone de tres subsistemas cada uno de los cuales se relacionan con los padres: los entornos físicos y sociales de la vida del niño, las costumbres y prácticas educativas y de crianza culturalmente determinados y la etnología de los cuidadores. Los tres componentes median en las experiencias de la

vida de los niños y proporcionan el material a partir del cual éstos abstraen las reglas sociales, afectivas y cognitivas de la cultura.

**Nicho eco-cultural:** Se basa el papel constructivo de los padres en la conformación de las rutinas cotidianas de la vida del niño. Propone que la unidad de análisis apropiada para estudiar el nicho eco-cultural son los entornos de actividades de las rutinas cotidianas. Estos entornos proporcionan a los hijos la oportunidad de aprender a través del modelado, de la participación conjunta en la realización de tareas y de otras formas de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar en las interacciones familiares dirigidas a metas. Los entornos de actividades se componen de cinco elementos: los actores, sus valores y metas, las tareas que realizan, los motivos y sentimientos que rodean a la ejecución de las mismas y los guiones o esquemas que regulan el modo habitual de resolver las tareas y moldean la participación de los hijos en las mismas.

Tipos de motivos:

- Instruccionales: aprender, promover el desarrollo.
- Lúdicos: juego, diversión.
- Pragmáticos: acabar rápido, hacerlo bien.
- De control: que me atienda, que siga mis instrucciones.

Los motivos son importantes en el currículum familiar ya que parecen regir la calidad de las estrategias de enseñanza-aprendizaje que los padres ponen en juego en situaciones cotidianas.

(Andrade, 2009), dice que el centro docente se configura cada día más como una Comunidad Educativa en la que se integran los Profesores, los padres y los alumnos. Dos de estos elementos constituyen fuera del marco escolar una institución básica en la sociedad que es la familia. Ésta es el primer grupo social en el que el niño inicia su desarrollo personal y su adaptación al conjunto de la sociedad.

Para (Padín, 2011), la importancia de la comunicación pedagógica, porque a su vez hablamos de comunidad educativa, comunidad con intercambios para que funcione como tal, entonces superamos la concepción de multiculturalidad familiar al de interculturalidad, siguiendo el pensamiento del principio; diseñar a partir de allí las distintas situaciones de aprendizaje, así se comparten valores, se comparte el discurso familiar y se transforma en contenido de aprendizaje y de esta manera lo que el niño o niña aprende forma parte de su vida, ya que surge de su propia cultura familiar. Que la

preocupación también sea cómo transformar la escuela, como institución educativa en un espacio donde surjan valores que hagan deseable la vida de todos y cada uno: alumnos, padres y docentes.

La formación de un ser se inicia en la familia, es en donde reconocen las primeras facetas del mundo exterior, así mismo inician las actividades cognoscitivas, mediante estímulos del ambiente con el apoyo de la familia, sean estos padres, hermanos u otros parientes cercanos, posteriormente llega al período de educación inicial en donde ya interviene el gestor educativo realizando actividades Psicomotrices de estimulación temprana, como se denomina, la familia continúa ejerciendo su función importante y continúa por lo menos hasta que termina la fase de Bachillerato, en donde los jóvenes ya están en capacidad de asumir responsabilidades por su propia cuenta; se dice que el comportamiento de una persona depende del seno familiar en la que se formó.

#### **1.2.3.4. La función del estudiante.**

De acuerdo a la LOEI, artículo 140; son alumnos o estudiantes quienes después de haber obtenido matriculan se hallaren asistiendo a un establecimiento educativo.

Entonces las funciones o deberes son:

- Participar en el proceso de formación.
- Asistir puntualmente a clases y otros actos cívicos, culturales y deportivos.
- Guardar consideración respeto
- Participar en actividades estudiantiles
- Rendir las pruebas de evaluación.
- Cuidar por la buena presentación e higiene.
- Velar por el prestigio y el buen nombre del plantel

(Medina, 2011), dice que el perfil del estudiante es conocer, aprender, desarrollar, habilidades morales, cognitivas y reflexionar el conocimiento dado.

Los estudiantes deben estar comprometidos con el aprendizaje, deben indagar y promover su espíritu investigativo a través de la observación, la exploración y la generación de hipótesis y respuestas parciales a sus preguntas.

El estudiante debe asumir riesgos frente a su aprendizaje, pues tiene la confianza suficiente para probar sus ideas sin temor a equivocarse y considera el error como el punto de partida de construcción de su conocimiento.

En el sistema educativo implementado en nuestro país, el estudiante está en el centro de la atención; la incidencia de la familia y de los docentes se orienta a una buena formación de los estudiantes, todas las estrategias se orientan a generar una buena educación y los entes son los alumnos; ellos en cambio deben responder a las exigencias de la Institución educativa y al sacrificio que sus familiares hacen para apoyar en su formación, muchos de los alumnos no cumplen su rol, dedicándose a actividades ajenas al objetivo para el que asisten a la Institución educativa, generando mejor conflictos entre grupos de estudiantes y actores de la Educación dentro de un plantel.

#### **1.2.3.5. Como enseñar y aprender.**

(Hoffman, R., 2010), indica:

La relación personal mentor-aprendiz (tutor-alumno) beneficia a ambas partes y ayuda a aprender a ambos. El estudiante admira al mentor y quiere alcanzar el nivel de comprensión del mentor. El mentor ayuda al alumno a navegar por el camino hacia el conocimiento que presenta múltiples etapas aburridas y/o difíciles. El profesor debe enseñar a los estudiantes a aprender. Y los estudiantes deben enseñar al profesor a enseñar mejor.

Muchos estudiantes no se dan cuenta de que el aprendizaje progresa a través de etapas y que la memorización es solo una de ellas, una de las primeras. No basta con recordar, hay que comprender, aplicar, analizar, evaluar e incluso crear nuevo conocimiento. Los estudiantes deben ser conscientes de la existencia de estas etapas con objeto de transformarse de meros memorizadores a aprendices auto-dirigidos.

Cuando se presenta a los estudiantes algunas ideas sobre la meta-cognición (pensar sobre su propio pensamiento) cambia sus actitudes sobre el aprendizaje y comienzan a aplicar estrategias de estudio más eficaces.

La enseñanza debe favorecer cuatro puntos: (i) La empatía; los estudiantes responden mejor cuando saben que el profesor se preocupa por ellos y por su aprendizaje. (ii) El aprendizaje activo; ya que la participación de los estudiantes facilita el aprendizaje. (iii)

La interacción juicioso de grupos e individuos; el aprendizaje es una actividad solitaria, sin embargo, se puede mejorar gracias al trabajo en grupo. (iv) Y la potenciación del ego; hay que animar a los estudiantes a sentir que son responsables de sus propios éxitos en el aprendizaje.

(Hoffmann, R. y McGuire, S., 2009); enseñar y aprender es una estrategia que funciona. Durante más de cuatro décadas, nuestros alumnos nos han enseñado y nosotros a ellos. Mientras luchábamos para ser mejores profesores, hemos desarrollado (y tomado prestadas) un buen número de estrategias que creemos que han sido eficaces. Hemos comprendido que aprender y enseñar son dos reactivos en la combustión de una misma llama, cada uno alimenta al otro

La relación personal mentor-aprendiz (tutor-alumno) beneficia a ambas partes y ayuda a aprender a ambos. El estudiante admira al mentor y quiere alcanzar el nivel de comprensión del mentor. El mentor ayuda al alumno a navegar por el camino hacia el conocimiento que presenta múltiples etapas aburridas y/o difíciles. El profesor debe enseñar a los estudiantes a aprender. Y los estudiantes deben enseñar al profesor a enseñar mejor.

Para enseñar y aprender, es necesario crear un ambiente comprensivo, en la que las dos partes es decir mentor – aprendiz, reduzcan el espacio imaginario de diferencias de conocimientos, poniendo de por medio la intención de intercambiar conocimientos y fortalecer en cada uno de los componentes los que ya lo poseen, sino se logra un espacio de acuerdo mutuo generado de forma espontánea en el que inicialmente el mentor toma la iniciativa, la brecha de desconfianza será ancha y por lo tanto, es posible que se termine en los modelos tradicionales de enseñanza en el que el tutor transfiere conocimientos memoricamente y no obtenga conocimientos que el alumno tiene guardado en su interior como un potencial no explorado.

### **1.3. Cursos de formación**

#### **1.3.1. Definición e importancia de la capacitación docente.**

(Buele Maldonado, 2007), la capacitación docente no es simplemente actualizar y usar conocimientos. La manera cómo los conocimientos son impartidos y utilizados en la clase y en el mundo real es primordial para el proceso de enseñanza- aprendizaje. Existen varios aspectos de la capacitación docente que pueden incrementar la calidad

de educación y comprometer de mejor manera la motivación intrínseca de cada educador con una mirada al presente y al futuro. Estos aspectos son diversos, y están en relación con las necesidades del contexto en el cual se desarrolla el hecho educativo, así se incluyen contenidos sobre la teoría de educación, la metodología de enseñanza - aprendizaje, la introducción de las tecnologías de la información y comunicación, entre otros.

La teoría de la educación está relacionada directamente con el conocimiento de los aportes de los estudiosos de la educación y desde ese conocimiento determinar qué elementos teóricos se ajustan al entorno social. El educador debe tener en mente que sus conocimientos están ayudando a construir una nueva sociedad, activa desde los principios y derechos del ser humano. El docente debe estar preparado para introducir a los alumnos a un mundo de interculturalidad diversa, respeto y tolerancia. De esta manera, los alumnos conocerán, analizarán y reflexionarán sobre otras culturas y realidades mediadas por un trabajo interactivo y participativo, en donde se pueden identificar los principios pedagógicos, la formación, el aporte creativo y el testimonio y ejemplo del educador.

Según (Montero, 2011), la profesión de la enseñanza no tiene un cuerpo codificado de conocimientos y habilidades compartidos, una cultura compartida. La ausencia de este cuerpo de conocimientos compartidos -una de las marcas de las profesiones- cuestiona la pertinencia de utilizar el término profesión para la enseñanza. La consideración de la experiencia práctica como la fuente más importante de adquisición de conocimientos y habilidades -situación que configura un saber vulgar técnico, o artesanal pero nunca un saber científico, base del saber profesional ha conducido durante mucho tiempo a la irreverencia de la formación para la comunidad académica y los propios profesores”.

Para (Pavié, 2011), se dice que todo proceso formativo destinado a la formación de profesionales bajo el enfoque por competencias está explícitamente presente la idea del lifelong learning, esto es, la imperativa necesidad de actualizarse permanentemente para estar en condiciones de dar una respuesta adecuada a las demandas del ejercicio profesional. Esta misma situación se da, por cierto, en el caso de los docentes.

La necesidad y la importancia de la capacitación docente, radica principalmente en la actualización de conocimientos, entendiéndose que la sociedad es cada vez más

evolutiva, en muchas ocasiones, no son los aspectos tecnológico o de la globalización que genera esta conducta, es más bien la influencia de agentes de la naturaleza que provocan reacciones por sobre naturales de lo que se espera normalmente, ocurre que cuando no se maneja adecuadamente, estas capacidades se desperdician en actividades contradictorias a lo bueno (malo); entonces como al Docente se le ha dado un rol protagónico principal en el proceso de enseñanza-aprendizaje, este debe estar preparado para enfrentar estas aberraciones de los alumnos, pero para eso debe tener información suficiente, que lo adquiere con la educación informal en la sociedad, de la práctica profesional como Docente y de la capacitación adecuada que reciba durante toda su vida Profesional de la docencia.

### **1.3.2. Ventajas e inconvenientes.**

Según (Buele Maldonado, 2007), la capacitación del docente debe de estar orientada no sólo a incrementar o actualizar los conocimientos del docente, sino a encontrar nuevas maneras de utilizarlos en el mundo de hoy. A más de concentrarse en los aspectos analíticos, deductivos e hipotéticos del conocimiento contrastando con las situaciones de la realidad concreta, el elemento básico que lleva a estos cambios a tener resultados positivos no puede ser ignorado y este elemento clave es el desarrollo humano.

(González, 2008), es cierto que, para poder alcanzar el nivel deseado de formación en cuanto a contenidos, el profesor se vale de una formación teórico-práctica, a través de cursos, seminarios, talleres o lecturas, entre otras posibilidades.

Sin embargo, para saber más de su propia actitud o potenciar aspectos positivos de su acción docente es conveniente partir de la observación, la reflexión, la introspección y, por último, la autoevaluación. Parece, pues, necesario encontrar una herramienta propiciadora de procesos reflexivos, que ayude a sistematizar esos procesos que han de conducir al desarrollo profesional del docente.

La práctica docente es así el marco de referencia de todo el proceso de investigación, pues la investigación en la acción contempla la acción y la reflexión como dos caras de una misma realidad. Es, sobre todo, una vía de formación permanente, que permite al profesorado ejercer la investigación en el aula en busca de una mejora significativa de la calidad educativa

(Pérez, 2013), explica que existen dos tipos de Cursos de formación; en la formación a distancia; es necesario establecer un seguimiento riguroso del docente y se lleva a cabo una evaluación formal de sus aprendizajes, mientras que en la formación presencial a menudo el seguimiento se limita a un control de asistencia y la evaluación se efectúa sobre el formador y el formado. El beneficio más evidente de la educación virtual reside en que brinda a los Profesores mucho más tiempo y flexibilidad en términos de plazos y desplazamientos. Si bien hay plazos estrictos para entregar los trabajos, los docentes disponen de mucho más tiempo mientras tengan un teléfono cerca para poder llevar adelante su tarea (esto agrega días o semanas que antes se perdían en traslados) y permite que la educación no sea interrumpida tan fácilmente por viajes o traslados.

Según el análisis de los aportes bibliográficos y los conocimientos adquiridos, las ventajas de los cursos de formación son las siguientes.

- Mejorar el nivel de conocimientos del Docente
- Actualización de conocimientos.
- Mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje.
- Mejora la calidad de la educación.
- Es un docente más competitivo

#### Desventajas

- Se pierde horas clase
- Muchos docentes solamente asisten y no aprenden
- El tiempo de los docentes está copado
- Tiene que desprender de otras obligaciones.
- La capacitación significa costo y a veces no se dispone de la capacidad financiera.
- Existen cursos virtuales y muchos docentes desconocen el uso de las TICS.

#### **1.3.3. Diseño, planificación y recursos formativos.**

(Chiavenato, 2007), para realizar el diseño y planificación de los cursos formativos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El contenido de los programas de capacitación que deben estar directamente relacionados con el desempeño del puesto, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
- Desarrollo de habilidades, sobre todo las relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo y modificación de actitudes, se busca generalmente la modificación de actitudes negativas.
- Desarrollo de conceptos, esto es llevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas en su planificación:

- Detección de necesidades de capacitación diagnóstico
- Elaborar un programa de capacitación para atender necesidades
- Implementación y realización del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados.

El material o recursos para la capacitación o formación deben ser planeados a fin de facilitar la implementación del proceso completo. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

Para (Pavie, 2011), en el diseño, planificación y recursos formativos se deben tomar en cuenta, las capacidades de aplicación del conocimiento a:

- La planificación de la enseñanza, tomando decisiones fundadas sobre las relaciones y adecuaciones necesarias entre contenidos, estudiantes, currículum y comunidad;
- La selección y creación de tareas significativas para los estudiantes;
- Establecer, negociar y mantener un clima de convivencia en el aula que facilite la implicación y el éxito escolar;
- La creación de oportunidades instructivas que faciliten el crecimiento académico, social y personal;
- El uso efectivo de estrategias de comunicación verbal y no verbal que estimulen la indagación personal y en grupo;

- El uso de una variedad de estrategias instructivas que ayuden a los estudiantes a pensar críticamente, resolver problemas y demostrar habilidades prácticas, desarrollar su creatividad,
- La evaluación y su integración en la enseñanza-aprendizaje, modificando las actuaciones que sean apropiadas al seguir y conocer el progreso o las dificultades de cada alumno.

Entonces para la formación profesional es necesario planificar tomando en cuenta los recursos citados y además haciendo hincapié en la responsabilidad profesional a través de la práctica y ética de acuerdo a su criterio personal y compartiendo responsabilidades con el equipo administrativo, proponiéndose hacer un aprendizaje continuo en el mismo que involucre la necesidad de planificar su formación y genere importancia al tema, la necesidad de valorar y de insertarse en valores y políticas de la comunidad a la que influye.

#### **1.3.4. Importancia en la formación del profesional de la docencia.**

Según (Valeriano, 2011), el objetivo primordial de la formación continua, una formación profesional para que los docentes de primarias, secundarias y bachilleratos se convirtieran en profesionales de la enseñanza y del aprendizaje, con habilidades necesarias para enseñar y no únicamente el dominio de los contenidos. Asimismo permite analizar desde diversos estudios de investigación la naturaleza de las habilidades y de los conocimientos profesionales desarrollados en la formación continua de los maestros, se toma en cuenta una base de conocimientos pedagógicos requeridos, la identificación y construcción de las habilidades profesionales que se consideraba como maestros expertos. Partiendo estos trabajos de fundamentos, tales como: las aportaciones de la psicología cognitiva, el estudio de la evaluación pedagógica; los trabajos de orientación más fenomenológica sobre el saber docente con las representaciones y las situaciones vividas a través de la práctica; las investigaciones de Schön, sobre el maestro experto; siendo que todos estos trabajos se inscriben en el paradigma de investigación sobre el teacher thinking, en las reflexiones de Perrenoud, sobre la capacidad de los maestros de aplicar y actualizar sus conocimientos en la práctica y sobre el habitus.

(Lurcovich, 2011), en la medida en que el docente tome conciencia de la importancia de contar con una buena formación, cualquiera sea la disciplina o el campo en el que actúe, el camino que se recorra por parte del estudiante y el profesor habrá sido más

fructífero y sencillo. Esto obedece entonces a contar con una serie de conocimientos, técnicas, instrumentos y metodologías que permitan reflexionar sobre una mirada integrada entre estudiantes y profesores. Habiendo transitado en parte por este camino me aventuro a decir que hubo un punto de inflexión, un antes y un después, luego de transitar por el curso de formación docente en la Universidad, más allá de la buena metodología con la que cada uno pueda contar en sus clases.

Analizando el término, la formación Profesional de un Docente debe asumirla el mismo ente, como parte de su superación personal, nadie nace sabiendo y aquel que crea que con lo que ha aprendido en la Universidad y la práctica profesional, no es una persona que tiende al mejoramiento continuo y que es uno de los requisitos modernos de las Organizaciones, es decir, estas surgen gracias al desempeño y capacidad de los recursos humanos, si sus Profesionales docentes no cambian y buscan mejorar sus conocimientos la Institución se estanca en un sistema de enseñanza-aprendizaje no acorde con la culturización de la sociedad moderna.

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

La investigación de campo se organiza en el apoyo del investigador en el momento de la demostración de los supuestos planteados sobre las causas que generan el problema; motivo de su investigación. Especificando las tipologías de la actual investigación, se debe recalcar que se trató de una investigación de tipo descriptivo - interpretativo - explicativa; que permita tener una visión más clara de las necesidades de formación de los docentes de bachillerato técnico en la realidad en que se encuentra la educación de los docentes ecuatorianos, y cómo estas inciden en las tareas educativas por ellos desempeñadas. Por ello se estableció todo el proceso investigativo, de una manera organizada y sistemática, con la finalidad de que los resultados conseguidos luego de finalizado el proceso investigativo; sean los más ajustados al fenómeno que se quiere investigar. Por lo que se hizo necesario crear ciertos aspectos que contribuyan a una positiva realización de cada uno de los pasos demandados para investigar el problema de manera acertada; entre los aspectos apuntados se detallada continuación.

## 2.1. Contexto



**Fuente:** Revista Institucional 2012 – Biblioteca General “Juan XXXIII”

Un aspecto primordial delimitar es el campo de acción sobre el cual se va a realizar la investigación, lo primero que se hizo es definir el lugar en donde se va a desarrollar la investigación, que fue el Cantón Tena, parroquia urbana Tena. Este es la cabecera cantonal de la provincia de Napo, en donde la mayoría de su población tiene como principal actividad la agricultura, turismo y actividades de emprendimiento. La institución educativa investigada es el Colegio Técnico Fisco Misional “Juan XXIII”, está ubicado en el barrio central de la ciudad de Tena, el Magíster Luis Chanco se encuentra como Rector del establecimiento educativo.

Mediante Acuerdo Ministerial No.3291 del 30-11-1965, empieza su plan de organización como Colegio Técnico Industrial.

En el año de 1999, se eleva a la categoría de Instituto Técnico Superior, con dos años de Post-Bachillerato.

Posteriormente adquiere la categoría de Instituto Tecnológico, con tres años de educación Superior.

Actualmente cuenta con 450 alumnos en sus Niveles Medio y Superior, entregando a la colectividad de la Provincia y del País, profesionales con mano de obra calificada como: Bachilleres Técnicos Industriales y Tecnólogos en las Especialidades de Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial y Electricidad. Y con 22 profesores de cada área y especialidad unos, a contrato y la mayoría con nombramiento, los mismo que educan a la población estudiantil provenientes no solo del sector urbano, sino también un gran número de estudiantes acude desde los distintos sectores rurales del cantón, ansiosos de conocimiento y deseos de superación. El entorno sociocultural de la institución es muy diverso ya que se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, teniendo varios accesos con facilidades para la educación.

Anexo funciona el Centro Artesanal “Hno. SanteRebesco”, con la especialización de Carpintería.

Durante esta trayectoria han servido a la Educación varios Padres Josefinos, siendo uno de ellos el Padre Ernesto Villacrés, que se ha acogido a la jubilación voluntaria.

### **Visión Social.- Productiva, Económica y Pedagógica**

El Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, en el año 2012 propende ser la institución formadora de profesionales con título de segundo y tercer nivel con una sólida fundamentación humana, científica y tecnológica, competentes para el desempeño de sus funciones en el campo laboral con ética y responsabilidad.

### **Misión Institucional**

El Instituto Tecnológico “Juan XXIII”, deberá contribuir con el desarrollo de proyectos de vida con los jóvenes para mejorar las condiciones de sostenibilidad, familiar y

social, basándose en la tecnología, el conocimiento y el grado de inserción laboral, tanto individual como empresarial.

Por consiguiente, la institución deberá desarrollar procesos eficientes y eficaces como son: La actualización profesional permanente, dar prioridad a la investigación técnica socio-educativo y laboral, transferir los conocimientos económicos, productivos y tecnológicos, intermediación en el mercado de trabajo, producción y apoyo al emprendimiento productivo de los egresados.

## 2.2. Participantes

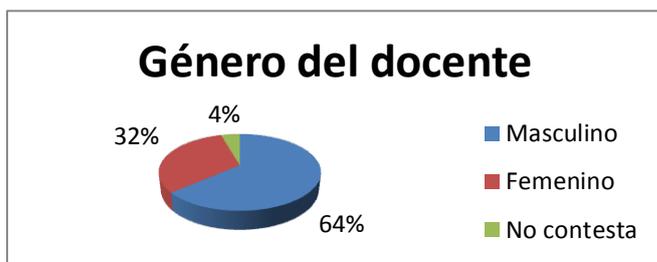
Para efecto de la presente investigación se trabajó con la población del lugar a investigarse y que consta en la delimitación del tema. La muestra con la que se trabajó no está sujeta al cálculo en fórmula, por la cantidad amplia que aborda el tema desde el punto de vista estadístico, sin embargo se trabajó con lo solicitado en la investigación, las mismas que fueron docentes de bachillerato de las carreras técnicas que ofrece la institución educativa, con un apoyo de 22 docentes investigados, representando el total de docentes que laboran en bachillerato técnico del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, el Director de la Institución estuvo muy colaborativo con el estudio, autorizando la aplicación de las encuestas que determinaron en el ítem número dos la situación demográfica del investigado que indica lo siguiente.

**Tabla Nº 1 Género del Docente Investigado**

Género del investigado	F	%
Masculino	14	63,6
Femenino	7	31,8
No contesta	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 1:** Genero del investigado



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

Analizando el género de los docentes del Instituto tecnológico Juan XXIII, la mayoría son hombres esto es en un 64%; se debe a que es una Institución educativa técnica en mecánica y electricidad, por lo que generalmente la mayoría de profesionales técnicos que adquieren estas especialidades son del género masculino, y por lo tanto la mayoría de docentes son hombres.

**Tabla Nº 2 Estado civil del docente investigado**

Estado civil del investigado	F	%
Soltero	3	13,6
Casado	12	54,5
Viudo	0	0,0
Divorciado	3	13,6
No contesta	4	18,2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 2.** Estado civil del investigado



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

El 54% de los docentes investigados en el Instituto Tecnológico Juan XXIII son casados, esto obedece a que son adultos y la tendencia humana es a contraer matrimonio en edades adultas, esto en el caso de personas profesionales, ya que en otros niveles de cultura los matrimonios son entre adolescentes inclusive.

**Tabla Nº 3 Edad del Docente Investigado**

Edad del investigado	F	%
20 - 30 años	3	13,6
31 - 40 años	6	27,2
41 - 50 años	6	27,2
51 - 60 años	4	18,1
61 - 70 años	0	0,0
No contesta	3	13,6
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 3:** Edad del docente investigado



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

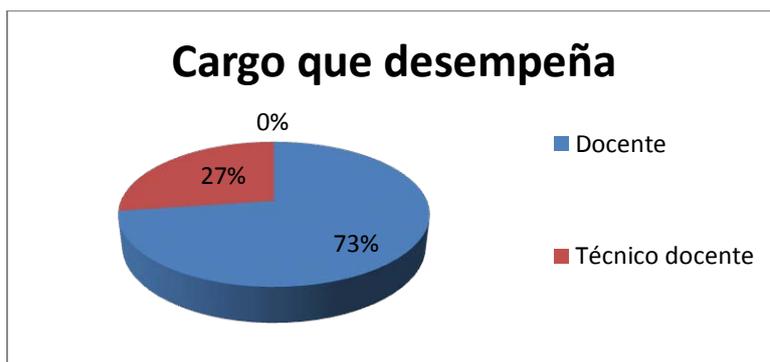
La edad de los docentes del Instituto Tecnológico Juan XXIII, fluctúa entre 31-50 años, es decir que estaría en un promedio de 40 años, edad media ni muy jóvenes ni viejos, con mucha experiencia lo que facilita los procesos de enseñanza-aprendizaje, por el recorrido y los conocimientos adquiridos en la práctica docente.

**Tabla Nº 4 Cargo que desempeña en la Institución**

Cargo que Desempeña	F	%
Docente	16	72,7
Técnico docente	6	27,2
Docente con funciones administrativas	0	0,0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 4:** Cargo que desempeña en la Institución



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

El 73% de los encuestados desempeñan el cargo de docentes puros se podría decir, solamente un 27% son técnicos-docentes, es decir en este caso dedicados a planificación y la docencia propiamente dicha, son los que vigilan la aplicación de las

mallas curriculares según las disposiciones del organismo rector de la educación y con relación a las especialidades del Instituto.

**Tabla Nº 5 Tipo de relación laboral que tiene con la institución**

Tipo de relación laboral	F	%
Contratación indefinida	3	13,6
Nombramiento	17	77,2
Contratación ocasional	2	9,0
Reemplazo	0	0,0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 5:** Tipo de relación laboral que tiene con la Institución



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

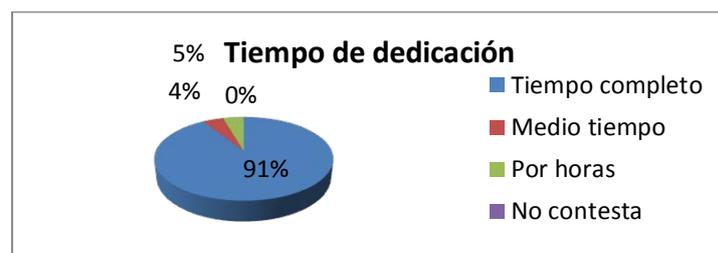
El 77% de los docentes encuestados tienen nombramiento solamente un 9% tienen contrato ocasional, relación laboral que va en crecimiento debido a que el Estado en caso de que haya jubilaciones o renuncias, burocratiza mucho la selección y reclutamiento de docentes en este caso para llenar las vacantes, en este caso lo más viable es acudir a la figura de contrato ocasional.

**Tabla Nº 6 Tiempo que dedica al trabajo en la institución educativa**

Tiempo de dedicación	F	%
Tiempo completo	20	90,9
Medio tiempo	1	4,5
Por horas	1	4,5
No contesta	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 6:** Tiempo que dedica al trabajo en la institución educativa



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

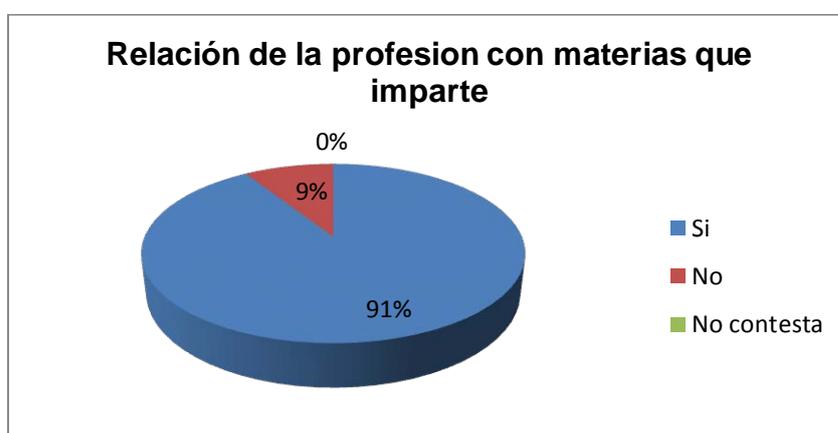
El 91% de los encuestados dedican el 100% de su tiempo a la Institución, solamente un 5% trabaja por horas y el 4% a medio tiempo, que corresponden a los docentes contratados sea en forma ocasional o con contrato indefinido, ya que sus términos del contrato tienen cláusulas definidas.

**Tabla Nº 7 Relación de la profesión con las materias que imparte**

Relación de las materias que imparte con la profesión	F	%
Si	20	90,9
No	2	9,0
No contesta	0	0,0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 7:** Relación de la profesión con las materias que imparte



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

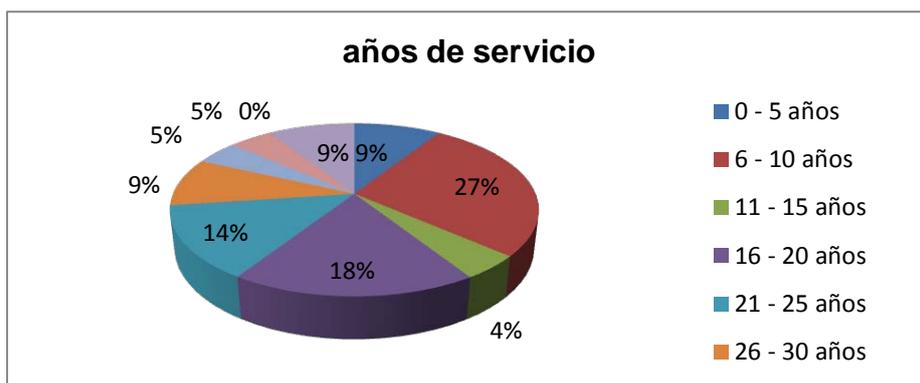
Los docentes encuestados en un 91% indican que las materias que imparten si tienen relación con su formación profesional así por ejemplo un licenciado en lengua y literatura dicta clases de estas asignaturas en el Instituto, solamente un 9% dictan asignaturas que no corresponden a su formación profesional; lo que no es ventajoso para una buena enseñanza-aprendizaje.

**Tabla Nº 8 Años de servicio del docente**

Años de servicio	F	%
0 - 5 años	2	9,0
6 - 10 años	6	27,2
11 - 15 años	1	4,5
16 - 20 años	4	18,1
21 - 25 años	3	13,6
26 - 30 años	2	9,0
31 - 35 años	1	4,5
36 - 40 años	1	4,5
Más de 41 años	0	0,0
No contesta	2	9,0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 8:** Años de servicio del docente



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

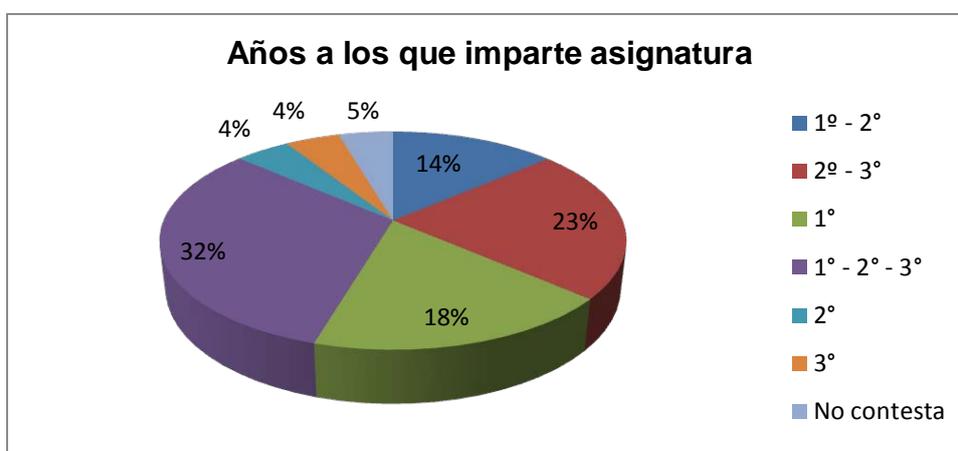
La mayoría de los docentes encuestados tienen de 18-20 años de servicio, concuerda con lo que se indicaba en relación a los promedios de edad que era de 40 años, en donde ya se visualiza una buena experiencia que lo comparten con los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje; es una media interesante con los que se pueden hacer innovaciones en favor de la educación en el nivel del bachillerato.

**Tabla Nº 9 Años de bachillerato en los que imparte las asignaturas**

Años de bachillerato en los que imparte asignaturas	F	%
1° - 2°	3	13,6
2° - 3°	5	22,7
1°	4	18,1
1° - 2° - 3°	7	31,8
2°	1	4,5
3°	1	4,5
No contesta	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Gráfico 9:** Años de bachillerato en los que imparte las asignaturas



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

La mayoría de los docentes encuestados esto es el 32% de ellos dictan clases a los tres niveles de bachillerato; el 23% lo hacen a segundo y tercero y solamente entre el 4 y 5%, dictan clases a un solo curso sea segundo o tercero de bachillerato; ya que solamente a primero de bachillerato se tiene un porcentaje alto que equivale a 18%.

### **2.3. Diseño y métodos de Investigación**

La presente investigación es activa con la participación de los actores en la que se aplica un instrumento de investigación, para obtener la información primaria, en este caso el investigador/a actúa como facilitador y los docentes son los entrevistados, los que proporcionan la información para obtener los resultados y discernir la hipótesis propuesta.

(Hernández, 2006), menciona que la investigación se origina internamente y como parte de las situaciones acostumbradas de la realidad que es objeto de estudio, uno de sus atributos más típicos es su representación democratizadora: sus actores son a un tiempo sujetos y objetos del estudio. En la misma se pretende conseguir efectos objetivos y medibles en la que se determinan las siguientes características:

#### **2.3.1. Diseño de la Investigación.**

Éste es un estudio transaccional/transversal puesto que se recogen datos en un momento único. Es exploratorio, debido a que en un momento específico, realiza una exploración inicial. Es descriptivo, puesto que se hará una descripción de los datos recolectados y que son producto de la aplicación del cuestionario.

El desarrollo de la presente investigación, es parte del diseño Metodológico, está fundado en una perspectiva cuantitativa ya que contiene datos numéricos que luego de tabularlos y presentados en tablas estadísticas, logra la utilización de métodos cualitativos, ya que se busca establecer, conocer, demostrar y explicar criterios de los docentes de bachillerato investigados para en función de su experiencia y vivencia, instaurar puntos de reflexión positivos o negativos para determinar las reales necesidades de formación.

### 2.3.2. Métodos de Investigación.

Siendo una investigación de tipo cualitativo-cuantitativo, en la misma que se aplicó un instrumento de investigación que facilitó la obtención de información tanto en sus cualidades y cantidades, para establecer comparaciones importantes.

- **Analítico:** Mediante la cual se distinguieron los elementos del fenómeno de las necesidades formativas de los docentes de bachillerato y se procedió a revisar ordenadamente cada una de las respuestas de los docentes por separado; a partir del análisis de las encuestas se establecen las relaciones entre las mismas.
- **Deductivo:** En el cual se aplicaron los principios y generalizaciones de las necesidades formativas de los docentes de bachillerato del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”, a partir de un vínculo de juicios, lo que permitió deducir y descubrir principios y consecuencias desconocidas que orientaron adecuadamente a la investigadora para realizar la investigación.
- **Estadístico:** Por el cual se analizaron los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, esta información se tabuló, estructurando un cuadro y gráficos estadísticos que facilitaron el análisis e interpretación de resultados.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de la Investigación

### 2.4.1. Técnicas de Investigación.

La técnica es el proceso mediante el cual el investigador obtiene los datos, para la presente investigación, se utilizó la encuesta, como técnica factible de obtención de datos la misma que fue sugerida por la Universidad Particular de Loja, lo cual facilitó realizar el trabajo de campo; en esta fase la investigadora tomó contacto con los Docentes, al momento de aplicar las encuestas, actividad de importancia ya que se obtiene información complementaria de importancia para las Conclusiones y Recomendaciones.

Además se utilizó la técnica de la **observación directa**; en la cual la investigadora tuvo la oportunidad de tomar contacto con los investigados, durante este proceso se

realizó la observación directa de la situación real en la que se desenvuelven las actividades curriculares y pedagógicas, aspecto importante para hacer deducciones y afirmaciones durante el análisis e interpretación de resultados.

#### **2.4.2. Instrumento de Investigación.**

El instrumento es un tipo de encuesta semi-estructurada (Anexo 3) en la cual los docentes investigados debieron seleccionar en su mayoría una sola alternativa, colocando una x o un visto en la alternativa que ellos consideraren adecuada, en ciertas preguntas debieron poner una o dos palabras no más; el instrumento estuvo compuesto por seis componentes: los datos institucionales, aun conociendo que se trataba de una Institución técnica, se debía averiguar la especialidad; la segunda parte fue la información general del investigado en lo que se refiere a edad, estado civil, años de servicio, cargo que desempeña, tipo de relación laboral entre otros datos importantes que ubica al docente en su ámbito educativo; la tercera fase hace referencia a la formación docente en lo que es especialidad, si tiene algún post-grado entre lo más relevante, la cuarta parte se refiere a las capacitaciones recibidas especialmente en los dos últimos años, los temas, los auspicios y otra información relevante para lo que es el tema central de la investigación ya que se propuso diagnosticar la necesidades de formación de los docentes; en el quinto componente se hace relación a la Institución educativa y su interés en capacitar a los docentes para finalizar con un bloque de preguntas interesantes ya que evalúa al docente en lo que es su tarea educativa tomando en cuenta a la organización es decir la Institución, los estudiantes y lo que es la capacitación y formación; esta tiene 44 ítems, con cinco alternativas de respuesta, en la que se considera 1 como bajo y la 5 la más alta, consideraciones que se tomaron en cuenta al momento del análisis de los resultados.

#### **2.5. Recursos**

El talento humano es el principal actor de toda investigación, mencionamos la ayuda proporcionada por parte de los directivos del Instituto: dirigidos por el señor Rector apoyado por la secretaría del plantel, así como el protagonismo que prestaron los docentes a la investigación y su apoyo al investigador.

### 2.5.1. Talento Humano.

**Tabla N° 10 Talento Humano**

RECURSOS	CANTIDAD
Investigadora	1
Docentes encuestados	22
Autoridades del Colegio Fiscomisional "Juan XXIII"	2
Secretaria del plantel	1
Directora de Tesis	1

Fuente: Trabajo de Campo

### 2.5.2. Materiales.

La investigación también contó con recursos materiales, económicos, siendo accesibles para el logro de los objetivos planteados dentro de la investigación los mismos que se detallan en la Tabla N°11 que se encuentra a continuación.

**Tabla N° 11 Recursos Materiales**

RECURSOS	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIAMIENTO
Internet	costo/Hora	30	0,8	24	Propio
Anillado	Unidades	4	1,5	6	Propio
Flash Memory	Unidades	1	10	10	Propio
Impresiones	Hojas	500	0,15	75	Propio
Resma INEN A4	Unidades	2	4,5	9	Propio
Copias	Unidades	500	0,05	25	Propio
Cd	Unidades	3	1	3	Propio
Ficha de encuestas	Unidades	88	0,1	8,80	Propio
Computadora	Unidades	1	750	750	Propio
Capacitador (horas)	Horas	60	15	900	Auspiciado
VARIOS					
Transporte	Unidades	5	5	25	Propio
Refrigerio	Unidades	10	2	20	Propio
<b>Total:</b>				<b>1855,80</b>	<b>Propio</b>

Fuente: Trabajo de Campo

### 2.5.3. Recursos Institucionales.

**Tabla N° 12 Recursos Institucionales**

RECURSOS	CANTIDAD
Universidad Técnica Particular de Loja	1
Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"	1
Sala de Profesores	1
Escritorios	22
Sillas	22

Fuente: Trabajo de Campo

#### 2.5.4. Recursos Económicos.

**Tabla N° 13 Recursos Propios**

<b>Valor Total del Proyecto de Investigación II</b>	<b>\$1855,80</b>	<b>Recursos Propios</b>
---	------------------	-------------------------

Fuente: Trabajo de Campo

#### 2.6. Procedimiento

El proceso se dio inicio con la tutoría virtual de lo que se denominó: Proyecto de Investigación I, en este módulo se nos orientó la forma de iniciar y ejecutar la investigación misma en su etapa de obtención de datos de campo, tal como lo indicaba también en el cronograma establecido en la guía didáctica entregada por la UTPL.

La instrucción fue identificar una Institución de nivel Bachillerato de preferencia tipo Técnico, bajo estas recomendaciones se realizó la gestión con la Autoridad del Plantel, esto es el Señor Rector; el primer acercamiento se lo hizo verbalmente y una vez establecido acuerdos se ingresó el oficio para obtener la aceptación formal del plantel, y sus miembros que incluyen a los docentes. Seleccioné al Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII” de la ciudad de Tena, por ser una institución educativa técnica que acoge a estudiantes de Bachillerato del cantón y provincia de Napo.

Contando con la respectiva autorización del Señor Rector y la aceptación de los Docentes, se aplicó la encuesta semi-estructurada, utilizando el Cuestionario de necesidades de formación, enviado por el equipo de investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja, el mismo que se aplicó a los docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”.

La información obtenida a través de las encuestas, se tabularon utilizando el lenguaje informático Excel, construyendo tablas y gráficos estadísticos, instrumentos que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados, de lo cual se obtuvieron las Conclusiones y recomendaciones; así permitió hacer la propuesta de capacitación para los Docentes del Colegio Técnico Juan XXIII.

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### 3.1. Necesidades Formativas

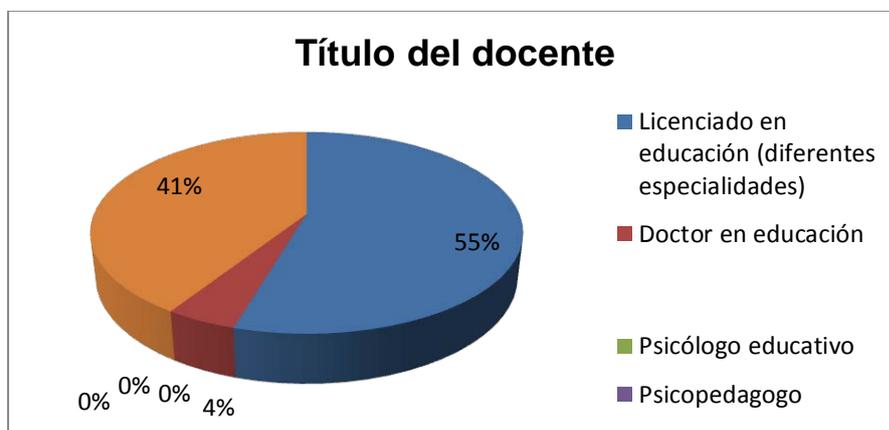
#### Pregunta 3.2.1. Su titulación de pregrado, tiene relación con: **Ámbito Educativo**

**Tabla N° 14 Relación del título con el ámbito educativo**

Opción	Frecuencia	%
Licenciado en educación (diferentes especialidades)	12	54,5
Doctor en educación	1	4,5
Psicólogo educativo	0	0
Psicopedagogo	0	0
Otras	0	0
No contesta	9	40,9
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 10:** Relación del título con el ámbito educativo



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

El 54% de los docentes son licenciados en educación; es decir, que la Organización tiene un adecuado nivel en la formación de los profesionales; sorprende que un 40,90% de docentes no respondan a la pregunta; existe un Doctor en educación, que es poco para una mejora continua y la persona en el contexto formativo por sus propios principios. A pesar de que si hay un buen grupo de docentes preparados los que no responden deben ser los bachilleres y esta es una debilidad para mejorar la calidad de educación y hacerlo de calidad como lo plantea la Política de Educación y el Plan Decenal que se implementa en la nueva Ley de Educación.

En este caso (Camacho y Padrón, 2005); al docente se debe formar para asumir la tarea educativa en toda su complejidad, actuando con la flexibilidad y la rigurosidad necesarias y apoyando sus acciones en una fundamentación válida.

**Pregunta 3.2.2. Su titulación de pregrado, tiene relación con: Otras Profesiones**

**Tabla N° 15 Relación del título de pregrado con otras profesiones**

Opción	Frecuencia	%
Ingeniero	0	0
Arquitecto	0	0
Contador	0	0
Abogado	0	0
Economista	0	0
No contesta	20	90,9
Veterinario	0	0
Otras	2	9,0
Médico	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico “Juan XXIII”

**Figura 11:** Relación del título de pregrado con otras profesiones



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico “Juan XXIII”

La mayoría de los Docentes no responden a la interrogante, en este caso esta respuesta se debe a que ninguna de las alternativas propuestas identifica a los encuestados, el 9% tienen formación de pre-grado tiene relación con otras profesiones; es decir, las personas no se insertan en el contexto del proceso formativo.

En relación a los resultados obtenidos; (Chavarría, 2011) afirma que para cualquier profesional en ejercicio es innegable que la tarea de su formación y actualización es un compromiso permanente, si ha de responder con su trabajo a las circunstancias y necesidades específicas de cada momento histórico.

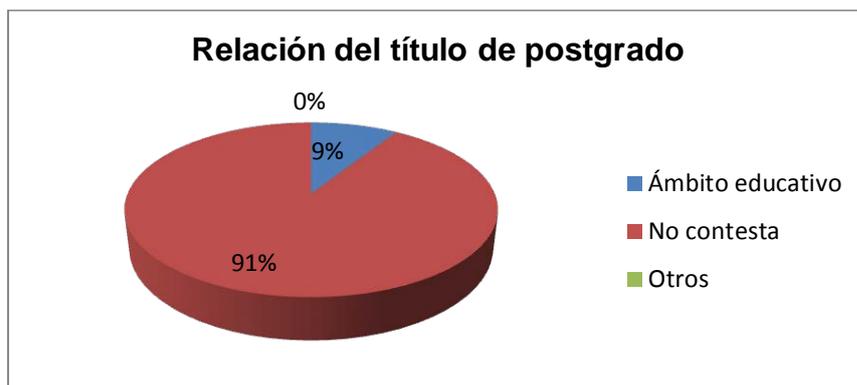
**Pregunta 3.3. Si posee titulación de postgrado (4° nivel), este tiene relación con:**

**Tabla N° 16 Relación del título de postgrado**

Opción	Frecuencia	%
Ámbito educativo	2	9,0
No contesta	20	90,9
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 12:** Relación del título de postgrado



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

Como la mayoría de Docentes no tienen título de cuarto nivel, el 90% no contesta a la pregunta; aquí se debe trabajar en lo que corresponde al contexto organizacional y la formación de sus Docentes. El resultado puede inducir a pensar de dos maneras, la primera que de pronto los Docentes se conforman con el Título que poseen y la segunda que la Institución no facilita los procesos de Formación y Capacitación, si fuera esta última la razón, las Autoridades del plantel educativo estarían recayendo en un error, ya que la misma LOEI, facilita para que los Docentes mejoren su título Académico, por lo que se debe de la Institución apoyar para que cumplan este objetivo, en función de que al final se mejora el desempeño organizacional en lo que es la calidad del servicio de educación que brinda.

Chavarría (2011); la formación permanente es una exigencia y una necesidad el profesional es responsable de su auto-evaluación y la toma de decisiones en su capacitación permanente, como parte de su inclusión cada vez más fuerte en los procesos educativos modernos.

**Pregunta 3.4. Le resulta atractivo seguir un programa de formación para obtener titulación de cuarto nivel.**

**Tabla N° 17 Gusto por seguir un postgrado**

Opción	Frecuencia	%
Si	15	68,1
No	2	9,0
No contesta	5	22,7
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 13:** Gusto por seguir un posgrado

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

El 68% de los docentes, aceptan que requieren obtener un título de cuarto nivel; es decir, se insertan en los ideales de la persona en el contexto formativo, ya que la tendencia universal con la situación de la globalización exige cada día un mejoramiento continuo y así mejorar su currículo académico, de esto se puede deducir además que el porcentaje nulo de Docentes con nivel de post-grado, no es de responsabilidad de estos, sino que falta incentivos de parte de la Institución Educativa.

De acuerdo a Pérez (1997); no hay respuesta única, ni posibilidad de recomendaciones universales, para la pregunta acerca de qué hacer con la cuestión docente y con la formación docente, de manera específica, sin embargo un nivel de postgrado si ayudaría mucho para consolidar los conocimientos.

#### Pregunta 3.4.1. Si la respuesta es positiva, en qué le gustaría formarse

**Tabla N° 18 Gusto por formación**

Opción	Frecuencia	%
Maestría	14	63,6
PhD	1	4,5
No contesta	7	31,8
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 14:** Gusto por formación de cuarto nivel



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

El 63% de los Docentes muestran el interés en llegar a obtener un título de cuarto nivel que es a nivel de Maestría; solamente uno está en condiciones de obtener el PhD; debido a que el ascenso es secuencial, es decir un docente con título de licenciado en educación, no podría acceder directamente al nivel de PhD, debe pasar necesariamente por el nivel de maestría; es importante recalcar que todo docente debe formarse por superación personal y actualización de sus conocimientos para brindar a sus educandos una educación acorde al avance de la sociedad actualizada. En la población estudiada se puede decir que existen dos limitantes claves como es el tiempo y el recurso económico.

Para (Chavarría, 2011), necesidades de capacitación y formación, tienden a resolver y mejorar la capacidad cognitiva de los Docentes, no es adecuado utilizar el criterio de la demanda como un simple hecho mercantilista, sino que la capacitación sea sostenible y tienda a mejorar los sistemas educativos en permanente evolución

**Tabla Nº 19 Preferencia de alguna maestría**

Opción	Frecuencia	%
En ciencias de la educación	3	13,6
En Currículo	1	4,5
En Electricidad	1	4,5
En Administración	1	4,5
En Gestión de Riesgos	2	9,0
En Mecánica	2	9,0
No contesta	8	36,3
Otras	4	18,1
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

**Figura 15:** Preferencia de alguna maestría



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

La base para alcanzar el éxito en la vida es el aprendizaje, es por esto que los docentes que se encuentran en ejercicio docente sienten la necesidad de estudiar una maestría que abarque temas de la educación así como de su especialidad técnica como podemos apreciar en la representación gráfica de los docentes encuestados, identificándose nuevamente la apertura que existe en los docentes por superarse profesionalmente en pro del trabajo que desempeñan como responsables de la educación de las futuras generaciones.

A este respecto (González, 2008), habla del modelo de análisis de Intervención Socio-educativa, con una formulación específica y de utilidad, ya que la intervención Socio-económica es la acción mediante la cual unos agentes sociales (Pedagogos sociales y educadores sociales), atienden a los aspectos educacionales de la satisfacción de necesidades dentro de la intervención social.

**Pregunta 4.3. Para, usted es importante seguir capacitándose en temas educativos**

**Tabla No. 20. Es importante seguir capacitándose**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	90,91%
No	1	4,55%
No contesta	1	4,55%
Total	22	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

**Figura 16:** Es importante seguir capacitándose



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

El 91% de los docentes encuestados afirman que si desean continuar capacitándose, existe en 4,55% que afirma que no desea capacitarse, en este caso particular es importante poner énfasis en este grupo pequeño, ya que al no mostrar interés por capacitarse, no van a mejorar sus perfiles académicos y por lo tanto no van a ser un aporte significativo para el mejoramiento de la capacidad formativa y educativa que presta el Colegio Juan XXIII, debido a que inclusive para actualizar conocimientos es necesario la capacitación mediante eventos, sin los cuales se mantendrá los sistemas tradicionales de enseñanza-aprendizaje y no contribuirá mayormente en el mejoramiento de la calidad de la educación.

Para esto (Vezub, 2005), dice que todavía hoy la formación continua de los docentes es pensada en asociación con el cambio educativo y desde una lógica lineal. Primero se define el sentido de la transformación que se desea, y posteriormente los expertos se abocan a diseñar los cursos de perfeccionamiento necesarios para concretar la reforma.

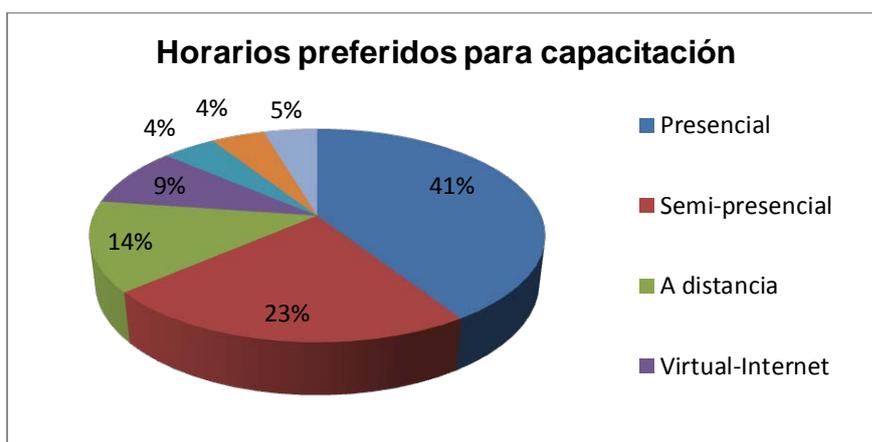
#### **Pregunta 4.4. Como le gustaría recibir la capacitación**

**Tabla No. 21. Como le gustaría la capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	9	40,91%
Semi-presencial	5	22,73%
A distancia	3	13,64%
Virtual-Internet	2	9,09%
Presencial y Semi-presencial	1	4,55%
Semi-presencial y Distancia	1	4,55%
Distancia y Virtual	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

**Figura 17:** Horarios preferidos de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

El 41% de docentes que respondieron a las encuestas están de acuerdo en recibir capacitación presencial, esta es la mayoría, por lo que al realizar eventos de este tipo se debe considerar el criterio mayoritario de los docentes, ya que muchas ocasiones los eventos han fracasado por esta situación, es decir que, no se toma el criterio de los actores directos y se quiere imponer condiciones, bajo estas circunstancias se generan conflictos y los resultados son poco satisfactorios.

El artículo 10 de la LOEI; en lo que corresponde a los derechos de los docentes del sector público en el literal a, dice: que tienen derecho de acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización y formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y de las del Sistema Nacional de Educación.

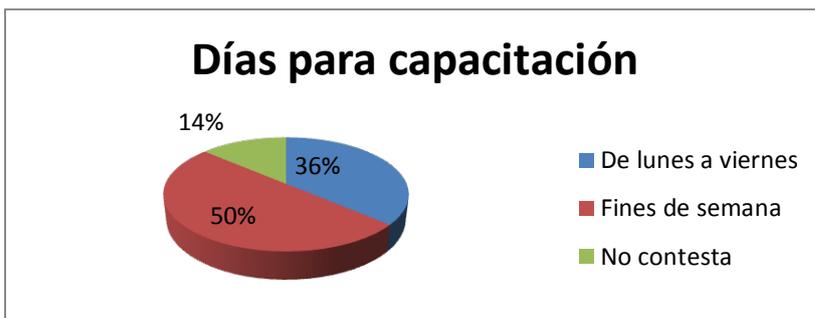
**Pregunta 4.4.1 Si prefiere cursos presenciales o semi-presenciales en que horarios le gustaría capacitarse**

**Tabla No. 22. Horario de preferencia para recibir la capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje
De lunes a viernes	8	36,36%
Fines de semana	11	50,00%
No contesta	3	13,64%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional “Juan XXIII”

**Figura 18:** Horario de preferencia para recibir la capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

El 50%, es decir la mayoría de docentes indican que preferirían recibir la capacitación los fines de semana, esta respuesta es importante tomar en cuenta, ya que conscientemente los actores, no quieren afectar al desarrollo normal de las labores pedagógicas en el transcurso de la semana; en este caso se constituye una fortaleza, para poder planificar las capacitaciones, que es de mucha importancia para la profesionalización de la enseñanza educativa.

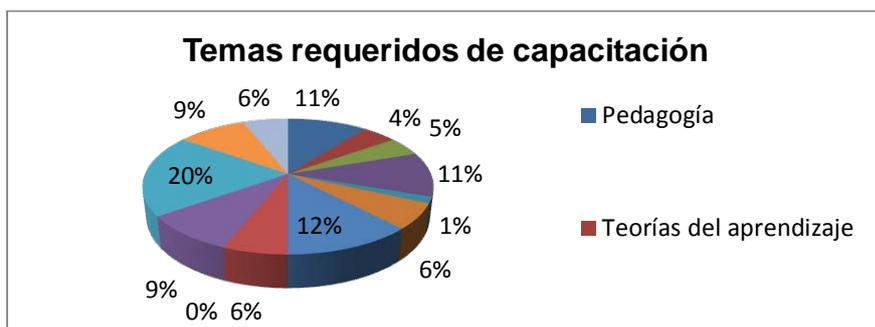
#### **Pregunta 4.5. En que temáticas le gustaría capacitarse**

**Tabla No. 23. Temáticas de la capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje
Pedagogía	7	10,61
Teorías del aprendizaje	3	4,55
Valores y Educación	3	4,55
Gerencia/Gestión educativa	7	10,61
Psicopedagogía	1	1,52
Métodos y recursos didácticos	4	6,06
Diseño y recursos didácticos	8	12,12
Evaluación del aprendizaje	4	6,06
Políticas educativas para la administración	0	0,00
Temas relacionados con las materias a su cargo	6	9,09
Formación en temas de mi especialidad	13	19,70
Nuevas tecnologías aplicadas a la educación	6	9,09
Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos	4	6,06
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 19:** Temáticas de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

El 19,7% de los profesores, afirman que desean capacitarse en temas de su especialidad, se debe indicar que el Colegio es técnico con algunas especialidades técnicas como: automotriz, metalmecánica, de tal manera que en eso se debe clasificar de acuerdo al número de docentes por especialidad; en lo que corresponde a otros temas el que predomina es el Diseño y recursos didácticos; que es una situación aplicable a la realidad del plantel, ya que las carreras y materias técnicas, requieren utilizar en gran medida los recursos didácticos para entrelazar lo que es teoría con la práctica.

Para Valeriano (2011), el objetivo primordial de la formación es una formación profesional para que los docentes de primarias, secundarias y bachilleratos se convirtieran en profesionales de la enseñanza y del aprendizaje, con habilidades necesarias para enseñar y no únicamente el dominio de los contenidos.

**Pregunta 4.6. Cuáles son los obstáculos que se presentan para que usted no se capacite**

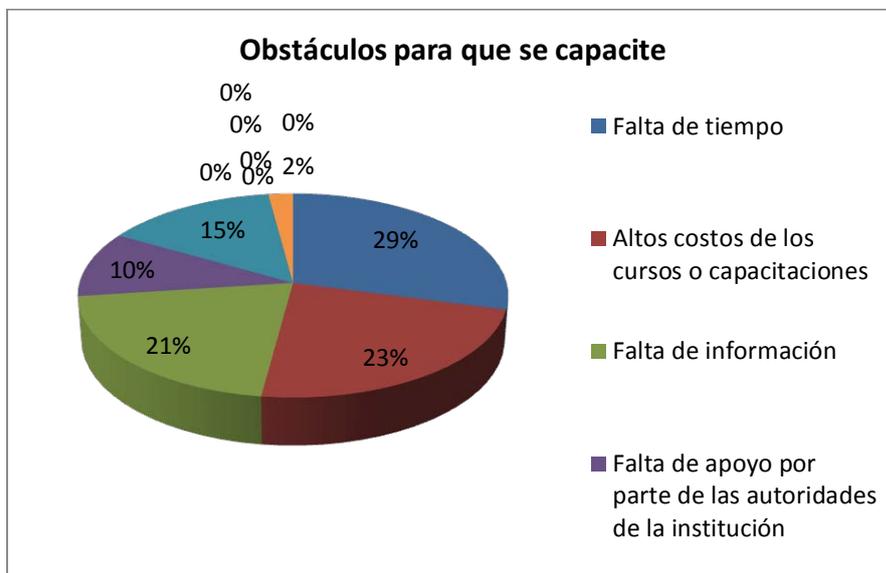
**Tabla No. 24. Obstáculos para que se capacite**

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tiempo	14	29,17
Altos costos de los cursos o capacitaciones	11	22,92
Falta de información	10	20,83
Falta de apoyo por parte de las autoridades de la institución	5	10,42
Falta de temas acordes con su preferencia	7	14,58
No es de su interés la capacitación profesional	0	0,00
Aparición de nuevas tecnologías	0	0,00
Falta de cualificación profesional	0	0,00
Necesidades de capacitación continua y permanente	0	0,00

Actualización de leyes y reglamentos	0	0,00
Requerimientos personales	0	0,00
No contesta	1	2,08
Total	48	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 20:** Obstáculos para capacitarse



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

El 29% de los docentes, que constituye el valor más alto en lo que respecta a las opciones a esta pregunta, indican que es por falta de tiempo, definitivamente las nuevas normativas sobre las nuevas modalidades de educación en la que procura que el docente se mantenga hasta cumplir las 40 horas de trabajo semanales como es la parte laboral; otra de las causas es la falta de información, situación que se puede mejorar con la implementación adecuada de las tecnologías de la comunicación dentro de la Institución.

Para (Buele Maldonado, 2007), la capacitación del docente debe de estar orientada no sólo a incrementar o actualizar los conocimientos del docente, sino a encontrar nuevas maneras de utilizarlos en el mundo de hoy.

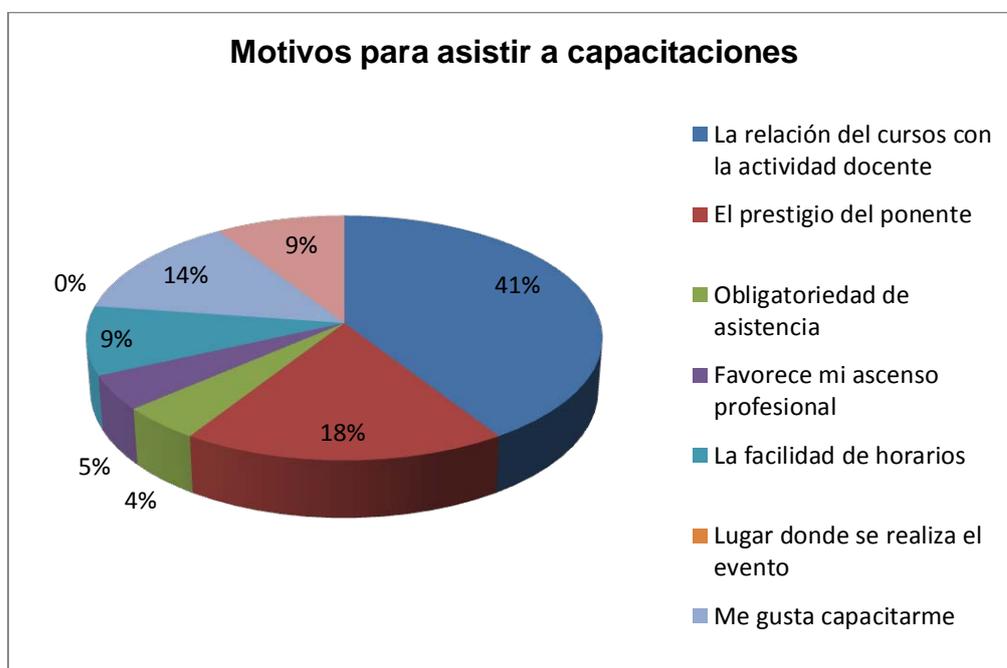
**Pregunta 4.7. Cuáles son los motivos por los que usted asiste a cursos/capacitaciones**

**Tabla No. 25. Motivos por lo que asiste a las capacitaciones**

	Frecuencia	Porcentaje
La relación del cursos con la actividad docente	9	40,91
El prestigio del ponente	4	18,18
Obligatoriedad de asistencia	1	4,55
Favorece mi ascenso profesional	1	4,55
La facilidad de horarios	2	9,09
Lugar donde se realiza el evento	0	0
Me gusta capacitarme	3	13,64
No contesta	2	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 21:** Motivos por lo que asiste a las capacitaciones



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

Los resultados reflejan que el 41% de los encuestados, afirman que el principal motivo para asistir a los cursos y capacitaciones es porque tiene relación con la actividad docente, es decir se fortalece los conocimientos y se porta como se dice se dice a la Profesionalización de la enseñanza, ya que es una de los cosas importantes para modernizar la educación y valorar los conocimientos y potenciarlos ya que todos tienen sus capacidades.

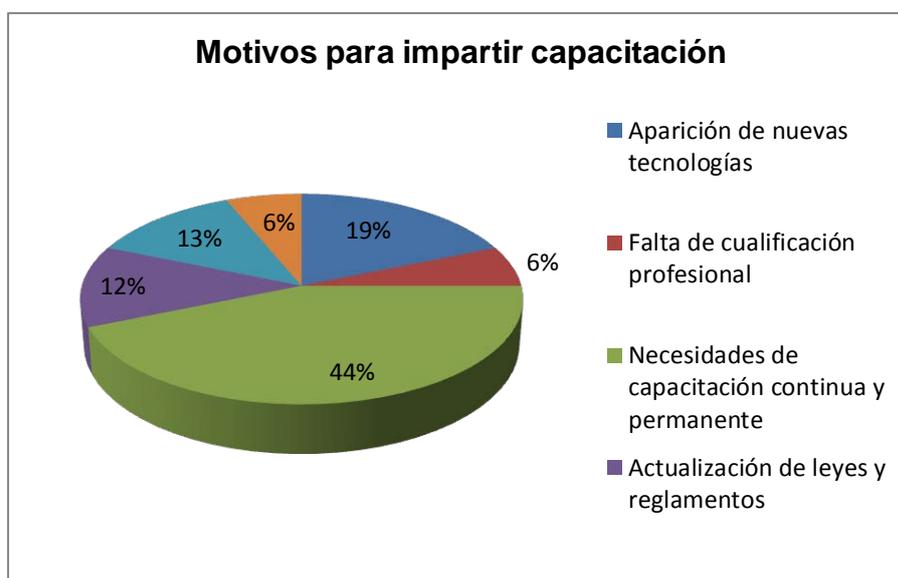
**Pregunta 4.8. Cuales considera Ud. Son los motivos por los que se imparten los cursos/capacitaciones**

**Tabla No. 26. Cuáles son los motivos porque se imparte cursos /capacitaciones**

	Frecuencia	Porcentaje
Aparición de nuevas tecnologías	6	18,75
Falta de cualificación profesional	2	6,25
Necesidades de capacitación continua y permanente	14	43,75
Actualización de leyes y reglamentos	4	12,5
Requerimientos personales	4	12,5
No contesta	2	6,25
TOTAL	32	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 22.** Cuáles son los motivos de impartir cursos de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

Los principales motivos según los encuestados es por necesidades de capacitación continua y permanente, es decir que se va mejorando continuamente las capacidades, esto se obtiene en un 44%, otra de las razones y que se consideran importantes de tomarse en cuenta es la aparición de nuevas tecnologías, en este caso la utilización de las TIC`s en los procesos educativos va tomando mayor importancia y por lo tanto es un tema de actualidad que amerita ser analizado y puesto en práctica en los procesos de mejora Institucional.

Para (González, Nieto y Cano, 2008); las necesidades de formación es la esencia del mejoramiento profesional, ya que por medio de estos procesos, se atesoran datos y conocimientos que sirven poner al servicio de la sociedad

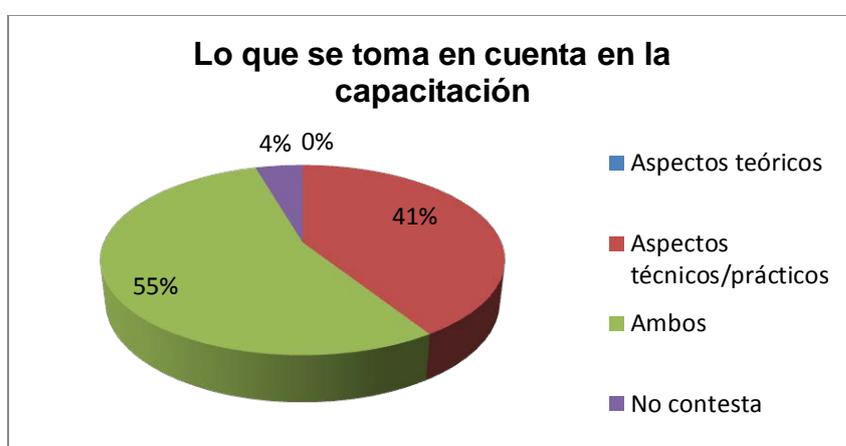
**Pregunta 4.9. Que aspectos considera de mayor importancia en el desarrollo de un curso/capacitación**

**Tabla No. 27. Que es de mayor importancia en el curso/capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos teóricos	0	0,0
Aspectos técnicos/prácticos	9	40,9
Ambos	12	54,5
No contesta	1	4,5
Total	22	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 23. Qué es de mayor importancia en el curso/capacitación**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

Los aspectos de mayor importancia según los encuestados, es por los aspectos técnicos y prácticos; esto es en un 50%, de los encuestados, pues la actividad de los docentes no es solamente aspectos teóricos de clase, ahora en la educación se analiza los aspectos técnicos, especialmente considerando que las Instituciones investigadas son de carácter técnico, en donde la parte técnica – práctica, está por encima de la cuestión teórica.

Bajo estas circunstancias la parte técnica/práctica se vislumbra como la modalidad más sobresaliente del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para Pavié (2011), todo proceso formativo destinado a la formación de profesionales bajo el enfoque por competencias está explícitamente presente la idea del lifelong learning, esto es, la imperativa necesidad de actualizarse permanentemente para estar

en condiciones de dar una respuesta adecuada a las demandas del ejercicio profesional.

### 3.2. Análisis de la Formación

La práctica pedagógica abarca todos los aspectos a considerarse para un adecuado proceso enseñanza aprendizaje y manejo administrativo, es así que este comprende temas institucionales, técnicas de enseñanza, estructura organizacional, factores de aprendizaje, formación docente, planificación curricular, entre otros que caracterizan a una educación de calidad, es así que se ha considerado al docente en el contexto formativo para determinar las necesidades que existen en torno al tema.

#### 3.2.1. La persona en el contexto formativo.

En lo que respecta a este apartado se realiza una investigación en los docentes encuestados para tener mayor conocimiento de las tipologías personales y afines al trabajo que realizan como docentes de bachillerato técnico.

#### Bloque 6; en lo relacionado a la práctica pedagógica

**Pregunta 6.1. En las siguientes preguntas, marque con una “x” el casillero correspondiente, señale en el recuadro del 1 al 5, en donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima.**

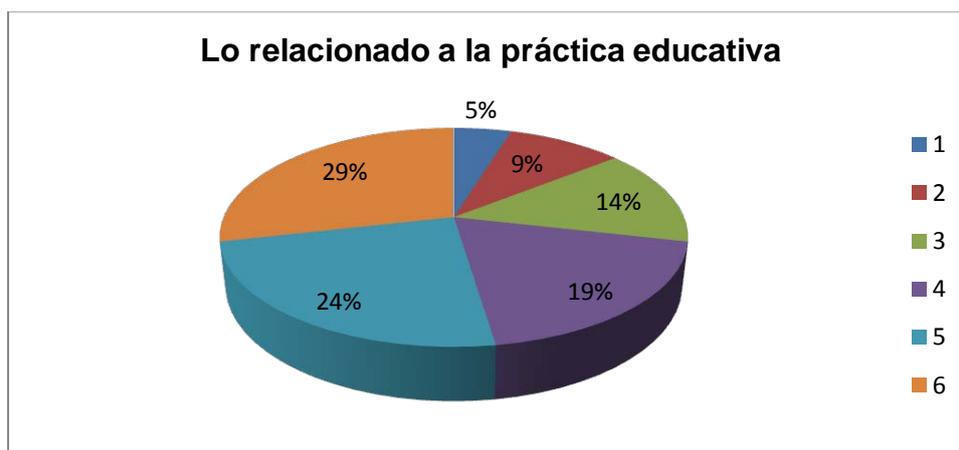
**Tabla No. 28. En lo relacionado a la práctica pedagógica**

Nº	ITEMS	PUNTAJES						TOTAL	PORCENTAJES					
		1	2	3	4	5	6		-1	-2	-3	-4	-5	-6
1	Analiza los elementos del currículo propuesto para el bachillerato	1	1	5	11	4	0	22	4,5	4,5	22,7	50	18,1	0
2	Analiza los factores que determinan el aprendizaje en la enseñanza (inteligencia, personalidad, clima escolar)	0	1	3	13	5	0	22	0	4,5	13,6	59,0	22,7	0
3	Conoce el proceso de la carrera docente del profesor ecuatoriano propuesto en la LOEI (ámbito, escalafón, derechos y deberes...)	0	2	8	8	4	0	22	0	9,0	36,3	36,3	18,1	0
4	Analiza los factores que condicionan la calidad de la enseñanza en el bachillerato	1	0	6	11	4	0	22	4,5	0	27,2	50	18,1	0
5	Describe las funciones y cualidades del tutor	1	1	5	8	5	2	22	4,5	4,5	22,7	36,3	22,7	9,0

6	Conoce aspectos relacionados con la psicología del estudiante	0	1	6	9	6	0	22	0	4,5	27,2	40,9	27,2	0
7	Mi formación en TIC, me permite manejar herramientas tecnológicas y acceder a información oportuna para orientar a mis estudiantes	0	3	5	10	3	1	22	0	13,6	22,7	45,4	13,6	4,5
8	La formación académica que recibí es la adecuada para trabajar con estudiantes, dadas las diferentes características étnicas del país.	0	2	9	7	4	0	22	0	9,0	40,9	31,8	18,1	0
9	La formación profesional recibida, me permite orientar el aprendizaje de mis estudiantes	0	0	4	13	4	1	22	0	0	18,1	59,0	18,1	4,5
10	Considera que los estudiantes son artífices de su propio aprendizaje	0	0	5	11	6	0	22	0	0	22,7	50	27,2	0
11	Describe las principales funciones y tareas del profesor en el aula	0	1	2	14	5	0	22	0	4,5	9,0	63,6	22,7	0
12	Diseña programas de asignatura y el desarrollo de las unidades didácticas	0	1	7	8	6	0	22	0	4,5	31,8	36,3	27,2	0
13	Utiliza adecuadamente la técnica expositiva	0	0	5	13	3	1	22	0	0	22,7	59,0	13,6	4,5
14	Valora diferentes experiencias sobre la didáctica de la propia asignatura	0	0	5	12	5	0	22	0	0	22,7	54,5	22,7	0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

Figura 24: En lo relacionado a la práctica educativa



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

En la Tabla No. 28; se analiza cada una de la 14 opciones, considerando la primera que tiene relación "al análisis de los elementos del currículo propuesto para el bachillerato"; los docentes tienen una percepción alta, ya que el porcentaje mayor se

encuentra en la opción 4, con el 50%; en lo referente a: analiza los factores que determinan el aprendizaje en la enseñanza (inteligencia, personalidad, clima escolar); los docentes también tienen un valor de 4 con 59%; es decir más de la mitad; Conoce el proceso de la carrera docente del profesor ecuatoriano propuesto en la LOEI (ámbito, escalafón, derecho, deberes), la ponderación es media con 36,3%, es decir que hace falta leer la Ley Orgánica de Educación Intercultural; al averiguar si: analiza los factores que condicionan la calidad de la enseñanza en el bachillerato; el 50% responden en el rango 4 que es adecuado; describe las funciones y cualidades del tutor, es el quinto ítem, si bien la mayoría responde en el porcentaje de 36,3% en puntaje 4, no existe seguridad de los docentes el tema no ha sido abordado en las capacitaciones; conoce los aspectos relacionados con la psicología del estudiante; el 40,9%, ponen en el rango de calificación 4; aceptable para el desarrollo pedagógico y curricular; mi formación en TIC, me permite manejar herramienta tecnológicas y acceder a información oportuna para orientar a mis estudiantes, el 45,4% aceptan en el rango 4 que es alta, aplicando a la práctica es lo bueno, para el desarrollo de una educación adecuada; la formación académica que recibí e la adecuada para trabajar con estudiantes dadas las diferentes características étnicas del país, el 40,9% que es el mayor porcentaje se ubica en el rango 3, que da la idea que no hay seguridad en los docentes, en el medio que se desenvuelve la Institución educativa investigada es pluricultural y amerita una mejor preparación; la formación profesional recibida, me permite orientar el aprendizaje de mis estudiantes, la ponderación de 4 con 59%, permite inferir que los docentes del Colegio Juan XXIII, están bien en este aspecto; considera que los estudiantes son artífices de su propio aprendizaje, un 50% aciertan en la calificación 4, debería ser un porcentaje más alto, ya que las reforma educativa orientan justamente a esto; describe las principales funciones y tareas del profesor en el aula, el 63,6% afirma que si en el rango 4; en lo que corresponde a: diseña programas de asignatura y el desarrollo de las unidades didácticas; diseña adecuadamente la técnica expositiva y valora diferentes experiencias sobre la didáctica de la propia asignatura, los valores todos recaen en el ítem 4; con porcentajes de: 36,3, 59 y 54,5 respectivamente, resumiendo los docentes encuestados en su mayoría aceptan conocer en una proporción alta el contexto formativo como persona, pues los mayores porcentajes se encuentran en el puntaje 4.

Según (Grau, Gómez y Perádones, 2005), la enseñanza está organizada de manera que los docentes interpreten y pongan en práctica las normas educativas, el currículo y la instrucción. Son el punto de contacto humano con los alumnos. Todas las influencias sobre la calidad de la educación están mediadas por él y por su acción.

### 3.2.2. La organización y la formación

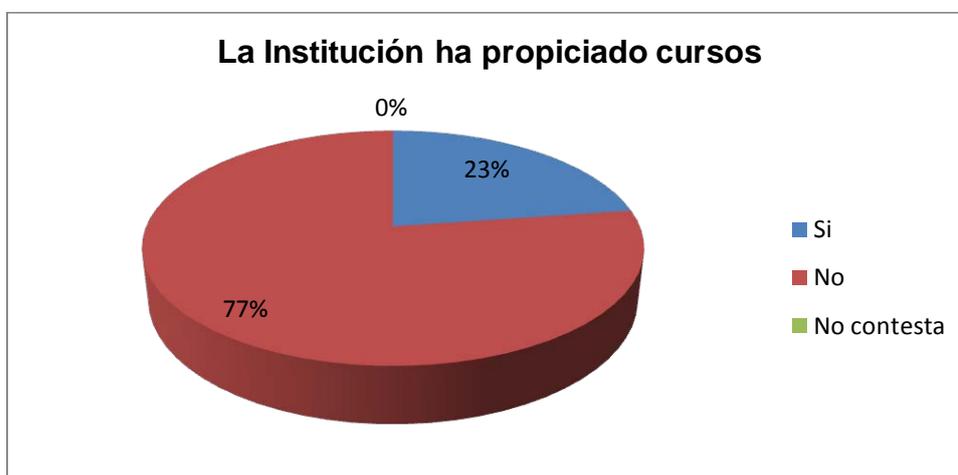
**Pregunta 5.1. La institución en la que labora ha propiciado cursos en los dos últimos años**

**Tabla N° 29 La Institución ha propiciado cursos**

Opción	Frecuencia	%
Si	5	22,7
No	17	77,2
No contesta	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 25.** La institución ha propiciado cursos



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

El cuadro de resultados nos permite apreciar que un 77% los Docentes coinciden que la Institución no ha propiciado eventos de capacitación, es decir no existe el interés de la Organización en la formación y superación de los docentes, actitud que es negativa y que van en contra de las Políticas de Estado que desea de todas maneras mejorar la calidad de la educación en el país.

Para (Knight, 2005); la capacitación se logra; cambiando planes de estudios y metodologías docentes, renovando estrategias pedagógicas, aunando esfuerzos y estableciendo nuevos cauces de participación y diálogo entre profesores y estudiantes, entre directivos y servicios

## Pregunta 5.2. Conoce si la institución está propiciando cursos/seminarios

**Tabla N° 30 La institución está elaborando cursos**

Opción	Frecuencia	%
Si	2	9,0
No	18	81,8
No contesta	2	9,0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

**Figura 26.** La Institución ha propiciado cursos de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fisco-misional "Juan XXIII"

Es importante destacar que el 82% de los encuestados responden que la Institución o está propiciando eventos de capacitación, los resultados consolidados en el cuadro No. 29 determina que la institución educativa no tiene interés en mejorar y fortalecer los conocimientos y las necesidades de capacitación de su personal docente, teniendo en cuenta que un 9% afirmó que si, coincidiendo con dos docentes que recién salió de la provincia a recibir un curso sobre motores a diesel y gasolina el mismo que es de gran utilidad en la especialidad de mecánica automotriz.; y que es un caso aislado, que debe tomarse como ejemplo para mejorar la situación actual.

### Pregunta 5.2.1. Los cursos se realizan en función de: Áreas de conocimiento

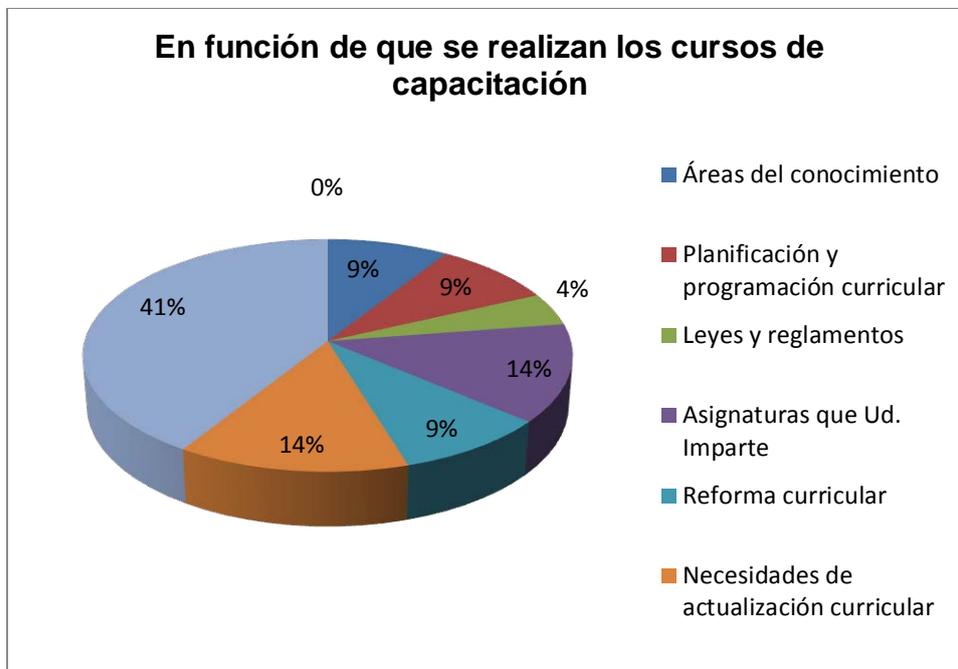
**Tabla N° 31 Función en la que se realizan los cursos**

Opción	Frecuencia	%
Áreas del conocimiento	2	9,0
Planificación y programación curricular	2	9,0
Leyes y reglamentos	1	4,5
Asignaturas que Ud. Imparte	3	13,6
Reforma curricular	2	9,0
Necesidades de actualización curricular	3	13,6

No contesta	9	40,9
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 27.** En función de que se cumplen los cursos de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

Los Docentes asisten a los cursos de formación por: Necesidades de actualización curricular 14% y Asignaturas que usted imparte 14%; en su gran mayoría un 41% no contesta a la pregunta planteada en la encuesta, lo que se atribuye al desconocimiento o despreocupación de los docentes por mantenerse al tanto de lo que acontece dentro de la Institución, o de pronto no entendieron la pregunta, que puede ser otra razón para que los docentes en su mayoría no respondan, algo que no aporta mucho para obtener conclusiones propias.

(Parrilla, 2007); afirma que, frente al planteamiento deficitario como eje vertebrador y contenido esencial de los planes de estudio, la polivalencia ha aparecido como alternativa, en clave formativa, para los profesionales de la educación especial desde el planteamiento de la diversidad.

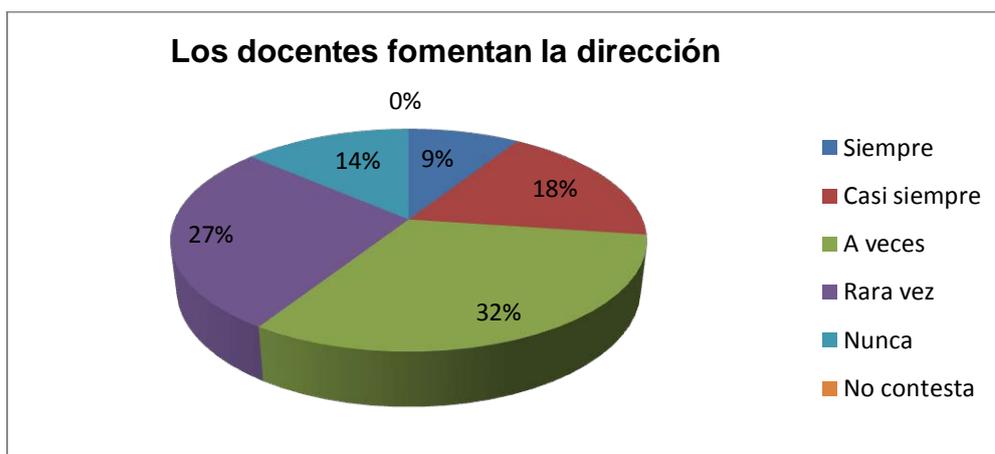
**Pregunta 5.3. Los directivos de su institución fomentan la participación del profesorado en cursos que promueven su formación permanente**

**Tabla N° 32 Fomento de formación por los directivos**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	2	9,0
Casi siempre	4	18,1
A veces	7	31,8
Rara vez	6	27,2
Nunca	3	13,6
No contesta	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 28.** Los docentes fomentan la formación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

El 32% de los Docentes encuestados responden que a veces los Directivos promueven la participación en cursos de capacitación, es decir que la tarea educativa no está siendo respaldada adecuadamente para un mejor desempeño en bien de la Organización. Es importante que el docente conozca y se involucre fomentando la participación docente en cursos que promueva la formación continua, con modelos que ayuden al mayor desarrollo profesional, intelectual y pedagógico para con los estudiantes determinando así que los aprendizajes sean significativos y funcionales; es decir partir de lo que se entiende como necesidades de formación del docente, que en este caso es de bachillerato.

(Díaz, 2012), supone que se ha tenido que innovar el sistema educativo formal, en el ámbito técnico profesional, de modo que permita entregar una formación de acuerdo a los requerimientos del cambiante mundo del trabajo, donde las competencias laborales son menos permanentes en el tiempo.

### **Bloque 6; en lo relacionado a la práctica pedagógica**

**Pregunta 6.1. En las siguientes preguntas, marque con una “x” el casillero correspondiente, señale en el recuadro del 1 al 5, en donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima.**

**Tabla No. 33. La Organización y la formación**

Nº	ITEMS	PUNTAJES						TOTAL	PORCENTAJES					
		1	2	3	4	5	6		-1	-2	-3	-4	-5	-6
1	Analiza el clima organizacional de la estructura institucional (motivación, participación, satisfacción y rendimiento en el trabajo...)	0	0	6	11	5	0	22	0	0	27,2	50	22,7	0
2	Conoce del tipo de liderazgo ejercido por el/los directivo/s de la institución educativa	0	1	10	8	3	0	22	0	4,5	45,4	36,3	13,6	0
3	Conoce las herramientas/elementos utilizados por los directivos para planificar actividades en la institución educativa	0	4	12	4	2	0	22	0	18,1	54,5	18,1	9,0	0
4	Plantea, ejecuta y hace el seguimiento de proyectos educativos (autoridades, docentes, estudiantes)	1	2	7	8	3	1	22	4,5	9,0	31,8	36,3	13,6	4,5
5	Percibe con facilidad problemas de los estudiantes	0	0	10	9	3	0	22	0	0	45,4	40,9	13,6	0
6	Planifico, ejecuto y doy seguimiento a proyectos económicos, sociales, culturales o educativos	1	3	7	8	2	1	22	4,5	13,6	31,8	36,3	9,0	4,5
7	Mi planificación siempre toma en cuenta las experiencias y conocimientos anteriores de mis estudiantes	0	0	5	9	7	1	22	0	0	22,7	40,9	31,8	4,5
8	El proceso evaluativo que llevo a cabo, incluye la evaluación diagnóstica, sumativa y formativa	0	0	2	16	4	0	22	0	0	9,0	72,7	18,1	0
9	Como docente evalúo las destrezas con criterio de desempeño propuestas en mi/s asignatura/s	0	0	2	15	5	0	22	0	0	9,0	68,1	22,7	0
10	Identifico a estudiantes con necesidades educativas especiales (altas capacidades intelectuales; discapacitados: auditiva, visual, sordo - ciego, intelectual, mental, físico - motora, trastornos de desarrollo)	0	1	7	8	5	1	22	0	4,5	31,8	36,3	22,7	4,5
11	Cuando tengo estudiantes	1	5	4	8	3	1	22	4,5	22,7	18,1	36,3	13,6	4,5

	con necesidades educativas especiales, mi planificación es realizada de acuerdo a los requerimientos de una educación especial e inclusiva													
12	Realiza la planificación macro y micro-curricular (bloques curriculares, unidades didácticas, planes de lección, tareas, experiencias, plan de aula...)	0	0	3	12	7	0	22	0	0	13,6	54,5	31,8	0
13	Aplica técnicas para la acción tutorial (entrevista, cuestionario...)	0	2	8	9	2	1	22	0	9,0	36,3	40,9	9,0	4,5
14	Analiza la estructura organizativa institucional (Departamentos, áreas, Gestión administrativa...)	0	2	8	9	3	0	22	0	9,0	36,3	40,9	13,6	0
15	Diseña planes de mejora de la propia práctica docente	0	3	5	7	5	2	22	0	13,6	22,7	31,8	22,7	9,0
16	Diseña y aplica técnicas didácticas para las enseñanzas prácticas de laboratorio y talleres	1	1	5	8	6	1	22	4,5	4,5	22,7	36,3	27,2	4,5
17	Diseña instrumentos para la autoevaluación de la práctica docente (evaluación de la asignatura y del profesor)	1	0	6	8	6	1	22	4,5	0	27,2	36,3	27,2	4,5
18	Planteo objetivos específicos de aprendizaje para cada planificación	0	0	2	12	8	0	22	0	0	9,0	54,5	36,3	0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

Figura 29. La organización y la formación.



Interpretando los resultados expuestos se puede determinar que la mayor parte de los resultados obtenidos no tiene el puntaje más alto, teniendo una media de 4 en la mayoría de las respuestas; siendo éste un problema identificado a la realidad del

Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, en el que únicamente el 22,7% analiza responsablemente y con conocimiento el clima organizacional de la estructura institucional, teniendo presente que el 54,5% de los docentes encuestados desconoce en su mayoría las herramientas/elementos utilizados por los directivos para planificar actividades en la institución educativa; además el 31,8% planifica, ejecuta y da seguimiento a proyectos económicos, sociales, culturales o educativos identificándose desinterés por desarrollarlo de forma adecuada y responsable, teniendo un 4,5% que ha preferido no contestar a la interrogante, es por esto que el proceso evaluativo que llevan a cabo los docentes, no incluye una evaluación diagnóstica, sumativa y formativa adecuada, ya que con la inaplicabilidad de técnicas didácticas para las enseñanzas prácticas de laboratorio y talleres se torna en un limitante para la aplicación de metodologías para la acción tutorial que realizan los docentes; cabe recalcar que esto se debe específicamente a la falta de organización de los docentes, así como el desinterés por involucrarse en el nuevo proceso educativo que tiene la institución en la actualidad, así como también una inadecuada formación en torno al tema organizacional de la institución; para citar algo en las nueva reformas se deben tomar en cuenta a los estudiantes con capacidades diferenciadas, este tema es delicado ya que se debe conocer el lenguaje de los sordo-mudos, para lo que es necesario estudiar y aprender a planificar para ello y aunque la mayoría de docentes en un 36% ponderan en la calificación 4, no es convincente ya que son tema que necesitan especialización; así muy poco docentes diseñan planes de mejora, hacen lo que deben hacer y lo que les obligan hacer, en muchas ocasiones por que las Instituciones mismas no generan el espacio de oportunidades para que ellos demuestren sus capacidades; muy pocos docente se auto-evalúan conscientemente, por eso algunos han tenido problemas en las evaluaciones que realiza el Ministerio de Educación, puesto que al parecer están bien en su desempeño, pero a la hora de la verdad tienen muchas falencias que son necesarias corregir a tiempo, para eso justamente son las evaluaciones.

### 3.2.3. La Tarea Educativa

**Pregunta 2.6. Las materias que imparte, tienen relación con su formación profesional.**

**Tabla Nº 34 Relación de las materias que imparte con la profesión**

Opción	Frecuencia	%
Si	20	90,9
No	2	9,0

No contesta	0	0,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

El 90% de los docentes y técnico docentes; asumen que las materias que dictan tienen afinidad con la formación profesional, siendo este un Colegio Técnico, sería difícil improvisar ya que son asignaturas que requieren formación específica en los temas.

Esta situación beneficia al éxito en la enseñanza de las carreras técnicas que oferta la Institución educativa, además de generar eficiencia en la calidad de los estudiantes que salen al servicio de la sociedad.

### Pregunta 2.7. Años de bachillerato en los que imparte asignaturas

**Tabla N° 35 Años de Bachillerato en los que imparte asignaturas**

Opción	Frecuencia	%
1° - 2°	3	13,6
2° - 3°	5	22,7
1°	4	18,1
1° - 2° - 3°	7	31,8
2°	1	4,5
3°	1	4,5
1° - 3°	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

El 32% de los docentes dictan clase a 1°, 2° y 3° de bachillerato, es decir que cumplen su servicio Docente con carga horaria completa; el 4% de los docentes dictan solamente a un curso de bachillerato clases, como los Colegios hasta la fecha de la investigación tenían la Educación Básica, debe ser que completan su tarea educativa en estos cursos, en todo caso se demuestra que los docentes pasan mayor tiempo en la Institución cambiando el paradigma anterior de que dicto mi hora clase y me retiro, ahora es otra época en la que cada docente debe ser responsable y profesional de la educación a la que debe dar el 100% del tiempo según la disposición laboral.

**6.1 En las siguientes preguntas marque con una X el casillero correspondiente, señale en el recuadro del 1 al 5, en donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima (bloque 6 del cuestionario)**

**Tabla No. 36. La tarea educativa**

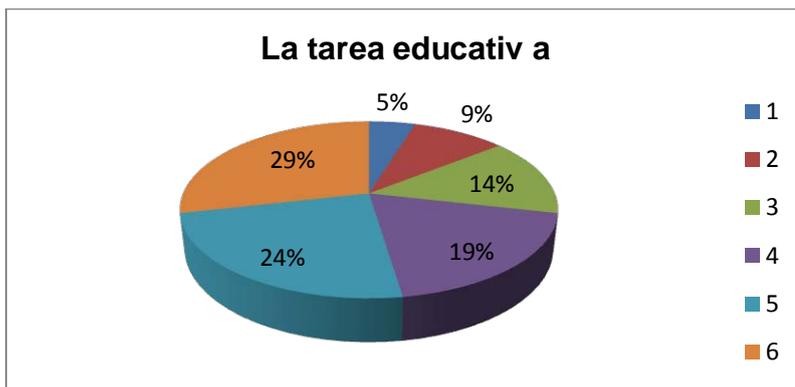
N°	ITEMS	PUNTAJES						TOTAL	PORCENTAJES					
		1	2	3	4	5	6		-1	-2	-3	-4	-5	-6
1	Analiza el clima	0	0	6	11	5	0	22	0	0	27,2	50	22,7	0

	organizacional de la estructura institucional (motivación, participación, satisfacción y rendimiento en el trabajo...)													
2	Conoce del tipo de liderazgo ejercido por el/los directivo/s de la institución educativa	0	1	10	8	3	0	22	0	4,5	45,4	36,3	13,6	0
3	Conoce las herramientas/elementos utilizados por los directivos para planificar actividades en la institución educativa	0	4	12	4	2	0	22	0	18,1	54,5	18,1	9,0	0
4	Plantea, ejecuta y hace el seguimiento de proyectos educativos (autoridades, docentes, estudiantes)	1	2	7	8	3	1	22	4,5	9,0	31,8	36,3	13,6	4,5
5	Percibe con facilidad problemas de los estudiantes	0	0	10	9	3	0	22	0	0	45,4	40,9	13,6	0
6	Planifico, ejecuto y doy seguimiento a proyectos económicos, sociales, culturales o educativos	1	3	7	8	2	1	22	4,5	13,6	31,8	36,3	9,0	4,5
7	Mi planificación siempre toma en cuenta las experiencias y conocimientos anteriores de mis estudiantes	0	0	5	9	7	1	22	0	0	22,7	40,9	31,8	4,5
8	El proceso evaluativo que llevo a cabo, incluye la evaluación diagnóstica, sumativa y formativa	0	0	2	16	4	0	22	0	0	9,0	72,7	18,1	0
9	Como docente evaluo las destrezas con criterio de desempeño propuestas en mi/s asignatura/s	0	0	2	15	5	0	22	0	0	9,0	68,1	22,7	0
10	Identifico a estudiantes con necesidades educativas especiales (altas capacidades intelectuales; discapacitados: auditiva, visual, sordo - ciego, intelectual, mental, físico - motora, trastornos de desarrollo)	0	1	7	8	5	1	22	0	4,5	31,8	36,3	22,7	4,5
11	Cuando tengo estudiantes con necesidades educativas especiales, mi planificación es realiza da de acuerdo a los requerimientos de una educación especial e inclusiva	1	5	4	8	3	1	22	4,5	22,7	18,1	36,3	13,6	4,5
12	Realiza la planificación macro y micro-curricular (bloques curriculares, unidades didácticas, planes de lección, tareas, experiencias, plan de	0	0	3	12	7	0	22	0	0	13,6	54,5	31,8	0

	aula...)														
13	Aplica técnicas para la acción tutorial (entrevista, cuestionario...)	0	2	8	9	2	1	22	0	9,0	36,3	40,9	9,0	4,5	
14	Analiza la estructura organizativa institucional (Departamentos, áreas, Gestión administrativa...)	0	2	8	9	3	0	22	0	9,0	36,3	40,9	13,6	0	
15	Diseña planes de mejora de la propia práctica docente	0	3	5	7	5	2	22	0	13,6	22,7	31,8	22,7	9,0	
16	Diseña y aplica técnicas didácticas para las enseñanzas prácticas de laboratorio y talleres	1	1	5	8	6	1	22	4,5	4,5	22,7	36,3	27,2	4,5	
17	Diseña instrumentos para la autoevaluación de la práctica docente (evaluación de la asignatura y del profesor)	1	0	6	8	6	1	22	4,5	0	27,2	36,3	27,2	4,5	
18	Planteo objetivos específicos de aprendizaje para cada planificación	0	0	2	12	8	0	22	0	0	9,0	54,5	36,3	0	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 30.** La tarea educativa.



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

La tarea educativa en el ámbito de la práctica pedagógica implica responsabilidad, vocación y agrado por enseñar, ya que no solo se refiere a dar clases sino a saber llegar con el conocimiento a los estudiantes, de una manera planificada, participativa, así como también interactuar con los estudiantes en su desempeño diario tanto educacional como social, es así que se han determinado los siguientes resultados.

Cada docente debe estar consciente del modelo efectivo para su práctica diaria en el quehacer educativo, sin embargo, analizando los resultados se pudo identificar que un 13,6% de los encuestados conoce técnicas básicas para la investigación en el aula y de la misma manera apenas un 9% de los docentes encuestados conoce plenamente las posibilidades didácticas de la informática como ayuda a la tarea docente, por lo que limitadamente el 22,7% de los docentes utiliza adecuadamente medios visuales

como recurso didáctico (retroproyector, diapositivas, pizarra, videos). Además de la técnicas para la tarea educativa se pudo evidenciar desigualdad de criterios en el uso de problemas reales por medio del razonamiento lógico que son una constante en la práctica docente teniendo un inconveniente con la interacción, la relación y acercamiento con los estudiantes, ya que el 50% de los docentes encuestados presentan problemas al momento de comprender y ayudar a los estudiantes en solucionar conflictos, manteniendo el modelo educativo precario, donde consideran que el docente solo debe dedicarse a impartir conocimientos y no un amigo, guía y tutor del estudiante.

Estableciendo comparaciones con lo referente a: La persona en el contexto formativo; la organización y la formación y la tarea educativa, los docentes investigados en casi todos los ítems se califican en el rango 4, que es alto, generando eficiencia educativa la misma que debería plasmarse en el aula, existe temas sensibles como: percibe con facilidad problemas de los estudiantes, si bien un 45% afirma que sí; la respuesta genera dudas, ya que esto no es fácil; existe un ítem que es de gran importancia y que en muchos casos estudiantes que no rinden en la materia resultan ser buenos, en lo que dice: como docente evalúo las destrezas con criterio de desempeño propuestas en mi asignatura, esto es importante analizar profundamente para no sesgar una ponderación hacia estudiantes que en la realidad muestran poco interés en la materia.

Para (Rojas, 2012), indica que la relación del ser humano con el conocimiento, hoy en día está avanzando a pasos agigantados, esto implica tener que modificar y utilizar métodos de aprendizajes diferentes, herramientas diversificadas, practicas innovadoras que cumplan con las expectativas y demandas de los estudiantes.

### 3.3. Los cursos de formación

#### Pregunta 4.1.1. Número de cursos a los que ha asistido en los dos últimos años

**Tabla N° 37 Número de Cursos Realizados**

Opción	Frecuencia	%
1	2	9,0
2	4	18,1
3	3	13,6
4	2	9,0
5	2	9,0
6	1	4,5
8	2	9,0

No contestan	6	27,2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 31.** Número de cursos realizados



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

El 18% de los docentes tienen cuatro cursos de formación en los últimos años, no es suficiente para una formación continua de un Docente, por un lado esto depende de las insuficientes facilidades que otorga la Institución, pero también tiene que ver con el interés propio que ellos tengan en su mejoramiento profesional; lo sorprende es que un 27,2%, no contestan a la pregunta con esta actitud muy poco apoyan a la investigación ya que con esto no se puede obtener una conclusión acertada del criterio integral de los docentes.

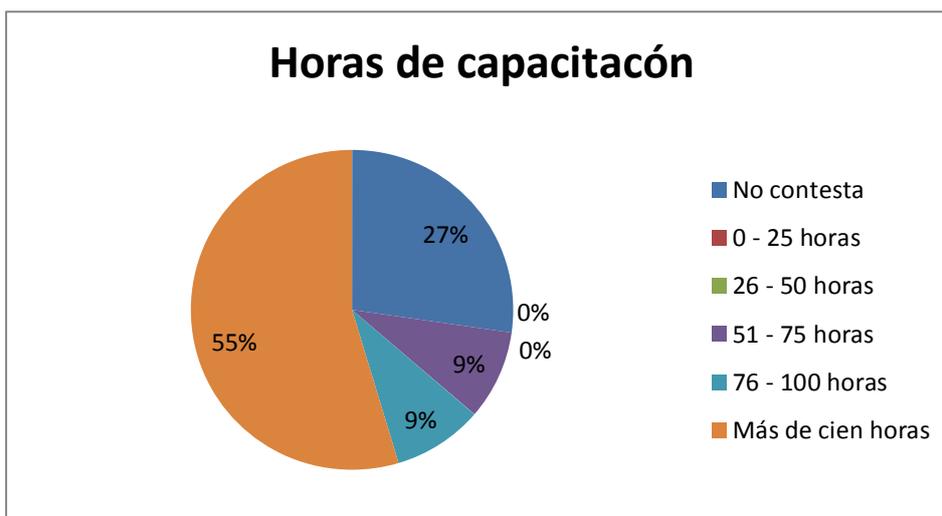
#### Pregunta 4.1.2 Totalización en horas

**Tabla Nº 38** Horas de capacitación aproximadas

Opción	Frecuencia	%
No contesta	6	27,2
0 - 25 horas	0	0
26 - 50 horas	0	0
51 - 75 horas	2	9,0
76 - 100 horas	2	9,0
Más de cien horas	12	54,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

**Figura 32.** Horas de capacitación



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

La mayoría de los docentes tiene más de 100 horas de capacitación, relacionando con las respuestas de la tabla 35; si la mayoría tienen cuatro (4) cursos en los últimos años, estos fueren de varias horas de duración. Cada docente debe estar consciente de las necesidades de capacitación para ser docente de bachillerato, sin embargo, ha existido un descuido por tener una constante y continua capacitación en temas diversos para cada una de las áreas que se imparten para colegios técnicos, ya que se ha venido trabajando hasta hace muy poco tiempo con un modelo educativo corriente.

#### **Pregunta 4.1.3 Hace que tiempo lo realizo**

**Tabla N° 39** Tiempo último de curso

Opción	Frecuencia	%
0 - 5 meses	13	59,0
6 - 10 meses	2	9,0
11 - 15 meses	1	4,5
16 - 20 meses	0	0
21 - 24 meses	0	0
Más de 25 meses	0	0
No contesta	6	27,2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 33.** Tiempo último curso



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

El 59% de los docentes han asistido a un curso en el rango de 0-5 meses; es decir que existe una actualización temprana de conocimientos que es para lo que sirven los cursos, ya que el éxito de la enseñanza aprendizaje, en gran medida depende de la capacidad demostrada por el docente, la misma que se va desarrollando de acuerdo a las capacitaciones y experiencia que vaya adquiriendo para activar las capacidades, potencialidades del interior del sujeto que aprende.

Según (González, 2008), es cierto que, para poder alcanzar el nivel deseado de formación en cuanto a contenidos, el profesor se vale de una formación teórico-práctica, a través de cursos, seminarios, talleres o lecturas, entre otras posibilidades.

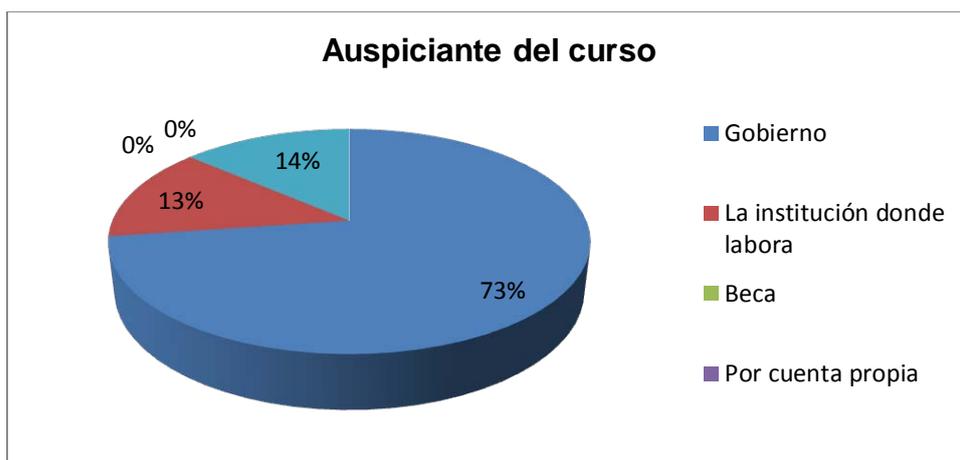
#### **Pregunta 4.1.4.1 A este curso lo hizo con el auspicio de:**

**Tabla Nº 40 Auspicio del curso**

Opción	Frecuencia	%
Gobierno	16	72,7
La institución donde labora	3	13,6
Beca	0	0
Por cuenta propia	0	0
No contesta	3	13,6
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”

**Figura 34.** Auspiciante del curso



**Fuente:** Cuestionario aplicado a docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional "Juan XXIII"

Los cursos a los que han asistido los docentes en un 73%, han sido auspiciados por el Gobierno; generalmente las Universidades en Ecuador no patrocinan cursos, sino son en su mayoría del Ministerio de Educación. De acuerdo a la Ley orgánica de Educación, el docente es el pilar fundamental en la formación de los ciudadanos del presente y futuro de la patria, razón por la que se le exige capacitaciones continuas para que de esta manera responda a las grandes exigencias de esta sociedad cambiante, en vías de desarrollo; razón por la cual el Gobierno Nacional se encuentra impartiendo cursos para docentes de distintas áreas.

**CAPÍTULO IV**  
**CURSO DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN DOCENTE**

#### **4.1. Tema del Curso**

Curso de capacitación en Gerencia y Gestión Educativa, dirigido a los Docentes del Instituto Fisco-misional Juan XXIII.

#### **4.2. Modalidad de Estudios**

Presencial; en días viernes y sábado

#### **4.3. Objetivos**

**General:** Capacitar a los docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, en procesos adecuados de Gerencia y gestión educativa, para solventar las necesidades encontradas mediante el trabajo investigativo.

**Específicos:**

- Cumplir con las expectativas de los Docentes de Bachillerato del Instituto Juan XXIII, con la necesidad de capacitarse en Gerencia y gestión educativa.
- Lograr que los docentes capacitados conozcan los principios, técnicas y herramientas para la administración y organización de las Instituciones educativas.
- Conocer y comprender la importancia de los procesos de toma de decisiones institucionales orientados al logro de objetivos y metas.

#### **4.4. Dirigido a:**

En este caso se dirige a 22 Docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”.

##### **4.4.1. Nivel formativo de los destinatarios.**

El Curso de capacitación está dirigido a 22 Docentes del Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, que dictan sus clases en el Bachillerato; el mismo que para ser aprovechado con éxito deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Mínimo tres años de estudios pos bachillerato (Tecnólogos) con experiencia en Docencia
- Licenciados en educación en diferentes menciones
- Psicólogo Educativo
- Técnicos Docentes

#### **4.4.2. Requisitos técnicos que deben poseer los destinatarios:**

Poseer título (profesor, técnico o tecnólogo) a demás:

- Tener conocimientos básicos de Planificación y gestión educativa.
- Tener conexión a Internet
- Poseer una computadora portátil
- Saber algo de lectura crítica y toma de decisiones.

#### **4.5. Breve descripción del curso**

Buele (2007), manifiesta que la capacitación docente no es simplemente actualizar y usar conocimientos. La manera cómo los conocimientos son impartidos y utilizados en la clase y en el mundo real es primordial para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen varios aspectos de la capacitación docente que pueden incrementar la calidad de educación y comprometer de mejor manera la motivación intrínseca de cada educador con una mirada al presente y al futuro.

Por medio de la capacitación en la toma de decisiones, genera la capacidad en los docentes habilidades administrativas para lograr un desempeño efectivo tanto en forma individual como del grupo de colaboradores.

Es importante revisar diferentes enfoques desde la administración y su proceso, en lo que se refiere a las Instituciones educativas, las fases de este proceso son: planeación, programación, presupuesto y fuentes de financiamiento, complementado con la organización, dirección y liderazgo educativo; estos procesos se deben controlar en forma permanente para lograr los objetivos Institucionales deseados.

##### **4.5.1. Contenidos del curso**

## **La toma de decisiones**

- Toma de decisiones y la solución de problemas
- La toma de decisiones individuales
- La toma de decisiones grupales
- Técnicas especiales de grupo

## **Gerencia educativa**

- Fundamentos teóricos y prácticos de la administración
- Administración de instituciones educativas
- Proceso de la planeación en las instituciones educativas
- Organización de las Instituciones educativas
- Dirección de las instituciones educativas
- Control de las instituciones educativas
- Calidad e evaluación educativa

UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO: TOMA DE DECISIONES					
DURACIÓN HORAS PEDAGÓGICAS	32	PRESENCIAL	32	DISTANCIA	0
CONOCIMIENTOS (TEMAS / SUBTEMAS)	CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	METODOLOGÍA		HORAS CLASE	
		ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE		
<p>Toma de decisiones y la solución de problemas</p> <p>La toma de decisiones individuales</p> <p>La toma de decisiones grupales</p> <p>Técnicas especiales de grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a analizar y estudiar el contexto de la toma de decisiones en los centros educativos del Cantón Tena.</li> <li>• Definir como se inicia la toma de decisiones individuales a través del cual genera una acción en favor de la organización</li> <li>• Los capacitados estarán en capacidad de analizar las decisiones por los métodos multi-atributo y árbol de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar un computador para realizar enseñanza interactiva</li> <li>- Aplicar ejercicios de retro-alimentación durante la clase.</li> <li>- Evaluar en forma permanente las actividades y destrezas de los capacitados.</li> <li>- Enviar trabajos de fortalecimiento de conocimientos a casa.</li> <li>- Entregar material de apoyo en impreso y digital a los capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir puntualmente a las tutorías.</li> <li>- Realizar los ejercicios sugeridos en clase.</li> <li>- Trabajar en la casa y presentar los trabajos indicados como tareas.</li> <li>- Presentarse a las evaluaciones parciales y de fin de módulo; y obtener al menos 7,5 para su aprobación.</li> </ul>	32 horas	

UNIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO: GERENCIA EDUCATIVA					
DURACIÓN HORAS PEDAGÓGICAS	48	PRESENCIAL	48	DISTANCIA	0
CONOCIMIENTOS (TEMAS / SUBTEMAS)	CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	METODOLOGÍA		HORAS CLASE	
		ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE		
<p>Fundamentos teóricos y prácticos de la administración</p> <p>Administración de instituciones educativas</p> <p>Proceso de la planeación en las instituciones educativas</p> <p>Organización de las Instituciones educativas</p> <p>Dirección de las instituciones educativas</p> <p>Control de las instituciones educativas</p> <p>Calidad e evaluación educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Docentes estarán en condiciones de conceptualizar la administración</li> <li>• Al final del curso los capacitados habrán adquirido conocimientos y destrezas de planeación, organización, dirección y control de las Instituciones educativas.</li> <li>• Los capacitados podrán vincular las actividades del quehacer docente con los principios de administración educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar un computador para realizar enseñanza interactiva</li> <li>- Aplicar ejercicios de retro-alimentación durante la clase.</li> <li>- Evaluar en forma permanente las actividades y destrezas de los capacitados.</li> <li>- Enviar trabajos de fortalecimiento de conocimientos a casa.</li> <li>- Entregar material de apoyo en impreso y digital a los capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir puntualmente a las tutorías.</li> <li>- Realizar los ejercicios sugeridos en clase.</li> <li>- Trabajar en la casa y presentar los trabajos indicados como tareas.</li> <li>- Presentarse a las evaluaciones parciales y de fin de módulo; y obtener al menos 7,5 para su aprobación.</li> </ul>	48 horas	

## CONTENIDOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO TÉCNICO FISCOMISIONAL JUAN XXIII

### LA TOMA DE DECISIONES

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada *de razonamiento*) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Sobra decir que ante cuestiones triviales (por ejemplo, decidir si tomar agua o zumo de naranja en una comida), el nivel de razonamiento es mucho menos complejo y profundo, y se actúa de forma casi automática, dado que las consecuencias de una decisión *equivocada* no tienen mayor importancia.

En cambio, ante decisiones verdaderamente trascendentales para la vida, se procede de una manera muy meticulosa, sopesando los potenciales resultados, y el tiempo necesario es mucho mayor. A lo largo del desarrollo de una persona, independientemente de su personalidad y de sus gustos, cada nuevo día trae consigo un número creciente de problemas a resolver, y poco a poco nos vamos convirtiendo en auténticas máquinas especializadas en tomar decisiones.

A simple vista, se puede distinguir entre individuos seguros e inseguros de sí mismos. Los primeros suelen ser determinados, tener siempre claros sus gustos y necesidades,

lo cual les facilita la toma de decisiones; los otros, en cambio, carecen de la autoconfianza necesaria para considerar válidas sus propias ideas, y eso repercute gravemente en los momentos críticos de la vida.

Sin embargo, nadie puede librarse de estas *puertas lógicas* que incansablemente alteran el flujo de nuestra existencia; las personas inseguras tienen especial dificultad para escoger entre dos o más opciones; pero, finalmente, lo hacen, y de este modo siguen adelante. Así como no hablarse con alguien por motivos tales como no compartir sus ideas es un tipo de relación interpersonal, dilatar una decisión es también una acción que nace de otra decisión.

El ajedrez es uno de los juegos de mesa más populares a nivel mundial, y basa sus reglas en un sistema de toma de decisiones cada vez más críticas a medida que avanza la partida. A pesar de su gran complejidad y de requerir un alto nivel de concentración, paciencia y elaboración de estrategias por parte de sus participantes, ha sabido atraer a todo tipo de personas, incluyendo a aquellas que se arrebatan y dejan al rey expuesto en unas pocas jugadas.

Los juegos de rol, conocidos masivamente en formato digital, pero creados en la década de 1960 e inspirados en un experimento de un sociólogo norteamericano, requieren de una constante y coherente toma de decisiones, que repercute directamente en el desarrollo de los personajes y, en consecuencia, de la historia misma. El primer juego oficial perteneciente a este género fue *Dragons & Dungeons*, que se publicó en el año 1974 en Estados Unidos; desde entonces, han gozado del suficiente éxito como para no perecer, a pesar de atraer a un público muy concreto, dispuesto a dedicarles decenas de horas.

Sin duda alguna, las personas y los animales debemos enfrentarnos constantemente a situaciones que nos exigen tomar decisiones para permitirnos avanzar; cuando trasladamos esta dinámica a los momentos de ocio, nuestros logros resultan mucho más satisfactorios que los que obtenemos por medio del azar.

### **El Gerente como decisión**

Mucho se ha dicho acerca de las cualidades de un buen gerente, pero casi nada sobre lo que realmente hace un buen gerente. Si bien hay miles de estilos

gerenciales, todos los grandes gerentes comparten algo en común, esto es, conocer y valorar las particularidades y habilidades de sus empleados.

Un Gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y sus ingredientes. Una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el Gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

Es preciso aprender a capitalizar las fuerzas de los miembros del equipo con el fin de canalizarlas en beneficio de objetivos más generales.

Un buen gerente desarrolla posiciones para sus empleados a partir de las habilidades particulares de cada uno de este modo se consigue un equipo de trabajo más eficiente y efectivo.

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas:

***Decisiones intuitivas:*** se decide en forma espontánea y creativa.

***Decisiones lógicas o racionales:*** basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

Finalmente, esta aproximación deja de lado las jerarquías existentes, lo que propicia un mayor pensamiento creativo. Un buen gerente debe saber tres cosas sobre sus empleados: sus fortalezas, los detonantes de dichas fortalezas y cómo aprende. Contar con dicha información permitirá motivar a cada persona.

### **La importancia de saber tomar decisiones**

Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad,

porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz y que destacamos como:

- Concentrarse en lo realmente importante.
- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones, opiniones, etc..., que se han formado en torno a la elección.
- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

### **El proceso de toma de decisiones**

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental, que lleva en sí mismo los siguientes pasos:

Lo importante, es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, debemos tomar nuestras decisiones, sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros, o bien, a vernos forzados a hacerlo.

- **Identificación del problema:** tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?
- **Análisis del problema:** en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?
- **Evaluación o estudio de opciones o alternativas:** aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
- **Selección de la mejor opción:** una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?
- **Poner en práctica las medidas tomadas:** una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?
- **Finalmente evaluamos el resultado:** en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados?

Lo importante, es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, debemos tomar nuestras decisiones, sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros, o bien, a vernos forzados a hacerlo.

Finalmente, una vez vistos los distintos pasos y elementos que tenemos que tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones, relacionamos los posibles fallos o errores en los que podemos incurrir en la manera de tomar decisiones, entre los que destacamos:

- No realizar un buen estudio de la situación. Falta de información. No se tienen datos.
- Falta de decisión porque no se posee la información completa. Perfeccionismo y maximalismo.

- Tratar de resolver los síntomas en vez de las causas. Favoreciendo la precipitación y superficialidad.
- Demorar sucesivamente la decisión por temor a equivocarse. Meticulosidad extrema que provoca el aplazamiento de la decisión.
- Cambio constante de prioridades. Indefinición. Falta de objetivos.
- Decisiones extremadamente rápidas, casi compulsivas, para acabar “cuanto antes” con el problema.
- Considerar sólo la primera alternativa de que se dispone. Plantear los problemas sólo como sí o no.
- Decidir entre las alternativas por “intuición” sin elaborar unos criterios. Intuición, sin más. Corazonadas. Impresiones.
- Absoluto acomodamiento a los criterios tradicionales o convencionales para tomar decisiones.
- Pretender resolver un excesivo número de problemas y tomar simultáneamente muchas decisiones.
- Falta de anticipación de riesgos. Falta de previsión. Falta de imaginación.

Todo este proceso de Toma de Decisiones se debe asumir con **Riesgo**, porque toda decisión lo conlleva, y aunque haya sido planificada y planeada cuidadosamente en todas sus alternativas, toda elección comporta en sí misma un riesgo.

### **Modelos de toma de decisiones**

La teoría de decisiones proporciona una manera útil de clasificar modelos para la toma de decisiones. Se supondrá que se ha definido el problema, que se tienen todos los datos y que se han identificado los cursos de acción alternativos. La tarea es entonces seleccionar la mejor alternativa. La teoría de decisiones dice que esta tarea de hacer una selección caerá en una de las cuatro categorías generales dependiendo de la habilidad personal para predecir las consecuencias de cada alternativa.

<b>Categorías</b>	<b>Consecuencias</b>
Certidumbre	Deterministas

Riesgo	Probabilísticas
Incertidumbre	Desconocidas
Conflicto	Influidas por un oponente

### Toma de decisiones bajo incertidumbre

En los procesos de decisión bajo *incertidumbre*, el decisor conoce cuáles son los posibles estados de la naturaleza, aunque no dispone de información alguna sobre cuál de ellos ocurrirá. No sólo es incapaz de predecir el estado real que se presentará, sino que además no puede cuantificar de ninguna forma esta incertidumbre. En particular, esto excluye el conocimiento de información de tipo probabilístico sobre las posibilidades de ocurrencia de cada estado.

### Modelos de utilidad multi-atributo

La elección de una alternativa ha de realizarse de modo que cumpla un fin determinado:

El proceso de decisión consta de las siguientes **fases** fundamentales:

- Predicción de las consecuencias de cada actuación. Esta predicción deberá basarse en la experiencia y se obtiene por inducción sobre un conjunto de datos. La recopilación de este conjunto de datos y su utilización entran dentro del campo de la Estadística.
- Valoración de las consecuencias de acuerdo con una escala de bondad o deseabilidad.
- Esta escala de valor dará lugar a un sistema de preferencias.

- Elección de la alternativa mediante un criterio de decisión adecuado. Este punto lleva asociado el problema de elección del criterio más adecuado para nuestra decisión, cuestión que no siempre es fácil de resolver de un modo totalmente satisfactorio.

### **Clasificación de los procesos de decisión:**

Los procesos de decisión se clasifican de acuerdo al grado de conocimiento que se tenga sobre el ambiente o contexto, es decir sobre el conjunto de factores o variables no controladas por el decisor y que pueden tener influencia sobre el resultado final. Así, se dirá que:

- El ambiente es de certidumbre cuando se conoce con certeza su estado, es decir, cada acción conduce invariablemente a un resultado bien definido.
- El ambiente de riesgo cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida.

### **Tablas de decisión:**

Muchos procesos de toma de decisiones pueden ser tratados por medio de tablas de decisión, en las que se representan los elementos característicos de estos problemas:

- Los diferentes estados que puede presentar la naturaleza: **e1, e2, ..., en**.
- Las acciones o alternativas entre las que seleccionará el decisor: **a1, a2, ..., am**.
- Las consecuencias o resultados.

Esperar que en caso de encontrarse en buen estado y no ser utilizado, se estropeará.

Al ama/o de casa se le presentan tres posibles alternativas:

- Romper el huevo dentro del tazón donde se encuentran los cinco anteriores.
- Romperlo en otro tazón diferente.
- Tirarlo directamente.

En el modelo primero notamos que a la mitad en que una alternativa satisface un criterio se le denomina su utilidad; Hay otras palabras que tienen esencialmente el

mismo significado, como valor ganancia, valor psicológico y satisfactoriedad. Así podemos definir un modelo gráfico o matemático que puede usarse para estimar la utilidad de un concepto o de una alternativa. Esencialmente, un modelo de utilidad transforma una descripción de un concepto o alternativa en una evaluación numérica del concepto alternativa. Como ejemplo, consideramos el caso de un gerente que una revisa los antecedentes de los candidatos a un puesto en la empresa. Si uno de los criterios importantes es el de la experiencia que ha tenido el candidato en puestos similares, las preguntas del gerente podrían ponernos en condiciones de trazar el modelo en un diagrama.

¿Qué queremos decir con atributo?; un atributo es una característica o propiedad de un concepto o de una alternativa. Por ejemplo, los años de experiencia en determinados tipos de empleo es un atributo, o una característica, o una propiedad, de los candidatos. Por el contrario, un modelo de utilidad multi-atributo indica o representa la utilidad general derivada de un concepto o de una opción que posee más de un atributo relevante.

Los modelos de utilidad multi-atributo (modelo MAU) están diseñados para obtener la utilidad de conceptos o alternativas que tienen más de un atributo valioso; por lo tanto, deben ser evaluados de acuerdo con más de un criterio.

### **Actividades recomendadas**

- Describa una situación que usted haya presenciado, en donde la persona que debía tomar decisiones se mostró, al menos temporalmente confundida por lo que podríamos llamar “carga excesiva de información”. ¿Cómo maneja esta situación dicha persona?
- Explique la afirmación de que “la mayor parte de los gerentes que toman decisiones tienden a tener o bien demasiada información o bien demasiada falta de información.
- Tome una situación de decisión con la cual esté familiarizado y descríbalos en términos de las alternativas, de las condiciones futuras (si resulta apropiado), de los criterios y de las restricciones. Describa como distinguió usted entre los criterios y las restricciones.
- Revise los capítulos 4 y 5 del libro: Toma de decisiones en la Gerencia de George Huber y diagrama el modelo de toma de decisiones del multi-atributo (MAU).

- Suponga que a usted se le ha pedido que utilice la técnica del modelo MAU para reducir a cinco una lista de veinticinco solicitantes muy competentes para el puesto de Rector de una Unidad Educativa. Enliste los criterios y restricciones y los atributos pertinentes que usted utilizará en el modelo. Después escoja los tres atributos más importantes, diseñe modelos de utilidad para ellos, determine sus ponderaciones de importancia y, finalmente, compute la utilidad general de un solicitante.
- Describa una situación en donde se intentó influir en la decisión de una organización. ¿Cuál de los factores se utiliza para ello? ¿Cuánto éxito se alcanzó?
- Revise tácticas que pueden utilizarse para ayudar al grupo a seguir fielmente sus planes en la toma de decisiones.
- Describa alguna situación de un grupo auxiliar para la toma de decisiones del cual usted era miembro. ¿Cuál fue su asignación específica? Explique si fue prudente para el grupo recibir esta tarea, o no lo fue, y por qué.
- Revise la bibliografía y explique el modelo de árbol de decisión, ponga un ejemplo práctico.

## **LA GERENCIA EDUCATIVA**

### **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres o mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

## **GERENCIA**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

### **Tipos de gerencia**

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

#### **La Gerencia Patrimonial**

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

#### **La Gerencia Política**

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

#### **La Gerencia por Objetivos**

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

## **La necesidad de la gerencia**

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: *La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.* La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice *por qué* necesitamos una gerencia, pero no nos indica *cuándo* ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión *cuándo* se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

## **LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

**Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

La **planificación**, la **planeación** o el **planeamiento**, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".<sup>4</sup> Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de **planear** en la gestión se refiere a **planes** y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Las palabras **planeación** y **planeamiento** se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planeación, con base en las fuentes de consulta indicadas.

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.
-

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio.

Con relación a la toma de decisiones, por ejemplo, cuando por la mañana planeamos nuestro día y elegimos qué medio de transporte utilizaremos para ir al trabajo, estamos anticipando la decisión que de no haberlo planeado igual hubiéramos tenido que tomar. Estas acciones no se limitan a la organización temporal de conductas motoras sino también a la planificación de pensamientos para realizar lo conducente. No es necesario ejecutar ninguna conducta motora y podemos evocar la información almacenada tanto en la memoria semántica como en la memoria episódica o la memoria perceptiva.

Lo anterior es un caso muy operativo, que se debe decidir en ese momento, y se hace en un tiempo inmediato, con relación a la planeación en el corto plazo, operativo, reactivo y adaptativo. De alguna manera se utiliza la planeación en la vida cotidiana, en sus diferentes expresiones, pero es muy importante distinguir las características en el entorno o medio ambiente que se desenvuelven, ya que no es lo mismo decidir por una persona que por miles de personas. Cada escenario es muy diverso; de allí la importancia de la planeación.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, Las mismas que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Organización:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo. Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal. Como metodología, esto se llama **Investigación Operativa** y en el ámbito de las Ciencias Sociales es el campo de estudio de la *Sociología de la Organización*. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: La Gestión del Conocimiento. Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular.

### **Jerarquía**

Una organización requiere de una jerarquía definida para mantener el control sobre sus objetivos. En otras palabras, una organización, por lo general, necesita una distribución vertical del poder, con los jefes de la organización en la parte superior dando órdenes y la información a los subordinados. Los subordinados pueden tener subordinados por debajo de ellos, lo que lleva al final a una rama vertical grande de personas que están conectadas a un alto ejecutivo o ejecutivos.

### **Coordinación**

Con control vertical, las organizaciones deben ser funcionalmente capaces de comunicar los objetivos y requisitos a otros departamentos de pares (en el mismo nivel que el departamento) o departamentos subordinados. El personal necesita estar claro en dar órdenes y comandos a otros departamentos para que los objetivos definidos de

la organización se implementen adecuadamente y con eficacia. Esto a menudo se llama coordinación.

### **Centralización**

Un aspecto que varía con las organizaciones es el nivel de centralización. La organización puede ser muy centralizada, es decir, los altos ejecutivos pueden comunicarse directamente con las subunidades más bajas de la organización. Por otra parte, las organizaciones también pueden ser un poco descentralizadas, lo que significa que los altos ejecutivos delegan muchos aspectos de la autoridad y mando que se le da a los departamentos de gestión de medios. Dado que cada organización puede variar, la centralización es una función que tiene que ser objeto de una evaluación de organización por organización.

### **Control de salida**

El control de salida significa que la organización responde a cómo sus productos y servicios son recibidos por los clientes y hace los ajustes necesarios para mejorar su calidad. La organización debe contar con un mecanismo definido que les permita saber cómo se perciben sus productos para que las nuevas decisiones se puedan tomar basándose en esta información. Por ejemplo, una empresa puede contar con un departamento de servicio al cliente que responda a las quejas de los clientes. Las quejas se reflejan de vuelta a la organización y ésta puede hacer los cambios necesarios para modificar sus productos y servicios.

**Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de

convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

### **Importancia**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

### **Elementos**

- **El Jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

### **TEORÍAS**

#### **Según Douglas Magregor**

- Teoría X
- Teoría Y
- Teoría Z

#### **Supuesto de la Teoría X**

A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas y ejecutarán el trabajo si es posible.

Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.

A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.

La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

### **Teoría Y**

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

- a. Las personas no rehúyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.
- b. Dado el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.
- c. Cuando los objetivos organizacionales son consecuente con los objetivos personales, las personas se sentirá motivados a trabajos y a ejercer sustancial auto dirección y control.
- d. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

### **Teoría Z**

Fue ideada por Quchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En Japón se tomas más en cuenta el proceso decisorio a participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide cómo se va a trabajar, es decir

que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial.

**Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### **Elementos de concepto**

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

### **Requisitos de un buen control**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### **Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **Bases del control**

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
- El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.
- La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

## **Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

### **Áreas del control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:
- Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más

idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.
- Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

### **Pasos del proceso de control**

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re-información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos:

En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control".

Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

## Principios de control

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **Objetivos de la gerencia**

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad ( rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

## **La gerencia por objetivos**

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como *gerencia por objetivos* (GPO ). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

**Definición:** Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como *el punto final ( o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos*. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe

determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

### **Tipos de objetivos**

No hay un único o particular objetivo para una organización empresarial. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes ---- los externos o los internos a la empresa ---- pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

**Objetivos Externos:** La compañía Ómnibus Nacional, declara que su objetivo es tener lucro y, a juzgar por la acción tomada, la implicación es lucro a toda costa. Sin embargo, un grupo de ciudadanos que se rebela ante ellos solicitando que se revoque la licencia o permiso por el cual la Ómnibus Nacional operaba la Compañía de Transporte de El Paso. La solicitud es hecha no porque el grupo objete a que la Ómnibus Nacional obtenga lucro, sino porque ésta ha ignorado su función primordial, que es proveer servicio adecuado a los usuarios. Por lo tanto, parecería que en esta ocasión el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario. Debe admitirse, por cierto, que una empresa de transporte de pasajeros es un caso especial, puesto que se trata de un servicio público.

Se plantea entonces la cuestión de si , de tratarse de una firma cuya actividad no es prestar un servicio público sino producir artículos para consumo del público, se aplica al mismo criterio; es decir, que el servicio (en este caso el producto que se pone a su disposición ) prevalece sobre el objetivo de lucro. La contestación, estimamos, es la misma que en el caso de un servicio público, aunque la problemática pueda no estar tan realmente definida. Ninguna organización comercial o industrial puede existir a menos que una parte del público adquiera sus servicios o productos. El antiguo fabricante de matamoscas sirve como ejemplo: ¿De qué vale producir un buen matamoscas si nadie le interesa comprarlo? El lector podrá, tal vez, objetar que este es un ejemplo un tanto extremo. Es cierto, sin embargo, que el mismo concepto es

aplicable a la distribución de productos y servicios corrientemente consumidos, y, por ende demandados por el público. Siendo un producto o servicio no resulta ser comparable, en termino de precio, calidad y utilidad, a productos y servicios competitivos, no será comprobado en cantidades suficientes como para generar un beneficio suficiente que le permita a la empresa productora mantenerse en el mercado.

El deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motivan a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio una organización debe ser bien a sus clientes. De ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. Satisfacer las necesidades del cliente.

Otra implicación que podemos extraer del caso de la Compañía de Transporte de El Paso es que el comercio y la industria son sancionadas por la sociedad en que existen y se desenvuelven. En efecto, en el caso de que nos ocupe, ello es perfectamente claro, ya que la ciudad otorgó la concesión a la Compañía, y por la misma vía la ciudad puede revocar tal permiso cuando ellas fallen en cumplir con sus obligaciones. En muchos tipos de negocios que están vedados por la ley; por ejemplo, la mayoría de los países o subdivisiones políticas prohíben el juego bancado o de apuestas, así como legislan para restringir la práctica de negocios que atentan contra el interés público, tales como: Los consorcios y monopolios. En consecuencia, otro objetivo de los negocios es prestar un servicio controlado y sancionado por la sociedad.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

**Objetivos internos:** Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos

gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener sub-objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro del primero de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

### Actividades recomendadas

- Inicie los repasos en estos conceptos

Concepto	Autores	Bibliografía
Dirección		
Recursos		
Logros		
Objetivos		
Eficiencia		
Eficacia		

Calidad		
Producto		

- ¿Qué importancia tiene la administración en las instituciones educativas?
- ¿Cuáles son los recursos de las instituciones educativas?
- Consulte varios conceptos de administración de diferentes autores y sintetice los puntos principales en una matriz.

<b>Autores</b>	<b>Características</b>	<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>

- ¿Qué concepto tiene acerca de las áreas funcionales?
- ¿Cómo se ve la ética de las instituciones educativas?
- ¿Qué es un plan estratégico?
- ¿Cuáles son los componentes de la calidad educativa?
- Realice un breve acercamiento a la parte educativa y académica de la Institución para hacer una evaluación de los recursos y del funcionamiento.
- Defina las funciones de la gerencia

<b>Función</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Planificación		
Organización		
Dirección		
Dirección		
Control		

- Luego de analizar los temas que se plantean en el siguiente cuestionario, escriba la V o F con sus respectivos argumentos.

<b>No.</b>	<b>V ó F</b>	<b>Temas</b>	<b>Argumentación</b>
1		La cultura de calidad propone que la prevención es la mejor	

		forma de control	
2		El control es un sistema de retroinformación	
3		La planeación y el control son sinónimos	
4		Los indicadores de estándares sirven de patrón para evaluar los resultados.	
5		La mejor medida de control es la simpatía con los compañeros.	
6		Un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero.	
7		El control preliminar es aquel que se ejerce de manera simultánea en los años escolares.	
8		El control interno se refiere a la aplicación del principio de salvaguardar los activos de una empresa	
9		Los sistemas de control no son muy confiables	
10		El sistema de control debe ser integral, debe abarcar todas las áreas de la Institución.	

## **EL LIDERAZGO.**

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más,

orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991):

"Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?."

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como

un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

### **Definición de liderazgo**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **Importancia del liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Tendencias del liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

#### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

## **2.- Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

## **3.- Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

## **4.- Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

## **5.- Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## **6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas

tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## LA DINÁMICA DEL LÍDER

### La calidad en educación

Al lado de las constantes críticas a los resultados de nuestro servicio educativo, la búsqueda de la **calidad** es hoy una tarea que se debe asumir responsablemente, a partir de un estudio preciso de la entidad de la cual formamos parte como agentes principales.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las **herramientas** apropiadas para todo el proceso de mejoramiento.

Hitoshi Kume, por ejemplo, considera que son útiles aplicar en nuestro estudio el análisis de Pareto, los diagramas causa-efecto, los histogramas, los diagramas de dispersión, las gráficas de control.

Tomando como referencia las experiencias existentes en las empresas y entidades de servicio, una búsqueda de calidad significa cumplir los siguientes pasos:

**Primer paso:** selección del problema u oportunidad de mejora

- a. Revisión de antecedentes, mediante una exploración que debe utilizar herramientas y procedimientos apropiados.
- b. Listar los problemas más significativos en las distintas áreas.
- c. Preselección de los problemas de mayor importancia en el momento, para proceder a su análisis, con fines de solución.

- d. Jerarquización de los problemas más importantes, utilizando matrices de selección que faciliten la toma de decisiones considerando especialmente el impacto de la solución, la rapidez de la solución y la participación responsable del grupo.
- e. Seleccionar y chequear el problema considerado en primer lugar, para dar paso a una solución.

**Segundo paso:** clarificar y subdividir el problema

- b. Clarificar y cuantificar.
- c. Subdivisión del problema y selección de subdivisiones en base a datos de información.

**Tercer paso:** analizar las causas raíces

Es un paso importante en el análisis del problema, para deslindar causas de efectos, de modo que se facilite la solución.

**Cuarto paso:** establecer niveles exigidos (metas)

Definir el nivel exigido en el indicador, según las posibilidades reales dentro del tiempo y los recursos disponibles.

**Quinto paso:** diseño y programación de soluciones

*Qué quién cuándo*

**Sexto paso:** implantar las soluciones.

Comprende, como elementos:

*Qué quién cuándo control acción*

- a. Chequear los niveles alcanzados en los indicadores.
- b. Evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.

**Séptimo paso:** establecer acciones de garantía

- a. Normalización de las prácticas operativas.  
Fomento de una nueva cultura empresarial  
Capacitación al personal según nuevos procedimientos  
Inducción del personal que ingresa.
- b. Entrenamiento en los nuevos métodos y procedimientos. Por ejemplo:
- c. Dar a conocer los resultados.

### **Cambio e innovación como una constante**

Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes, Peter Drucker manifiesta que "una tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa de la sociedad futura será balancear sus tres dimensiones: como **organización económica**, como **organización humana** y como **organización social**, cada vez más importante."

Como preparación para la sociedad que está por llegar, Drucker considera de prioridad estudiar: la empresa futura, las políticas de personal, la información externa (como en el caso de la revolución informática) y los agentes de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, Drucker nos advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

Lo inevitable de los cambios hace que las organizaciones aspiren a ser capaces de la reestructuración en aspectos operativos, financieros, comerciales, informáticos, de tal manera que sean capaces de anular los paradigmas innecesarios en el momento oportuno.

Fernando D'Alessio Ipinza considera que en las estrategias modernas del cambio son herramientas aplicables, según los requerimientos de cada organización:

- El planeamiento estratégico
- La calidad total (TQM)
- La reingeniería (reestructuración)
- El benchmarking (referenciación)
- El outsourcing (tercerización)
- La tecnología de información
- Los procesos

- La innovación y la creatividad
- Los nuevos paradigmas
- La cultura y el clima organizacional
- Los costos por actividad
- La productividad total de los factores

Por ejemplo, considerando el **outsourcing** (como la transferencia del control de un proceso interno de una organización a un tercero) se ha logrado aplicarlo con más intensidad en el área de tecnología y sistemas. Ben Scheneider da a conocer que "en esas actividades existieron ciertos gerentes de tecnología que se resistían a ver los beneficios del outsourcing por temor a perder sus puestos de trabajo.

Sin embargo, otros más audaces descubrieron que eso no era cierto, y cada vez más son los mismos ejecutivos de informática quienes muestran el camino del outsourcing. El mayor beneficio reportado es un mayor acceso a las habilidades de los especialistas en tecnología con un costo muy reducido. El gerente y el personal clave del área permanecen en labores de planeamiento estratégico, supervisión de contratos y seguimiento de indicadores del nivel de servicio ofrecidos por el proveedor."

Para llevar por buen rumbo el cambio, lo concreto es generar proyectos cuyas características "son bastante diferentes de las de las actividades de la rutina diaria de nuestras organizaciones. Los proyectos tienen fechas de finalización y resultados definidos y tienen que ver con la unicidad, el cambio y el uso de recursos transitorios, mientras que la rutina, las operaciones diarias de nuestras organizaciones tienen que ver con la estabilidad, la continuidad y la repetición."

### **Los proyectos y el cambio**

Como puede prevenirse, la importancia de los proyectos está en que deben estar alimentados por enfoques y aptitudes de dirección distintos a los de gestión común y rutinaria. La innovación y una cuidadosa estructuración son precisamente ingredientes diferenciadores de los proyectos que servirán de soporte al cambio satisfactorio.

### **La educación virtual y otras perspectivas**

Sin lugar a dudas, toda organización para la educación en la virtualidad necesita una estructura particular. Las organizaciones educativas virtuales deben gestionar tanto los procesos que afectan a los estudiantes (gestión académica) como los que afectan a la docencia (gestión docente). Pero la forma de hacerlo será diferente. Además, las organizaciones no presenciales, según cuál sea su modelo pedagógico, deberán gestionar también la producción o edición de materiales educativos.

La gestión de una acción educativa virtual se encamina en función de los siguientes parámetros:

**No presencialidad.** La organización virtual actuará en el ámbito de la asincronía, es decir de la no-coincidencia en el espacio ni en el tiempo. Esto condiciona, sin duda, su modelo organizativo. En otros términos, el tiempo es totalmente abierto, sin el horario tradicional.

**Transversalidad.** Es importante que exista un nivel de transversalidad en la gestión de cualquier organización virtual. La virtualidad facilita los procesos transversales y los optimiza. Lo que es válido para una materia o curso, para un grupo de personas, puede ser válido también para otros muchos. Tener en cuenta este principio y trabajarlo de forma coherente con el modelo educativo ayuda a homogeneizar o a armonizar todos los procesos de gestión, tanto académica como docente. Esta transversalidad, además, favorece el trabajo multidisciplinar entre las diferentes áreas o ámbitos de actuación.

**Globalidad.** Los procesos de gestión deben actuar de forma sistémica en el marco de la organización. Los procesos deben ser coherentes entre sí y de esta forma garantizar la cohesión organizativa de toda la universidad u organización. No se gestiona únicamente desde una perspectiva (estudiante, profesor, organización, etc.) si no que la organización virtual permite y favorece los procesos de gestión global, desde todas las perspectivas. Un mismo proceso organizativo puede –debe– ser afrontado desde diversas perspectivas según quienes sean sus usuarios, pero el resultado será siempre un proceso global.

Está claro que no existe una única forma de organizar una institución educativa, ni convencional ni virtual, pero sí que parece evidente que el modelo organizativo que se adopte para la gestión y la administración tiene claras consecuencias en el funcionamiento de la organización y por tanto, en el facilitar o no el logro de sus

objetivos. De ahí la importancia de organizar las tareas a partir del modelo educativo, es decir, de situar la gestión al servicio de la aplicación del sistema educativo.

La institución debe poner las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al servicio del estudiante, es decir, a favor del proceso de aprendizaje. La tecnología será un medio, un valor añadido, pero no una finalidad en sí misma.

Los entornos virtuales de aprendizaje deben ser el principal espacio de comunicación entre la comunidad virtual que forma la organización o institución de formación. Estos espacios deben permitir la relación de los estudiantes entre ellos, de los estudiantes con los profesores y de los profesores entre sí, así como de cualquier miembro de la comunidad con la organización y viceversa.

Los entornos virtuales de aprendizaje son lugares en los que se encuentran las materias de estudio, así como los materiales de aprendizaje. Los estudiantes y los profesores forman parte de la comunidad. Cada materia de formación debe disponer de una serie de posibilidades de trabajo: debates, foros, mensajes electrónicos, actividades, enlaces, etc. Los materiales de aprendizaje, como ya hemos observado, deberán permitir la interacción y la construcción colectiva del conocimiento.

Es indudable el valor de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) en la educación. La inmensa cantidad de información disponible en medios digitales, el alcance y penetración de la televisión educativa, el uso de la computadora para realizar simulaciones y ejercicios interactivos y sobre todo la vastedad e inmediatez de Internet son algunos claros ejemplos de las bondades de la tecnología que hacen posible mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

En el caso del tradicional sistema escolarizado, vale la pena reflexionar que la incorporación de tecnología, por sí sola no es garantía de un aprendizaje significativo y que su uso no sustituye la importante labor del docente, sino que la complementa. De este modo, debemos considerar a las TICs como medios alternativos que enriquecen y apoyan el quehacer docente, pero que de ninguna manera son el único o el mejor medio de lograr que nuestros estudiantes aprendan.

Es importante tomar en cuenta las ventajas y desventajas de utilizar determinadas tecnologías basándonos en un análisis del tipo y nivel del servicio propio de cada entidad. Así, un Instituto, bien puede dedicarse a la **formación inmediata** de técnicos

profesionales para la industria de la construcción, la mecánica, la electrónica y otras especialidades. La universidad, a su vez, tendrá la característica más alta de la **experimentación** y la **investigación** en el momento de usar dichas tecnologías. Igualmente, siempre se considera el contexto inmediato, las exigencias de las empresas y de la sociedad, tratando de sacar el máximo provecho de ellas y minimizando los puntos débiles.

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA**

### **Definiciones**

Es el proceso por el cual los administradores de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, selecciona alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de beneficios.

Es el estudio de los objetivos y vías para alcanzarlos, analizando sus costos y beneficios.

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos.

### **Por qué un plan estratégico**

¿Cómo soñamos o queremos que sea nuestro centro educativo en 5 ó 10 años?

- El tiempo se determina con el grupo de participantes.
- El largo plazo es una característica de la planificación estratégica

### **Qué requiere la planificación estratégica**

- Liderazgo
- Participación

- Consenso
- Independencia
- Modelo de organización
- Modelo metodológico

### **Para qué sirve la planificación estratégica**

- Identificar y promocionar el desarrollo.
- Aumentar la posibilidad de éxito.
- Servir de marco para el POA
- Vincular el entorno, la participación, la estrategia y la gestión.

### **Cuál es razón de la Institución (el entorno)**

- Importancia de lo externo en el ámbito local.
- Entorno = organización institucional.
- Explora lo complejo de la realidad
- Factores críticos.
- Actúa y reflexiona por el entorno.

### **Participación**

- Capacidad de integrar y participar de Estudiantes, Familias, Educadores y Comunidad.
- Gestión social.
- Desafíos creados.
- Involucración colectiva.

### **Estrategia- Objetivos a lograr**

- Hace que el objetivo se logre.
- Identifica el contexto externo e interno donde el objetivo será logrado.
- Identifica los actores, factores y acciones requeridos para el logro de los objetivos.
- Define la secuencia de pasos para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

## **Gestión del PEI**

- Busca la elaboración del PEI/ capacidad y creatividad.
- Crea visión/ cultura de cambio
- Planificación, seguimiento y evaluación.
- Decisiones colegiadas con argumento como autoridad.
- Apropiación del conocimiento.

## **Futuro**

- Es el resultado de lo que hagamos hoy.
- Implica compromiso-largo plazo.
- Supera problemas

## **Involucrados**

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes
- Familia/ Comunidad

## **Momentos de la Planificación estratégica**

Momento Explicativo: hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática intra, inter y extra institucional ocurrida en pasado, en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio.

Momento Prospectivo: aquí se “diseña o construye” el futuro de la institución. Para ello se elabora tres tipos de escenarios (futuros), el primero, el tendencial conocido también como probable, el segundo, el deseado, ideal o contratado, y el tercero, el posible, viable o alternativo.

Momento Estratégico: en este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformaciones posibles, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo. Adicionalmente, considera lo proyectado en los escenarios y lo previsto en la visión, misión y los grandes objetivos y políticas.

Momento Táctico-Operacional: aquí se concretan las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento estratégico. Se estructura la programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan. Se utilizan: programas, subprogramas, proyectos, sub-proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables.

Momento explicativo

### **Análisis situacional: medio interno**

**EL ANÁLISIS INTERNO**: las **fortalezas** (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización o centro educativo. Las **debilidades** (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

#### **Fortalezas**

Las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos, en los cuales la organización educativa se puede apoyar para llegar a concretar la visión.

#### **Debilidades**

Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la institución no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos ni satisfechos.

### **Análisis situacional; medio externo**

#### **Oportunidades**

Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

#### **Amenazas**

Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.

#### **Aliados y oponentes**

ALIADOS: son aquellos agentes externos a la institución educativa, que por razones circunstanciales están interesados en el logro parcial o total de los objetivos.

OPONENTES: son aquellos agentes externos que no desean el logro de ciertos objetivos por parte de la institución educativa y que a veces ni siquiera están interesados en su supervivencia.

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>  (De la organización)	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>  (De la organización)	
<b>FORTALEZAS</b>  Para impulsarlas	<b>OPORTUNIDADES</b>  Para potenciarlas	<b>+</b>  Acciones ofensivas
<b>DEBILIDADES</b>  Para eliminarlas	<b>AMENAZAS</b>  Para evitarlas, neutralizarlas	<b>-</b>  Acciones defensivas

### Momento prospectivo

### Redefinición de la visión, misión, objetivos y políticas

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la institución educativa esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números. Tiene que ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule o promueva la pertenencia de todos los miembros de la institución educativa.

### Diseño de la Visión

<i>FACTORES</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>REDACCIÓN</i>
SITUACIÓN FUTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	¿Cómo sería la organización?	Si todo lo planteado tuviera éxito.

DIMENSIÓN TEMPORAL	¿En qué horizonte de tiempo?	Definición del tiempo de planificación
DIMENSIÓN ESPACIAL	¿En dónde lo haremos?	Definición del ámbito geográfico
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	¿Qué innovaciones se puede ofrecer?	Productos / servicios acordes al avance futuro
TECNOLOGÍA	¿Con qué lo haremos?	Avances tecnológicos futuros a ser utilizados
TALENTO HUMANO	¿Con quién lo haremos?	Competencias de los recursos humanos que se necesitarán.

**MISIÓN:** es la formulación explícita de los propósitos de la institución, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos.

Expresa la razón de ser de la institución. Es la definición de la actividad realizada en todas sus dimensiones.

#### **Definición de la Misión Institucional**

<i>FACTORES</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>REDACCIÓN</i>
CONCEPTO DE SI MISMA	¿Quiénes somos?	Consenso de lo que es la organización
SERVICIOS EDUCATIVOS	¿Qué hacemos?	Definición del servicio educativo
MERCADOS	¿En dónde lo hacemos?	Definición del mercado o ámbito de actividad
CLIENTES	¿Para quién lo hacemos?	Necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir

TECNOLOGÍA	¿Con qué lo hacemos?	Tecnología o sistema base que apoya la prestación del servicio educativo
INTERÉS	¿Para qué lo hacemos?	Competencia distinta de la institución educativa
TALENTO HUMANO	¿Con quién lo hacemos?	Colaboradores internos de la institución educativa.

### **Objetivos estratégicos**

Son enunciados que dan cuenta de los cambios o impactos que se persiguen con la ejecución del Plan.

Son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una institución educativa

### **Características de los objetivos estratégicos**

- Constituyen un desafío para la Institución, por lo que requieren de un alto nivel de creatividad.
- Mantienen una idea de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Son claramente establecidos, para que sean entendidos por los sectores y puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas.
- Procuran ser cuantificables, a fin de facilitar su ejecución y evaluación.

### **Políticas**

- Constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan.
- Son formuladas a partir de la misión y los objetivos estratégicos.
- La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los directivos de la Institución.

### **Momento estratégico**

Son caminos o mecanismos que la institución educativa considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. Responden al cómo hacer para que los objetivos y políticas se cumplan.

- Estrategias de Crecimiento: se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino a plantear nuevas alternativas que le permitan a la institución educativa crecer y desarrollarse.
- Estrategias de Contingencia: son las estrategias que la institución debe adoptar para superar riesgos, peligros y amenazas que a veces ponen en riesgo su prestigio e inclusive su supervivencia.
- Estrategias Competitivas: son las estrategias que se orientan a presentar una nueva imagen de la institución educativa frente a sus similares, desarrollar actividades que la diferencien de las demás, en suma que la hagan más competitiva.

### **Momento táctico operacional**

Apertura de programas por áreas o funciones así:

- Gestión administrativa
- Docencia
- Investigación
- Vinculación con la Comunidad

**Función o Área**: es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la Institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general.

**Programa**: es un instrumento a través del cual se cumplen los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora.

**Subprograma**: es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

### **Identificación de proyectos y sub-proyectos**

**Proyecto**: es el conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permitan estimar o juzgar la conveniencia o no de destinar recursos a una unidad ejecutora para su ejecución correspondiente.

**Sub-proyecto**: es la desagregación de un proyecto amplio cuyo propósito es profundizar el estudio de un componente, área o sector, con el fin de mostrar con mayor especificidad las metas y costos expresados en el mencionado proyecto.

### **Priorización de proyectos**

**Impacto**: es el resultado o logro a alcanzar por parte de los beneficiarios directos o indirectos del proyecto como resultado de su ejecución.

**Factibilidad económica**: es la posibilidad económica-financiera que la Institución posee para cubrir los costos que demanda el proyecto.

**Factibilidad técnica**: es la disponibilidad de equipo y capacidad técnica institucional para ejecutar las actividades previstas en el proyecto.

**Tiempo**: es el plazo que se prevé para el diseño, ejecución y operación del proyecto.

**Participación de los actores**: es el nivel de compromiso, interés y participación a demostrar por parte de los actores y beneficiarios del proyecto.

**Correspondencia con la visión y misión institucional**: es evidenciar que tanto el proyecto está relacionado con los elementos de la visión y misión, es decir, si tiene pertinencia institucional.

### **Programación general del plan**

**Nivel**: es para indicar si el proyecto durante el período será planificado, ejecutado, evaluando, o, las tres etapas a la vez.

**Cronograma:** considera los años del plan, en donde se ubican las barras correspondientes a los períodos de planificación, ejecución y evaluación del proyecto y sub-proyecto.

PROGRAMACIÓN GENERAL DEL PLAN (2014-2018)									
AREA:.....									
PROGRAMA:.....									
PROYECTOS Y/O	NIVEL (P,E, Ev)	CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLES
		2014	2015	2016	1017	2018			

#### 4.5.2. Descripción del Currículo Vitae del tutor que dictará el curso

**Nombre:** Emilio Ernesto Pérez López

**Títulos:** Licenciado en Ciencias Sociales, otorgado por la Universidad Técnica de Ambato

**Especialidad:** Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo otorgado por la Universidad Particular de Loja

**Edad:** 45 años

**Domicilio:** Tena – Avda. 15 de noviembre No. 345

#### Cursos de Formación

- Gerencia y liderazgo educativo
- Planificación curricular
- La utilización de las TIC´s en la educación moderna
- Los cuatro pasos para la gestión educativa
- Finanzas para las Instituciones Educativas
- Legislación educativa
- Organizadores gráficos
- Lectura crítica y su aplicación
- Como enseñar y aprender

- Diagnóstico de necesidades de las Instituciones educativas

### **Experiencia profesional**

- Profesor del área de Ciencias Sociales del Colegio Fisco-Misional San José – Tena
- Catedrático de la Universidad Tecnológica Indoamérica en la especialidad de Licenciatura en Educación mención Educación inicial.
- Director del área de planificación curricular del Ministerio de Educación y Cultura

#### **4.5.3. Metodología**

De acuerdo a la investigación el curso será presencial durante los días viernes y sábado; los horarios del día viernes serán de 15h00 – 18h00 y los sábados de 8h00-15h00, es decir que se respeta lo que los docentes propusieron durante la investigación que desearían capacitarse en forma presencial y los fines de semana.

El Profesor Facilitador será el Magister Emilio Ernesto Pérez López; quién utilizará estrategias interactivas, para generar en los capacitados el conocimiento, es decir que; aplicará las nuevas metodologías de la enseñanza – aprendizaje, por lo que no se concentrará en dar una explicación teórica de los temas siendo los capacitados entes pasivos que escuchan y atienden, para este caso existirá el intercambio de conocimientos y experiencias de manera que se vaya entendiendo y ejemplarización con situaciones propias de la realidad en base a las experiencias del Facilitador y de los capacitados.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación, será la herramienta de apoyo para facilitar el intercambio de conocimientos, por medio de lo cual con diapositivas estructuradas adecuadamente en lenguaje power point, ordenará los contenidos según la malla de capacitación propuesta, para ir analizando cada uno de los temas y sub-temas que de este se generen.

Para fortalecer los conocimientos, se enviarán tareas a la casa, para lo que se utilizarán los modelos de la Universidad Particular de Loja, con lo cual se podrá reforzar los conocimientos en base al interés que los capacitados pongan.

#### 4.5.4. Evaluación

Se evaluará a los participantes según la normativa del Ministerio de Educación (sumativa y parciales)

- La asistencia tendrá un 5% de ponderación
- Los trabajos durante las tutorías presenciales 15%
- Los trabajos en casa 20%
- El trabajo final del módulo 20%
- La prueba final escrita 40%
- Total 100%

#### 4.6. Duración del curso

Seis (6) semanas: 80 horas clase presenciales, el tiempo dedicado a la realización de trabajos de fortalecimiento de conocimientos no se contabilizan.

#### 4.7. Cronograma de actividades a desarrollarse

**Tabla No. 41**

**Cronograma de ejecución del curso de formación.**

ACTIVIDAD	Mes de Octubre y Noviembre 2013											
Reunión con el Rector	1											
Reunión con los Profesores y generación de acuerdos		2										
Inicio del curso			7									
Continuación del curso				8 de Octubre al 15 de Noviembre								
Evaluación											15	
Clausura con entrega de Certificados												18

**Fuente:** Datos del Instituto Fiscomisional Técnico Juan XXII

**Elaborado por:** Lcda. Liliana Pacheco

#### 4.8. Costo del curso:1789 dólares

**Tabla No. 42: Costo del curso**

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
TRANSPORTE	Movilización	22	2	44
TUTOR	Horas	60	15	900
MEMORIA (USB)	Unidad	1	10	10
FOTOCOPIAS	Unidad	300	0,05	15
ANILLADOS	Unidad	22	10	220

OTROS (refrigerios)	Stock	23	600	600
TOTAL				1789

Elaborado por: Liliana Elizabeth Pacheco Martínez

#### Financiados:

- El 50% del valor total será auspiciado por el Vicariato Apostólico de Napo (Misión Josefina), quien está pendiente de mejorar la calidad de educación con la capacitación constante de los Docentes, ya que es una institución fiscomisional.
- 50% será cancelado por las autoridades del plantel educativo.

#### 4.9. Certificación

La certificación de aprobación del curso será otorgada a los participantes en base a una asistencia del 90% del total del curso y la obtención del 70% de la nota en las evaluaciones. Se procederá a realizar la gestión ante el Ministerio de educación en la Coordinación Zonal 2, a la que pertenece la institución educativa, con el fin de conseguir que el Curso sea abalizado y se entregue el CERTIFICADO de aprobación con la Entidad Rectora de educación y así tenga validez para los ascensos y méritos a los que acceden los docentes.

#### 4.10. Bibliografía

- ÁlvarezGálvez, L. (2013). Toma de decisiones; Guía didáctica. Loja, Ediloja
- González, M. (2008). Organización y Gestión de centros escolares; dimensiones y procesos. México, Pearson-Prentice Hall.
- Huber, G. (2012). Toma de decisiones en la Gerencia. México, Trillas.
- Jara Reinoso, A. (2013). Gerencia Educativa; Guía didáctica. Loja, Ediloja.
- Jaramillo Serrano, F. (2013). Proyecto de Investigación II; Guía didáctica. Loja; Ediloja.
- Ministerio de Educación del Ecuador. Recuperado de <http://bachillerato.educacion.gob.ec/portal/>. 12 enero 2013
- Ministerio de Educación del Ecuador, (2000), "La formación docente para el siglo XXI", Quito, Ecuador: DINAMEP
- Ministerio de Educación (2010), Recuperado de [www.Evaluacióndelprogramamaestras.com](http://www.Evaluacióndelprogramamaestras.com), PLANEMEC, Quito, Ecuador. CD.

- Montero (1992): Diagnóstico de necesidades formativas de los docentes. Alcalá de Guadaira Sevilla: Centro de Profesores.
- Registro Oficial N° 417. (03 de junio de 2013). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito. Recuperado de <http://www.educacion.gob.ec/legislación-educativa/loi.html>.

## CONCLUSIONES

Para exponer las conclusiones de la investigación realizada en el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, se toman en cuenta los siguientes aspectos: metodología, las necesidades formativas, se hace un análisis de la formación y se analiza los cursos de capacitación; las mismas que se proponen a continuación:

- El Colegio Juan XXIII, es técnico, de carácter Fisco-Misional; la especialidad está en el rango de otra, de acuerdo a las alternativas propuestas, pues ninguna de las propuestas concuerda con: mecánica automotriz, industrial y electricidad, que es la que corresponde a la Institución Educativa.
- En lo que respecta a la capacitación recibida los docentes tienen en su mayoría 4 cursos, con más de 100 horas de duración y están relacionados a temas didáctica y pedagogía y en un período predominante de 5 meses atrás.
- Los cursos a los que los docentes del Instituto Juan XXIII, han asistido en su mayoría han sido patrocinados por el Gobierno.
- Las razones para capacitarse son que los cursos tienen relación con la actividad pedagógica y las razones para no hacer mayor cantidad de cursos de capacitación es la falta de tiempo.
- Todos los docentes encuestados coinciden en que necesitan asistir a cursos de capacitación, lo prefieren en días laborables de lunes a viernes y en forma semi-presencial, los temas en los que más señalan son: legislación y gerencia educativa; diseño y planificación curricular y pedagogía y aprendizaje.
- Así mismo se determina que la Institución no patrocina y apoya muy poco en la capacitación de los docentes; es decir, que se repite el mismo problema de la mayoría de Instituciones Educativas en las no existe un modo único ni óptimo de hacer las cosas.
- La mayoría de docentes no han dictado cursos de capacitación, que de una u otra manera es una forma de mejorar su práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- En lo que se refiere a su interés en la formación Profesional como en el Colegio solamente se tiene un Doctor en Educación, la mayoría se interesa por obtener un masterado, siguiendo la secuencia de la formación académica.
- En lo que corresponde a los ítems: la persona en el contexto formativo, la organización y la formación y la tarea educativa, se determina que los docentes se autocalifican dentro de los rangos de 3 al 4, estableciendo rangos cualitativos se determina que están en niveles de liderazgo y pedagogía educativa de medio a alto, es decir se mantiene un buen nivel académico en la Institución, generando eficiencia en la gestión educativa.

## RECOMENDACIONES

- Se hace necesario que el Instituto Tecnológico Fiscomisional “Juan XXIII”, defina su especialidad dentro de las aprobadas en la Reforma Curricular ya en vigencia de acuerdo al Ministerio de Educación.
- La Institución Educativa debe promover cursos y eventos de capacitación dirigida a los docentes y personal administrativo, ya que es la mejor forma de mejorar la formación individual de los mismos y lograr un mejor desempeño de la Institución, lo que permite entregar a la sociedad profesionales capaces y eficientes para desarrollar sus actividades técnicas.
- Como existe el interés de obtener Masterado, se debe gestionar becas para los docentes de manera que puedan acceder a este tipo de estudio de manera semi-presencial para que no afecte el desarrollo de las actividades educativas, pues existen Universidades Nacionales y Extranjeras que brindan este tipo de educación y con un buen nivel académico.
- Siendo el tema de investigación crítico-propositivo, se hace necesario proponer un plan de capacitación integral, que aborde temas de pedagogía educativa, pero también temas técnicos direccionados a la Especialidad del Colegio ya que también existe necesidad de actualización en estos temas, tomando en cuenta que la tecnología es dinámica y que cada día existen nuevas innovaciones que se deben introducir en la formación profesional de los alumnos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Gálvez, L. (2013). Toma de decisiones; guía didáctica. Loja Ediloja
2. Álvarez, A., Correa, S y Correa, A. (2010). La Función Directiva del gestor educativo. Colombia, Medellín Fundación Universitaria Luis Amigó.
3. Buele Maldonado, M. (2009). La Capacitación docente una estrategia de Desarrollo Humano. Loja, CITTES de UTPL.
4. Corporación de Estudios y Publicaciones (2010). Legislación Educativa. Quito, CEP.
5. Chavarría, S. (2011). Educación en un mundo globalizado; retos y tendencias del proceso educativo. México, Trillas
6. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. McGrawhill.
7. González, V. (2011). El docente reflexivo: ventajas e inconvenientes del portafolio docente. Barcelona, Atienza; Universidad de Pompeu Fabra.
8. González, M. (2008). Organización y Gestión de Centros Escolares; dimensiones y procesos. México, Pearson-Prentice Hill.
9. Huber, I. (2012). Toma de decisiones en la Gerencia. México, Trillas
10. Jaramillo Serrano, A. (2013). Guía Didáctica: Proyecto de Investigación II. Loja; Ediloja.
11. Jara Reinoso, A. (2013). Gerencia Educativa; Guía didáctica. Loja, Ediloja.
12. Machado, A. (2011). El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe.
13. Domínguez Sánchez, M. (2012). Las tecnologías de la información y la comunicación: sus opciones, sus limitaciones y sus efectos en la enseñanza. Nómadas 8; Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas.
14. Padín, C.(2011). La importancia del contexto familiar en el aprendizaje. Espacio Logopedico. Madrid- España.
15. Medina, L. (2011). Roles del estudiante. Universidad Experimental de Guyana. Proyecto de carrera de Administración de Empresas. Guyana.
16. Roald, H y Sandra, Y. "Teaching and Learning Strategies That Work," Letters, Science 325: 1203-1204, 4 September 2009

17. Pavié, A.(2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. REIFOP, 14 (1), 67-80. Universidad de los Lagos-Chile.
18. Iurcovich, P.(2011). La importancia de una buena formación docente: La transparencia en las formas de evaluar. Universidad de Palermo. Argentina.

## LINCOGRAFÍA

1. Aguilar Armas, M. y Morales Saavedra, M. (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v09\\_2007/pdf/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v09_2007/pdf/a08.pdf)
2. Barreno Treviño, A. (2007). La capacitación y actualización docente en el uso de recursos Tecnológicos, para mejorar la práctica educativa. Recuperado de: <http://ece.edu.mx/ecedigital/files/ArticuloAbigail.pdf>
3. Camacho González, H. y Padrón Hernández, M.(2005). Necesidades formativas para afrontar la profesión docente. Percepciones del alumnado. Recuperado de: <http://www.aufop.com/aufop/home/>.
4. Caleja, J.(2007). Características de un buen profesor/a. Recuperado de: <http://mitarima.jgcalleja.es/2007/02/21/caracteristicas-de-un-buen-profesora/>
5. ¿Cómo se calcula el índice de Desarrollo educativo de la niñez y la adolescencia? (n.d.). Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/LIb0342/total.htm>.
6. Díaz Acebedo, R. (2012). Experiencias exitosas de articulación oferta y demanda. Recuperado de: <http://www.oei.es/ridietp/5/CHILE.PDF>
7. Grau, S., Gómez, C. y Perándones, T. (2005). La formación del profesorado como factor decisivo de la excelencia educativa. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13199/1/PROPUESTAS%20CAP.%201.pdf>
8. González Tirados, R y González Maura, V. (2005). Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. Recuperado de: [http://www.RevistaIberoamericana.deEducación\(ISSN:1681-5653\)](http://www.RevistaIberoamericana.deEducación(ISSN:1681-5653))
9. Hernández, E., Murillo, P y Mayor, C. (2002). Las necesidades formativas docentes de los profesores universitarios. Recuperado de: <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/elena/122.pdf>
10. Hoffmann, R y Sandra, Y. (2010). Cómo enseñar y cómo aprender según dos profesores con 40 años de experiencia. Recuperado de: <http://francisthemulenews.wordpress.com/2010/08/12/como-ensenar-y-como-aprender-segun-dos-profesores-con-40-anos-de-experiencia/>
11. Maza, C.(2009, 12,14). “La importancia y necesidad de proyectar un sistema educativo en México”. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-y-Necesidad-De-Proyectar>.
12. Martínez-Clares, P., Martínez-Juárez, M. y Muñoz-Cantero, J. (2008). Formación basada en competencias en educación sanitaria: aproximaciones a enfoques y

modelos de competencia. Recuperado de:

[http://www.uv.es/RELIEVE/v14n2/RELIEVEv14n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n2/RELIEVEv14n2_1.htm)

13. Noticias del Ecuador. (13 enero 2013). Recuperado de:

<http://www.elcomercio.com/>

14. Pérez, M. (1997). ¿Qué necesidades de formación perciben los profesores?

Recuperado de: [http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1999\\_04\\_01.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1999_04_01.pdf).

15. Pérez Campanero, M. (1994). Cómo detectar las necesidades de intervención socio-educativa. Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=iJXW6OUidLIC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=modelo+de+análisis+de+necesidades>.

16. Valeriano, C. (2011). Formación profesional del maestro: estrategias y competencias. Recuperado de: <http://www.miclase-online.com/principal> Potenciado por Joomla!

17. Yves, L. y Morales Gómez, M. (2011). El enfoque por competencias y profesionalización de la enseñanza: una clarificación conceptual. Recuperado de:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55118790004>

## ANEXOS

### PETICIÓN ENVÍA DE LA UNIVERSIDAD

Loja, diciembre de 2012

Mgs. Luis Chango  
**RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO JUAN XXIII**  
En su despacho.

De mi consideración:

La universidad Técnica Particular de Loja, consiente del papel imprescindible que tiene la investigación en el desarrollo integral del país, auspicia y promueve la tarea investigativa sobre la realidad socioeducativa del Ecuador. El departamento de Ciencias de la Educación y la Coordinación de la titulación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, en esta oportunidad, propone como proyecto de investigación el "Diagnóstico de necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la institución que acertadamente dirige, en el periodo 2012 - 2013".

Dados los recientes cambios propuestos por el gobierno nacional en materia educativa, y requerimientos propios de los profesionales de la educación (bachillerato), es necesario conocer cuáles son sus necesidades de capacitación/formación profesional. Este acercamiento a la realidad observada, permitirá que los investigadores que son parte de esta propuesta nacional, investiguen ese escenario educativo y propongan cursos de formación que beneficiarán no solo a los profesionales de su institución educativa, sino que podrán ser replicados en otros contextos institucionales en donde los requerimientos sean iguales o por lo menos similares.

Dado el precedente, le solicito comedidamente autorizar al maestrante del postgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo el ingreso al centro educativo bajo su dirección para que continúe con su proceso de investigación, específicamente en lo relacionado a la recolección de datos, situación que se constituye en la base para realizar su informe de investigación; cabe indicar que el estudiante de maestría está capacitado para efectuar esta actividad con ética profesional, hecho que garantiza la validez de la investigación.

Con la seguridad de que el presente pedido sea atendido favorablemente, de usted me suscribo no sin antes expresarle mi gratitud y consideración imperecederas.

Atentamente,  
**DIOS PATRIA Y CULTURA**



Mgs. Mariana Buele Maldonado  
COORDINADORA DE TITULACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*Autorizado*  
2012.12.20



*Recibido*  
01/12/12

## PETICIÓN PERSONAL

Tena 7 diciembre de 2012

Mgs. Luis Chango  
RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO JUAN XXIII

En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo, Lilia Elizabeth Pacheco Martínez, Maestrante en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito a usted muy respetuosamente se me autorice realizar aplicar cuestionarios a los docentes que imparten asignaturas en el nivel bachillerato de la Institución Educativa que acertadamente lo dirige.

La finalidad es obtener datos que posteriormente coadyuvaran al "diagnostico de necesidades de formación de los docentes de bachillerato" y empezar con el proceso de elaboración de Tesis.

Seguro de contar con su aceptación me suscribo de usted.

Atentamente.

Lilia Elizabeth Pacheco Martínez

MAESTRANTE  
C.I 1500731102

*Autorizado*  
2012.12.20



*Recibido*  
012.12.11  
*E*

## ENVIO DE DATOS DE LA INSTITUCIÓN A SER INVESTIGADA

Hotmail - eli\_pacheco05@hotmail.com - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Facebook Hotmail - eli\_pacheco05@hotmail.com

sn145w.snt145.mail.live.com/default.aspx#/mail/InboxLight.aspx?n=1127319123;n=2006792026&fid=3&pdir=NextPage&paid=2a759a96-58e4-11e2-b59b-...

Windows Live™ Hotmail (3807) Messenger (0) SkyDrive | MSN

Liliana Pacheco perfil | cerrar sesión

Hotmail Nuevo | Responder Responder a todos Reenviar Eliminar Marcar como Mover a Categorías

Entrada (3807)

Carpetas

- Correo no deseado (5)
- Borradores (8)
- Enviados
- Eliminados (22)
- Nueva carpeta

Vistas rápidas

- Documentos (140)
- Fotos (88)
- Marcados (1)
- Nueva categoría

Messenger

Buscar contactos

No hay ningún amigo en línea.

Cerrar sesión

Página principal

- Contactos
- Calendario

Maestrante Tena envio de Información solicitada

Para ver mensajes relacionados con este, agrupar mensajes por conversación.

Liliana Pacheco 07/12/2012 Responder

Para necesidadesformativas2012@gmail.com

Buenas Tardes  
Estimado Docente

a continuación detallo la información solicitada para la realización del trabajo de Proyectos I.

Maestrante: Liliana Elizabeth Pacheco Martinez  
Institución Educativa a investigar: Instituto Tecnológico Juan XXII  
Rector: MSc. Luis Chango  
Teléfono Institucional: 062886355  
Dirección: Provincia de Napo, cantón Tena, parroquia Tena, Calle Juan Montalvo y General Gallo  
Número total de Docentes de bachillerato: 22 profesores.

Espero me confirme mi aceptación. Le agradezco su gentileza.

Att.

Liliana Pacheco  
C.I. 1500731102  
Centro Tena

Sigue chateando con tus contactos de Messenger en Skype.

Descargar Skype

javascript:void(0);

Hotmail - eli\_pache... Dibujo - Paint Documento1 - Micr...

ES 18:29

## RESPUESTA DE PARTE DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Hotmail - eli\_pacheco05@hotmail.com - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Facebook Hotmail - eli\_pacheco05@hotmail.com

sn145w.snt145.mail.live.com/default.aspx#/mail/InboxLight.aspx?n=1127319123;n=2006792026&fid=1&pdir=NextPage&paid=6503c393-602c-11e2-85a7-0... Búsqueda de ALOT

Windows Live™ Hotmail (3807) Messenger (0) SkyDrive | MSN Liliana Pacheco perfil | cerrar sesión

Hotmail Nuevo | Responder Responder a todos Reenviar | Eliminar Correo no deseado Limpiar • Marcar como • Mover a • Categorías • Opciones ?

**Entrada (3807)**

Carpetas

- Correo no deseado (5)
- Borradores (8)
- Enviados
- Eliminados (22)
- Nueva carpeta

Vistas rápidas

- Documentos (140)
- Fotos (88)
- Marcados (1)
- Nueva categoría

Messenger

Buscar contactos

No hay ningún amigo en línea.

Cerrar sesión

Página principal

Contactos

Calendario

Re: Maestrante Tena envio de Información solicitada Volver a mensajes

Para ver mensajes relacionados con este, [agrupar mensajes por conversación.](#)

proyecto de Tesis 07/12/2012  
Para Liliana Pacheco Responder

Buenas Tardes  
Liliana

La información ha sido receptada, por tanto puede continuar con su trabajo.

Saludos cordiales,

Equipo de planificación  
Investigaciones - educación  
Universidad Técnica Particular de Loja

Sigue chateando con tus contactos de Messenger en Skype.

Descargar Skype

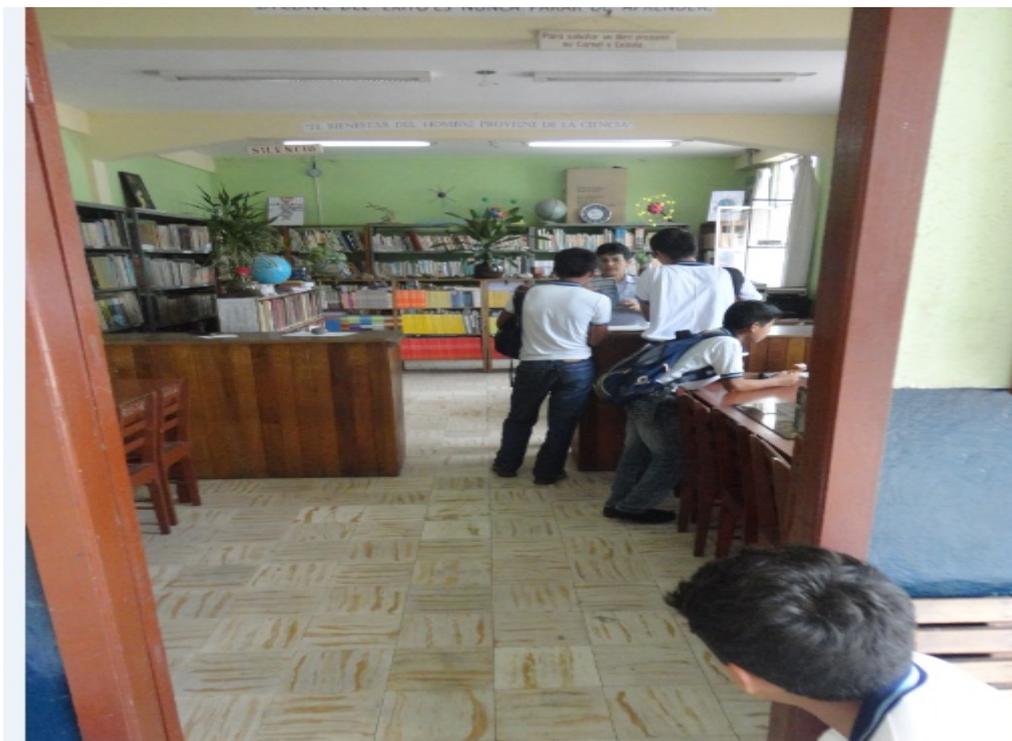
javascript:void(0);

Hotmail - eli\_pache... ES 18:27

**FOTOGRAFÍA DELA INSTITUCIÓN INVESTIGADA**



**BIBLIOTECA**



**RECTORADO DEL PLANTEL**

**SEÑOR RECTOR LUIS CHANGO MSC. Y MAESTRANTE**



**ENCUESTANDO A UN DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN**



**SALA DE TUTORES**



**MAESTRANTE LILIANA PACHECO MARTÍNEZ**



**MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES DE BACHILLERATO**

	<b>CUESTIONARIO: "NECESIDADES DE FORMACIÓN"</b> <b>DOCENTES DE BACHILLERATO</b>				Código del Investigado: _____								
	La Universidad Técnica Particular de Loja a través del Departamento de Ciencias de la Educación, con el fin de conocer cuáles son LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS DOCENTES DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ECUADOR, solicita su colaboración como informante. el cuestionario es anónimo por lo que su aporte es especialmente valioso para garantizar la fiabilidad de los datos recolectados. El dar contestación al siguiente cuestionario no le tomará más de diez minutos.												
Conteste las preguntas, encerrando en un círculo el numeral (ubicado en cada fila a la derecha), según corresponda. Ej:													
Fiscal		1	Fiscomisional		2	Municipal		3	Particular		4		
<b>DATOS INSTITUCIONALES</b>													
1.1. Nombre de la institución educativa investigada, donde usted labora: _____													
1.2. Provincia: _____										Ciudad: _____			
1.3. Tipo de institución:		Fiscal	1	Fiscomisional	2	Municipal	3	Particular	4				
1.4. Tipo de bachillerato que ofrece:		Bachillerato en ciencias					5	Bachillerato técnico					6
1.4.1 Si el bachillerato que la institución educativa investigada ofrece, es técnico, a qué figura profesional atiende:													
<b>Bachilleratos Técnicos Agropecuarios</b>													
a. Producción agropecuaria		1	b. Transformados y elaborados lácteos		2	c. Transformados y elaborados cárnicos		3	d. Conservería			4	
e. Otra, especifique cuál: _____												5	
<b>Bachilleratos Técnicos Industriales:</b>													
B A C H I L L E R A T O S	f. Aplicación de proyectos de construcción		6	g. Instalaciones, equipos y máquinas eléctricas		7	h. Electrónica de consumo		8	i. Industria de la confección			9
	j. Mecanizado y construcciones metálicas		10	k. Chapistería (latonería) y pintura		11	l. Electromecánica automotriz		12	m. Climatización			13
	n. Fabricación y montaje de muebles		14	o. Mecatrónica		15	p. Cerámica		16	q. Mecánica de aviación			17
	r. Calzado y marroquinería		18	s. Otra, especifique cuál: _____									19
	<b>Bachilleratos Técnicos de Comercio, Administración y Servicios</b>												
T É C N I C O	t. Comercialización y ventas		20	u. Alojamiento		21	v. Comercio exterior		22	w. Contabilidad			23
	x. Administ. de sistemas		24	y. Restaurante y bar		25	z. Agencia de viajes		26	aa. Cocina			27
	bb. Información y comercialización turística		28	cc. Aplicaciones informáticas		29	dd. Organización y gestión de la secretaría					30	
	ee. Otra, especifique cuál: _____												31
<b>Bachilleratos Técnicos Polivalentes</b>													
ff. Contabilidad y administración		31	gg. Industrial		32	hh. Informática			33				
ii. Otra, especifique cuál: _____													
<b>Bachilleratos Artísticos</b>													
jj. Escultura y arte gráfico		34	kk. Pintura y cerámica		35	ll. Música		36	mm. Diseño gráfico			37	
nn. Otra, especifique cuál: _____												38	
1.4.2. Conoce usted si por parte de los directivos institucionales se está gestionando el bachillerato, bajo una de las figuras profesionales referidas anteriormente:													
SI		1	Escriba el/los literal/es (asignados anteriormente): _____							NO		2	
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL INVESTIGADO</b>													
2.1. Género: _____													
Masculino		1	Femenino		2								
2.3 Estado civil		Soltero	2	Casado	3	Viudo	4	Divorciado	5				
2.2. Edad (en años cumplidos): _____													
2.3. Cargo que desempeña:		Docente	6	Técnico docente	7	Docente con funciones administrativas	8						
2.4. Tipo de relación laboral:													
Contratación indefinida		9	Nombramiento		10	Contratación ocasional		11	Reemplazo			12	
2.5. Tiempo de dedicación:													
Tiempo completo		12	Medio tiempo		13	Por horas		14					

2.6. Las materias que imparte, tienen relación con su formación profesional:	SI	15	NO	16		
2.7. Años/s de bachillerato en los que imparte asignaturas:	1°	17	2°	18	3°	19
2.7. Cuántos años de servicio docente tiene usted: _____						

### 3. FORMACIÓN DOCENTE

3.1. Señale el nivel más alto de formación académica que posee *(señale una sola alternativa)*

Bachillerato	1	Especialista (4° nivel)	4
Nivel técnico o tecnológico superior	2	Maestría (4° nivel)	5
Lic., Ing., Eco., Arq., etc. (3er. nivel)	3	PhD (4° nivel)	6
Otros, especifique: _____			7

3.2. Su titulación en pregrado, tiene relación con:

3.2.1. Ámbito educativo:		3.2.2. Otras profesiones:			
Licenciado en educación (diferentes menciones/especialidades)	1	Ingeniero	6	Economista	10
Doctor en educación	2	Arquitecto	7	Médico	11
Psicólogo educativo	3	Contador	8	Veterinario	12
Psicopedagogo	4	Abogado	9		
Otras, especifique: _____	5	Otras, especifique: _____			13

3.3 Si posee titulación de postgrado (4° nivel), este tiene relación con: *(marque, sólo si tiene postgrado)*

El ámbito educativo	1	Otros ámbitos, especifique: _____	2
---------------------	---	-----------------------------------	---

3.4 Le resulta atractivo seguir un programa de formación para obtener la titulación de cuarto nivel: 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

3.4.1. Si la respuesta es positiva, en qué le gustaría formarse: *(Señale el tipo de formación de mayor interés)*

a. Maestría	3	En el ámbito educativo. Especifique: _____ En otro ámbito. Especifique: _____
b. PhD	4	En el ámbito educativo. Especifique: _____ En otro ámbito. Especifique: _____

### 4. CURSOS Y CAPACITACIONES

4.1. En cuanto a los últimos cursos realizados:

4.1.1. Número de cursos a los que ha asistido en los dos últimos años:	_____						
4.1.2. Totalización en horas (aproximado):	_____						
En cuanto al último curso recibido:							
4.1.3. Hace qué tiempo lo realizó:	_____						
4.1.4. Cómo se llamó el curso / capacitación:	_____						
4.1.4.1. Lo hizo con el auspicio de:							
El gobierno	1	De la institución donde labora Ud.	2	Beca	3	Por cuenta propia	4
Otros, especifique: _____							5

4.2. Usted ha impartido cursos de capacitación en los últimos dos años: 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

4.2.1 Si la respuesta es afirmativa, cuál fue la temática del último curso que lo impartió: \_\_\_\_\_

4.3. Para usted, es importante seguirse capacitando en temas educativos: 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

4.4. Cómo le gustaría recibir la capacitación: *(señale las alternativas que más le atraen)*

Presencial	1	Semipresencial	2	A distancia	3	Virtual/por Internet	4
4.4.1. Si prefiere cursos "presenciales" o "semipresenciales", en qué horarios le gustaría recibir la capacitación:							
De lunes a viernes	1	Fines de semana	2				

4.5. En qué temáticas le gustaría capacitarse *(Puede señalar más de una alternativa)*

Pedagogía educativa	1	Psicopedagogía	5	Políticas educativas para la administración	9
Teorías del aprendizaje	2	Métodos y recursos didácticos	6	Temas relacionados con las materias a su cargo	10
Valores y educación	3	Diseño y planificación curricular	7	Formación en temas de mi especialidad	11
Gerencia/Gestión educativa	4	Evaluación del aprendizaje	8	Nuevas tecnologías aplicadas a la educación	12
				Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos	13

4.5.1. Considera usted, que le falta algún tipo de capacitación. En qué temas. Especifique:

4.6. Cuáles son los obstáculos que se presentan para que usted no se capacite

(señale de 1 a 3 alternativas)

Falta de tiempo	1	Falta de apoyo por parte de las autoridades de la institución en donde labora	4
Altos costos de los cursos o capacitaciones	2	Falta de temas acordes con su preferencia	5
Falta de información	3	No es de su interés la capacitación profesional	6
Otros motivos, cuáles:			7

4.7. Cuáles considera Ud. son los motivos por los que se imparten los cursos/capitaciones (señale las alternativas de su preferencia)

Aparición de nuevas tecnologías	1	Necesidades de capacitación continua y permanente	3
Falta de cualificación profesional	2	Actualización de leyes y reglamentos	4
Requerimientos personales	5		
Otros. Especifique cuáles:			6

4.8. Cuáles son los motivos por los que usted asiste a cursos/capitaciones:

(señale una o más alternativas)

La relación del curso con mi actividad docente	1	La facilidad de horarios	5
El prestigio del ponente	2	Lugar donde se realizó el evento	6
Obligatoriedad de asistencia	3	Me gusta capacitarme	7
Favorecen mi ascenso profesional	4		
Otros. Especifique cuáles:			8

4.9. Qué aspecto considera de mayor importancia en el desarrollo de un curso/capitación

(señale una alternativa)

Aspectos teóricos	1	Aspectos Técnicos /Prácticos	2	Ambos	3
-------------------	---	------------------------------	---	-------	---

## 5. RESPECTO DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

5.1. La institución en la que labora, ha propiciado cursos en los últimos dos años:

SI	1	NO	2
----	---	----	---

5.2. En la actualidad, conoce usted si las autoridades de la institución en la que labora, están ofreciendo o elaborando proyectos/cursos/seminarios de capacitación:

SI	1	NO	2
----	---	----	---

5.2.1. En caso de existir cursos o se estén desarrollando, estos se realizan en función de:

Áreas del conocimiento	1	Asignaturas que usted imparte	4
Necesidades de actualización curricular	2	Reforma curricular	5
Leyes y reglamentos	3	Planificación y Programación curricular	6
Otras, especifique:			7

5.3. Los directivos de su institución fomentan la participación del profesorado en cursos que promueven su formación permanente

(Marque una alternativa)

Siempre	1	Casi siempre	2	A veces	3	Rara vez	4	Nunca	5
---------	---	--------------	---	---------	---	----------	---	-------	---

## 6. EN LO RELACIONADO A SU PRÁCTICA PEDAGÓGICA

6.1 En las siguientes preguntas, marque con una "X" el casillero correspondiente, señale en el recuadro del 1 al 5, en donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima

Ítems	1	2	3	4	5
1. Analiza los elementos del currículo propuesto para el bachillerato					
2. Analiza los factores que determinan el aprendizaje en la enseñanza (inteligencia, personalidad, clima escolar...)					
3. Conoce el proceso de la carrera docente del profesor ecuatoriano propuesto en la LOEI (ámbito, escalafón, derechos y deberes...)					
4. Analiza los factores que condicionan la calidad de la enseñanza en el bachillerato					
5. Analiza el clima organizacional de la estructura institucional (motivación, participación, satisfacción y rendimiento en el trabajo...)					
6. Conoce del tipo de liderazgo ejercido por el/los directivo/s de la institución educativa					
7. Conoce las herramientas/elementos utilizados por los directivos para planificar actividades en la institución educativa					