



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

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

**“Necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la Unidad
Educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los
Tsáchilas, cantón Santo Domingo, periodo 2012 - 2013”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Maldonado Cabrera, Nancy Marlene, Lcda.

DIRECTOR: Granda Lazo, César Willam, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

César Willam Granda Lazo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría: **“Necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, periodo 2012 - 2013”** realizado por Maldonado Cabrera Nancy Marlene, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Maldonado Cabrera Nancy Marlene, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **“Necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, periodo 2012 - 2013”** de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo César Willam Granda Lazo director 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 tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....
Autora: Maldonado Cabrera Nancy Marlene
Cédula: 1720658036

DEDICATORIA

A Dios

Por su generosidad al brindarme la vida y mostrarme su belleza.

A mi madre

Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda a cada instante.

A mi esposo

Por sus palabras de aliento, llenas de sabiduría que supieron guiarme en los momentos difíciles y también en aquellos de mucha alegría.

A mi hijo, Roberto,

Quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

AGRADECIMIENTO

Como creyente, mi primer gracias es a Dios por darme la vida y bendecirme para llegar hasta esta etapa de mi vida, en la que hago realidad este sueño tan anhelado.

Mi segundo gracias, pero no con menor importancia es para mi madre, esposo e hijo, quienes juntos han aportado palabras de gran valía para no dejarme desfallecer en el intento.

El tercer gracias es para la institución sin la cual no hubiese podido conseguir este objetivo, UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, gracias y siga adelante con el sistema a distancia, por favor.

A mi director de tesis, Mgs. César Willam Granda Lazo, quien con sus conocimientos, motivación, experiencia y paciencia me ha guiado para culminar la tesis con éxito.

También me gustaría agradecer a todos mis profesores durante mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

De igual manera es meritorio agradecer a mis compañeros de trabajo, quienes me han motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo y motivación en los momentos más difíciles de mi vida. Sin importar la distancia que exista entre estas personas en este momento quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para todos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Necesidades de formación.....	7
1.1.1 Concepto	7
1.1.2 Tipos de necesidades formativas.....	8
1.1.3 Evaluación de necesidades formativas	9
1.1.4 Necesidades formativas del docente	10
1.1.5 Modelos de análisis de necesidades (Modelo de Rossett, de Kaufman, de D'Hainaut, de Cox y deductivo).....	12
1.2 Análisis de las necesidades de formación.....	14
1.2.1 Análisis organizacional	15
1.2.1.1 Metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo.....	16
1.2.1.2 Recursos institucionales necesarios para la actividad educativa.....	17
1.2.1.3 Liderazgo educativo.....	19
1.2.1.4 El bachillerato ecuatoriano.....	20
1.2.1.5 Reformas educativas.....	23
1.2.2 Análisis de la persona.....	26
1.2.2.1 Formación profesional.....	26
1.2.2.2 Formación continua.....	30
1.2.2.3 La formación del profesorado y su incidencia en el proceso de aprendizaje.....	31
1.2.2.4 Características de un buen docente.....	34
1.2.2.5 Profesionalización de la enseñanza.....	36
1.2.2.6 Las tecnologías de la formación y la comunicación en los procesos formativos.....	36
1.2.3 Análisis de la tarea educativa	37
1.2.3.1 La función del gestor educativo.....	39
1.2.3.2 La función del docente.....	41
1.2.3.3 La función del entorno familiar.....	42
1.2.3.4 La función del estudiante.....	43
1.2.3.5 Cómo enseñar y cómo aprender.....	45
1.3 Cursos de formación.....	47
1.3.1 Definición e importancia en la capacitación docente.....	47
1.3.2 Ventajas e inconvenientes	48
1.3.3 Diseño, planificación y recursos de cursos formativos	50
1.3.4 Importancia en la formación del profesional de la docencia	51

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	54
2.1 Contexto	54
2.2 Participantes.....	56
2.3 Diseño y métodos de investigación	61
2.3.1 Diseño de la investigación	61
2.3.2 Métodos de investigación	62
2.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	64
2.4.1 Técnicas de investigación.....	64
2.4.2 Instrumentos de investigación.....	65
2.5 Recursos.....	66
2.5.1 Talento Humano	66
2.5.2 Materiales	67
2.5.3 Económicos	67
2.6 Procedimiento.....	67
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
3.1 Necesidades formativas.....	70
3.2 Análisis de formación	81
3.2.1 La persona en el contexto formativo	81
3.2.2 La organización y la formación	82
3.2.3 La tarea educativa	87
3.3 Los cursos de formación	90
CAPÍTULO 4: CURSO DE FORMACIÓN DOCENTE.....	95
4.1 Tema del Curso	95
4.2 Modalidad de estudios	95
4.3 Objetivos.....	95
4.3.1 Objetivo general.....	95
4.3.2 Objetivos específicos.....	96
4.4 Dirigido a:.....	96
4.4.1 Nivel formativo de los destinatarios.....	96
4.4.2 Requisitos técnicos que deben poseer los destinatarios	97
4.5 Breve descripción del curso	97
4.5.1 Contenidos del Curso	97
4.5.2 Descripción del Currículo Vitae del tutor que dictará el curso	171
4.5.3 Metodología.....	174
4.5.4 Evaluación	175
4.6 Duración del curso	175
4.7 Cronograma de actividades a desarrollarse	176
4.8 Costos del curso	177
4.9 Certificación	178
4.10 Bibliografía.....	178
4.11 Anexos.....	179
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182
ANEXOS.....	187

RESUMEN

El presente trabajo de fin de maestría tiene como objetivo primordial hacer un estudio sobre las necesidades de formación de los docentes de bachillerato, ya que el Ministerio de Educación ejecutó el Bachillerato General Unificado, una nueva legislación y malla curricular educativa. El estudio se llevó a cabo en la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el periodo 2012 - 2013”

Esta investigación se la realizó con la colaboración de cuarenta docentes, a los cuales se les aplicó una encuesta, cuyos resultados permitieron conocer que su mayor necesidad es capacitarse sobre las materias que tienen a su cargo. Tomando en cuenta que la unidad educativa ofrece el bachillerato técnico en Contabilidad, se concluyó pertinente elaborar un curso formativo sobre **FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO**, el cual permita que los estudiantes egresen con las destrezas necesarias para que logren una mayor participación en el ámbito financiero y a la vez crear ese espíritu de emprendimiento que los lleve a forjar su propia empresa y por ende ayude a dinamizar la economía nacional.

PALABRAS CLAVES: Educación, nueva legislación, docentes, necesidades de capacitación, proyecto financiero, marco lógico.

ABSTRACT

This work aims to master goal: doing a study on the training needs of teachers in high school, since the Ministry of Education implemented the Unified General Baccalaureate, new legislation and educational curriculum. The study was carried out in the educational unit "Julio Moreno Espinosa" in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas in the period 2012 - 2013"

This research was conducted with the collaboration of forty teachers, to which was applied a survey; these results led us to know that their greatest need is training on matters that are in charge. Given that the educational unit provides technical degree in Accounting, we conclude that a training course is relevant to draw on DESIGNING A FINANCIAL PROJECT AT LEVEL LOGICAL FRAMEWORK, which allow students to graduate with the necessary skills to achieve greater participation in the financial sector and at the same time creating this spirit of entrepreneurship that leads to build their own business and thus help boost the national economy.

KEYWORDS: Education, new legislation, teachers, training needs, financial plan, logical framework.

INTRODUCCIÓN

Debido a que el Ministerio de Educación ejecutó el Bachillerato General Unificado, el cual trajo consigo una nueva legislación educativa, sistema educativo y malla curricular; la Universidad Técnica Particular de Loja analizó la importancia de hacer un estudio acerca de las necesidades de formación que los docentes de bachillerato requieren actualmente. La investigación se la realizó en la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el periodo lectivo 2012 – 2013.

En nuestro país es la primera vez que se ha ejecutado un cambio tan trascendental en la educación, como el actual; el antiguo sistema educativo, tal como tenía sus ventajas, también poseía sus desventajas, que en la actualidad, con el vertiginoso avance tecnológico lo dejaba en decadencia, por lo que fue necesario un cambio, que a su vez trae pequeños inconvenientes que pueden ser solucionados con la voluntad del talento docente.

La ciudad de Santo Domingo no es la excepción, también se aplica la actual normativa, que por el hecho de ser nueva nadie ha realizado hasta el momento algún estudio sobre la temática mencionada. En la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” se han realizado muchos estudios, pero hasta el momento ninguno en el que trate el nuevo sistema educativo y sus repercusiones.

Esta temática fue seleccionada porque al emerger cambios en algún sistema siempre existen reacciones tanto favorables como no favorables por parte de quienes son los afectados directos y también los afectados indirectos. En Santo Domingo la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” ha sido objeto del mencionado estudio, algo que favorecerá tanto a la institución como a su personal, ya que al conocer las necesidades formativas de los docentes de bachillerato, estas podrán ser solucionadas con las temáticas apropiadas en cada ámbito, también se podrá evaluar que elementos se deben potenciar y si existieran debilidades buscar las mejores estrategias para eliminarlas. Los estudiantes también serán favorecidos con el presente trabajo porque si sus docentes son capacitados adecuadamente, ellos recibirán un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje. La comunidad en general, es otro de los beneficiarios, puesto que si la institución saca bachilleres de calidad, éstos en sus futuros trabajos realizarán una labor eficiente y eficaz.

En esta investigación se han aplicado varios métodos y técnicas, mediante los cuales se han ido ejecutando los objetivos propuestos y también se ha obtenido los resultados necesarios que servirán como un punto de apoyo y de partida para solucionar las necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”, todo lo mencionado conlleva a un proyecto de desarrollo realista, porque se basa en datos fidedignos obtenidos explícitamente del objeto de estudio, que en este caso son los docentes, quienes al vivir esta transición son testigos directos. Su testimonio favorece para que se encuentren las verdaderas necesidades y sean tratadas a tiempo.

Hacer un diagnóstico sobre las necesidades de formación de un grupo de docentes fue totalmente factible, puesto que se utilizaron las herramientas adecuadas para obtener los resultados que llevaron a un análisis exhaustivo y su posterior concreción, que concluyó en el diseño de un curso de capacitación. La capacitación también es totalmente factible, ya que operativamente el personal docente está interesado en ser capacitado. En el ámbito técnico se destaca la experiencia de los docentes que será la base fundamental para que ellos se apropien de los nuevos conocimientos que serán impartidos. En el ámbito económico se pudo optar por la autofinanciación, ya que al ser una cantidad considerable de interesados en la capacitación, las cuotas serían mínimas, pero el conocimiento a obtener de gran valía.

Los objetivos específicos del presente trabajo de fin de maestría son: Fundamentar teóricamente, lo relacionado con las necesidades de formación del docente de bachillerato; Diagnosticar y evaluar las necesidades de formación de los docentes de bachillerato; y diseñar un curso de formación para los docentes de bachillerato de la institución investigada.

Referente al primer objetivo se realizó una investigación bibliográfica exhaustiva que se la encuentra en el marco teórico del presente trabajo. Para realizar el diagnóstico de las necesidades de formación de los docentes de bachillerato fue necesaria la aplicación de una encuesta. Gracias a la encuesta se pudo extraer una base de datos, mediante la cual se observó que la principal necesidad de formación en los docentes de la institución es la capacitación sobre las materias que tienen a su cargo. Con esta información se procedió a analizar sobre cuál sería el curso de formación que implicara a todos los docentes de la unidad educativa investigada y su posterior diseño. Luego de lo expuesto se llega a la conclusión de que todos los objetivos propuestos se han ejecutado a cabalidad.

El informe final del presente estudio consta de los siguientes capítulos marco teórico; metodología; diagnóstico, análisis y discusión de resultados; y curso de capacitación docente. En el primer capítulo se fundamenta la teoría necesaria para la ejecución de la investigación; en el segundo capítulo se presenta los métodos, técnicas y recursos que fueron necesarios para el cumplimiento del estudio; en el cuarto capítulo se realiza la tabulación de los datos obtenidos de la técnica aplicada, resultados que son analizados e interpretados y que además sirvieron de base para la construcción del cuarto capítulo en el que se describe paso a paso el diseño del curso de capacitación.

Finalmente para llegar al diagnóstico de las “Necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, periodo 2012 - 2013”, se destacaron causales como: la unidad educativa ofrece el bachillerato técnico en Contabilidad; dentro de la malla curricular consta la asignatura Emprendimiento y Gestión como parte del tronco común para segundos y terceros años de bachillerato. Por lo que se concluyó pertinente elaborar un curso formativo sobre FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO, con el objetivo de darles a los docentes nuevas herramientas para la elaboración de proyectos a fin de que su aplicación en el aula sea más ágil y concreta, de modo que los estudiantes asimilen de mejor manera los conocimientos impartidos.

Además permitirá que los estudiantes egresen con las destrezas necesarias para que logren una mayor participación en el ámbito financiero y a la vez crear ese espíritu de emprendimiento que los lleve a forjar su propia empresa y por ende ayude a dinamizar la economía nacional.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Necesidades de formación

1.1.1 Concepto

Es importante aclarar teóricamente algunos conceptos para el inicio de un estudio por lo que se tomará en cuenta que una necesidad es una carencia, falta, privación, escasez o insuficiencia que se posee sobre determinado ámbito. Ahora es menester definir la palabra “formación” que al investigar se obtuvo que Brunet y Belzunegui (2003, p.23) la definen como “proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comportamentales”. Ahora al unir los dos términos con la preposición “de” tenemos como resultado la carencia de conocimientos o prepararse sobre determinada temática para mejorar los resultados obtenidos.

En una época tan cambiante como la actual la necesidad de formación es imprescindible. La sociedad es muy exigente, por lo que no tan solo se requiere de hacerlo bien, sino de hacerlo de forma excelente y de la manera más rápida posible, lo que demanda un buen estado físico y mental.

Las empresas para la producción de bienes o servicios utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, elementos indispensables para generar la rentabilidad deseada. De todos los mencionados y a nivel mundial los recursos humanos forman un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos. Por este motivo es menester e inevitable la formación permanente del personal, sin olvidarse de la motivación para que siempre esté dispuesto a adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con un excelente desempeño del personal, la organización llegará al éxito, y para continuar con él es imprescindible la formación constante.

1.1.2 Tipos de necesidades formativas

El ser humano se encuentra en constante aprendizaje desde que nace hasta su muerte. Todas sus vivencias y conocimientos le ayudan a formar su código moral, lo que define su manera de actuar y las decisiones que adopte, por lo que considero importante citar lo que Chiavenato (2007) comenta sobre el tema:

Se puede hablar de varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la formación profesional, que institucionalizada o no busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

a).- Formación profesional: Prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo, sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecerla y también las organizaciones.

b).- Desarrollo profesional: Perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o empresas especializadas en desarrollo de personal.

c).- Capacitación: Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa el puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (p. 385)

Todos los tipos de necesidades formativas mencionados son muy importantes en la vida de un ser humano, pero se considera con mayor prevalencia la formación profesional, ya que en un principio se requiere de ella para ingresar al mercado de trabajo con los conocimientos requeridos para la anhelada tarea a desempeñar, además de la documentación que confirma el nivel cognitivo alcanzado.

Posterior a obtener la formación profesional aparecen las demás necesidades formativas, por ejemplo en una organización bien estructurada que tiene como objetivo sobresalir en su medio, ha de utilizar como una estrategia más el desarrollo profesional de su personal para seguir obteniendo cada vez mejores resultados.

A más del desarrollo profesional y debido al acelerado cambio tecnológico el personal de diferentes empresas requiere de capacitaciones periódicas, ya que gracias a una oportuna preparación el personal podrá obtener mejores oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos, como también en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Otro de los beneficios es mejorar la actitud del equipo de trabajo y así crear un clima más satisfactorio y aumentar la motivación y rendimiento laboral.

1.1.3 Evaluación de necesidades formativas

Según Blázquez (1988), citado por Gonzalez et al (1999 p. 225) exponen lo siguiente sobre evaluar “analizar el cumplimiento o no de los objetivos previstos”. En este caso los objetivos son conocer las necesidades que se presentan a nivel formativo de las diferentes instituciones. Rossett (1995) describe la evaluación de necesidades como la investigación preliminar de la información acerca de la situación de una organización.

Otro punto clave es saber cuándo hacer la evaluación de necesidades, ya que se considera la fuerza motriz que afecta a todos los demás aspectos del sistema instruccional y debido a esto Rossett (1995) señala que:

Las evaluaciones de necesidades se realizan cuando el tecnólogo instruccional está tratando de responder a una solicitud de asistencia. Las evaluaciones de necesidades deben reunir información

para ayudar a los profesionales en la toma de los datos empleados y las recomendaciones que responden acerca de cómo resolver el problema o la introducción de nueva tecnología. (p. 184)

La evaluación de necesidades formativas permite conseguir la información necesaria para programar la preparación (en qué se debe formar, cuándo se requiere que sean instruidos y qué necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas) de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Una vez evaluada la situación se procede a planear con detalle las charlas de capacitación que se requiere para el personal.

1.1.4 Necesidades formativas del docente

En este apartado se analizará las necesidades formativas del docente. Se considera que una persona que se desempeña como docente ya ha pasado por los diferentes niveles educativos y que tiene el título requerido para determinada actividad. Tomando en cuenta esto se presenta las siguientes necesidades formativas que van desde el punto de vista del recurso humano. El objetivo es proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez, Balkin, y Cardy (1997) se pueden clasificar en:

- a. Formación en habilidades.** Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- b. Formación de reciclaje.** Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- c. Formación interdisciplinaria.** Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- d. Formación en trabajo de equipo.** Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.

- e. **Formación en creatividad.** Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.
- f. **Curso de alfabetización.** Son programas de alfabetismo que se centran en las habilidades básicas requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuadamente.

Los directivos de una organización siempre están luchando por obtener los mejores resultados por lo que es necesario preparar al personal para que éste sea capaz de desempeñar al cien por ciento sus cargos pensando en uno más elevado del que actualmente ejerce y esto no solo beneficie al personal o a la empresa, sino a los clientes y así consigan la fidelidad necesaria para lograr los objetivos planteados.

Cabe mencionar que a lo largo de la historia de nuestro querido Ecuador se puede observar que de parte de las autoridades no le han dado la importancia debida a la educación, por lo que quienes se inclinaban por un puesto de profesor eran bachilleres y amas de casa que necesitaban un trabajo a medio tiempo, pocas eran las personas que se preparaban para esta ardua tarea y quienes lo hacían debían trabajar hasta en tres entidades educativas para obtener un sueldo digno.

En la actualidad este esquema se lo ha dejado atrás, el presente gobierno se encuentra mejorando el sistema educativo y exigiendo un poco más a los docentes. Se ha cambiado la malla curricular, el bachillerato pasa a ser general unificado y quienes decidan ser docentes deberán tener un aprovechamiento sobresaliente, entre otros.

Todos estos cambios claro que son para mejorar, pero en el transcurso de esta transición se requiere de capacitación, porque aunque la mayoría de docentes son preparados en las aulas universitarias, aún hay mucho por trabajar tanto en lo que respecta a las disciplinas que imparte, como en una buena actitud para que reciban esta transformación con optimismo y rescaten lo mejor de ella, logrando obtener el profesional que impulse al Ecuador a ser una potencia mundial, proposición que hasta el momento se considera tan solo una utopía.

Debido a los diferentes cambios educativos a nivel nacional la necesidad formativa del docente se ha acrecentado en las diferentes especialidades y se requiere de acción inmediata para lograr los mejores resultados del proceso que ya se está ejecutando.

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

Pérez, M. (1995, p. 27) en su libro expone los cuatro elementos fundamentales del modelo de A. Rossett que son:

- Situaciones desencadenantes: <De dónde 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.

Acota también que este modelo gira en torno al análisis de Formación y toma como eje central el conjunto de elementos del segundo punto para llegar al rendimiento satisfactorio y deseado.

Hasta el momento se considera uno de los modelos más utilizados por las empresas y la industria, ya que este modelo busca disminuir la brecha entre "óptimo" y "real", además del rendimiento de pequeños grupos.

Otro modelo muy destacado es el de **R.A. KAUFMAN** del que Pérez, M. (1995, p.28) presenta los siguientes elementos:

- Participantes en la planificación: Ejecutores, Receptores y Sociedad.
- Discrepancia entre <Lo que es> y <lo que debería ser>, en torno a: Entradas, procesos, productos, salidas y resultados finales.
- Priorización de necesidades.

Para efectuar una evaluación de necesidades Kaufman plantea las siguientes etapas:

- Tomar la decisión de planificar.
- Identificar los síntomas de problemas.
- Determinar el campo de la planificación.
- Identificar los posibles medios y procedimientos de evaluación de necesidades, seleccionar los mejores y obtener la participación de los interesados en la planificación.
- Determinar las condiciones existentes, en términos de ejecuciones mensurables.
- Determinar las condiciones que se requieren en términos de ejecución mensurable.
- Conciliar cualquier discrepancia que exista entre los participantes de la planificación.
- Asignar prioridades entre las discrepancias y seleccionar aquellas a las que se vaya a aplicar determinada acción.
- Asegurar que el proceso de evaluación de necesidades sea un procedimiento constante.

En este modelo de análisis de necesidades se realiza un enfoque a los resultados sociales. Los resultados que se ha obtenido hasta el momento y lo que se debería estar obteniendo en todos los frentes de la organización. Posterior a esto la persona evaluadora debe tomar en cuenta una serie de requisitos para cumplir a cabalidad con la planificación.

Pérez, M. (1995) también recoge información sobre cómo realizar un análisis de necesidades según **F. M. Cox**. El creador de este modelo une el análisis de necesidades a la problemática comunitaria y en su guía de resolución de problemas comunitarios se presenta los siguientes aspectos:

- La institución.
- El profesional contratado para resolver el problema.
- Los problemas, cómo se presentan para el profesional y los implicados.
- Contexto social del problema.
- Características de las personas implicadas en el problema.
- Formulación y priorización de metas.
- Estrategias a utilizar.

- Tácticas para conseguir el éxito de las estrategias.
- Evaluación
- Modificación, finalización o transferencia de la acción. (p.29)

Rodríguez, E. (2005, p.29) explica que el método **deductivo** consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal y consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formula la hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.
- Del proceso anterior se deducen leyes.

Respecto al método mencionado Hurtado y Toro (2007, p.63) mencionan que “otorga validez formal al contenido del pensamiento racional, pero no veracidad a su contenido”, considero este criterio un tanto controversial, puesto que al realizar un estudio, cumpliendo con todos los requisitos y anexando todas las pruebas recabadas, se podrá dar toda la veracidad posible al contenido.

1.2 Análisis de las necesidades de formación

En uno de los apartados anteriores ya se estudió la evaluación de necesidades que en otras palabras es la investigación preliminar de la información acerca de las necesidades. Ahora es trascendental saber cómo realizar el análisis de necesidades de formación.

Chiavenato (2007) menciona que “la detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- a).- Nivel de análisis de toda la organización;**
- b).- Nivel de análisis de los recursos humanos y**
- c).- Nivel de análisis de las operaciones y tareas” (p. 390)**

En el siguiente apartado presentaré el análisis organizacional con más detención, ahora al considerar el análisis de los recursos humanos en primer lugar éste verifica si son suficientes en términos cuantitativos y cualitativos, o sea en cantidad y habilidades necesarias, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización; se trata de realizar un análisis de la fuerza de trabajo obtenida. Con respecto al análisis de las operaciones y tareas, se considera que es el enfoque más limitado para realizar la detección de las necesidades de capacitación. En este caso el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que este exige a su ocupante; la descripción de los puestos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad que se requiere para desempeñar los puestos (Chiavenato, 2007)

1.2.1 Análisis organizacional

Este análisis es un arduo proceso que no solo hace referencia al estudio de toda la empresa como misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos; sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual se encuentra implantada. El mencionado análisis responde la pregunta sobre lo que se debe enseñar y lo que se debe aprender, en otras palabras instituye la filosofía de la capacitación para toda la empresa, la importancia que se le dará. Se verifica los factores como planes, fuerza de trabajo, eficiencia, clima organizacional que ayudan a evaluar los costos y beneficios esperados de la capacitación. A nivel organizacional suele presentarse una dificultad para identificar las necesidades de capacitación y definir los objetivos, por lo que toca trabajar minuciosamente identificando la necesidad que debe ser satisfecha para concretar objetivos que deben estar íntimamente ligados. (Chiavenato, 2007)

Pero es importante saber en qué momento se debe hacer un análisis o cuando es necesario, entre las razones se puede enunciar las siguientes: cuando las fuerzas externas o internas han creado un problema o una oportunidad; cuando la empresa crece, se presentan nuevas necesidades, entonces se requiere del análisis para realizar la planificación necesaria y aumentar su eficiencia, rendimiento y la producción; además de comprender las relaciones de comportamiento, estructura y tecnología, logrando así todas las metas planteadas.

1.2.1.1 Metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo

Para este apartado primero aclararemos la definición de meta que según Parmerlee (1998) la define como “el enunciado general de la dirección en que se desea avanzar, o impulsar mejoras. La meta fija puntos a alcanzar mientras que los objetivos son más específicos y proporcionan medidas concretas para acceder a cada meta. La manera más eficaz de fijar una meta es estableciendo en dos marcos temporales generales: corto plazo y largo plazo. Estas dos etapas de la meta se concretan de manera conjunta” (p.67)

Muy acertadamente detalla el mismo autor que lo primero que hay que hacer es definir hacia donde se encamina y qué espera obtener al llegar. Posterior a esto es preciso determinar los plazos para realizar ese trayecto, para esto se elige un nuevo curso de acción para gestionar los cumplimientos al evaluar la situación (necesidades, problemas y oportunidades) y la presentación de la tarea.

Según la prioridad que se dé a las metas se registra el siguiente marco temporal, las metas de corto y largo plazo. Las metas de corto plazo se reúnen en áreas más emergentes, deben funcionar en conjunto y ser realistas: accesibles por medio de recursos disponibles o con otros que sean viables, además se deben conseguir en el término de uno o dos años. Las metas a largo plazo se agrupan en áreas relacionadas con el crecimiento y la expansión. Deberán funcionar juntas y ser realistas: que se las pueda alcanzar con los recursos disponibles en el presente, se fijan para un término de tres a cinco años. (Parmerlee, 1998)

Otro punto de vista importante es el de Vidal (2004) que relaciona los objetivos con las metas, manifiesta que “toda organización económica tiene objetivos generales y específicos; entre los generales debe haber por lo menos tres: supervivencia, crecimiento y utilidades; los objetivos particulares son contingentes e implican metas cifradas. Se considera a las metas como puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo” (p.122)

Cito a Abatedaga (2008) para contrastar el criterio anterior, puesto que menciona que “un proyecto no puede desarrollarse sin que previamente se haya definido su objeto, la razón de ser, sin que se haya precisado la intención o bien la función que deberá cumplir. Define metas al perseguir la finalidad de direccionar todo el conjunto de lo que se planifique” (p.181). También

menciona que la meta debe responder a lo que se desea en relación al problema, pero no informa de manera explícita la propuesta en términos de objetivos a cumplir, sino que proporciona la perspectiva más amplia que deberá tener el proyecto.

Ahora otro punto esencial para este apartado es conocer el transcurso de tiempo que contiene cada nivel (corto, mediano y largo plazo) y en este subtema Gonzalez et al. (2004, p.22) establecen el periodo de la siguiente manera: “las metas a corto plazo hasta un año; las metas a mediano plazo de uno a tres años; y las metas a largo plazo de tres años en adelante”.

Es significativo resaltar que la mayoría de los autores citados en este tema no contemplan el mediano plazo como una opción, tan solo hablan de metas y objetivos a corto y largo plazo, por lo que cito a Francés, quien considera que “los planes a mediano y largo plazo no son adecuados debido a que se vuelven obsoletos” (p.287) por esta razón refuto que no se tome en cuenta el mediano y solo trabajan con el largo plazo, para no invertir en algo que luego de pocos años ya no esté en vigencia y en vez de generar utilidades los lleve a la ruina.

Otro punto de análisis es que Vidal considera a las metas con menor jerarquía que los objetivos; a diferencia de Abatedaga que toma a las metas como la perspectiva más amplia de un proyecto. Para no llegar a la confusión a criterio personal considero que los objetivos tienen mayor jerarquía que las metas: los objetivos son están planteados a nivel macro y las metas ayudan a conseguir cada uno de los objetivos necesarios para llegar al escenario deseado de la empresa.

1.2.1.2 Recursos institucionales necesarios para la actividad educativa

La actividad educativa es una de las más complejas y requiere de muchos recursos para que esta sea de calidad, de lo contrario cualquier carencia generará un vacío en el estudiante.

Entre los recursos materiales de mayor trascendencia tenemos la infraestructura, debe haber un aula para cada grado de educación básica o año de bachillerato, y cada grupo de debería exceder de treinta y cinco estudiantes, en el aula debe constar una pizarra (actualmente se utiliza para tiza líquida), pupitres, escritorio para el profesor. También se requiere del patio para que los jóvenes se recreen, canchas para los diferentes deportes y la materia de Educación

Física, otro recurso importante en la nueva malla curricular es la piscina, pues se aspira que todo estudiante salga sabiendo nadar. Laboratorios, tanto de computación, como de química, física y audiovisuales. Una institución necesita de un departamento de administración para el cual también es necesaria una infraestructura adecuada, muebles de oficina, equipos de cómputo, etc. Para la seguridad del plantel debe haber un cerramiento que cubra el espacio físico y pueda haber mayor control con los estudiantes; también se requiere de textos, cuadernos, esferos, lápices, entre otros.

Entre el talento humano, un recurso indispensable, se requiere de los docentes, uno para cada grado, en las escuelas o uno para cada materia en el bachillerato, inspectores, vicerrectores y directores o rectores, van de acuerdo a la magnitud de la institución. Un elemento intangible es el conocimiento que deben tener los docentes para impartir a sus estudiantes. Además otro de los elementos indispensables en el proceso enseñanza aprendizaje es el estudiante predispuesto a trabajar para mejorar su nivel de vida.

Todo lo anteriormente mencionado debe estar coordinado por el Ministerio de Educación Distrital, un organismo que trabaja en los diferentes procesos educativos.

Todo esto es necesario, aunque en nuestro medio podemos encontrar escuelitas unidocentes, con aulas hechas de caña, y en los peores casos aulas tan solo con techo, el cual cubre el sol y el agua muy difícilmente; se han visto casos en los que los niños reciben clases sentados en el piso, y estos casos si hay que detener lo más rápido posible, tomando en cuenta que la educación es el motor de una país, se debe mejorar al máximo todas las instituciones educativas, en todos los rincones de nuestra patria y solo así surgiremos de ser un país en desarrollo a ser un país desarrollado.

1.2.1.3 Liderazgo educativo (tipos)

La definición de liderazgo que según Guillén (2006) tiene lugar “cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”. Ahora esta definición se la inclinará al campo educativo para obtener los mejores resultados posibles en todos los frentes educativos como son el pedagógico, administrativo, ético, moral, entre otros y por este motivo a continuación se presenta diferentes tipos de liderazgo expuestos por Gento y Pina (2011, p.56):

- Liderazgo transaccional.- Es aquel que se fundamenta en el intercambio de servicios (por ejemplo de un profesor que a cambio de varios tipos de compensación tales como salario, reconocimiento u otras recompensas, que el líder controla, al menos en parte). Este tipo de liderazgo ayuda a que las personas sepan lo que tienen que hacer para obtener el resultado deseado y también a incrementar su confianza y motivación. Sergiovanni, T. (1992) afirma que para este tipo de líder “lo que es recompensado se lleva a cabo”.
- Liderazgo gerencial.- Basado en el poder de la posición de líder, que enfatiza el funcionamiento estratégico.
- Liderazgo contingente.- Orientado al aseguramiento eficiente de determinadas tareas para responder de modo efectivo a los retos organizativos.
- Liderazgo instruccional.- Basado en la experiencia del líder, para potenciar la efectividad de la práctica de los profesores en el aula.
- Liderazgo moral.- Para promover la efectividad de las decisiones y la implicación del personal en tales decisiones.
- Liderazgo participativo.- Trata de implicar al personal de la institución o programa en la toma de decisiones que incrementará la capacidad de la organización para mejorar y para responder a los cambios en su contexto.
- Liderazgo transformacional.- Para potenciar la implicación de las personas de la institución o programa en actividades relativas a la toma de decisiones, con el fin de asegurar el mejoramiento de la organización.

A la hora de realizar el proceso enseñanza aprendizaje el profesor requiere ejecutar varios de estos tipos de liderazgo, puesto que debe ser una persona íntegra, que dé ejemplo al discente y éste se inspire en formarse no tan solo en lo científico, sino también en lo moral y ético para vivir en armonía y que su entorno se desenvuelva en una marco honestidad y legalidad.

1.2.1.4 El bachillerato ecuatoriano (características, demandas de organización, regulación)

El Ministerio de Educación del Ecuador crea el Nuevo Bachillerato Ecuatoriano con el propósito de ofrecer una mejor educación para todos los jóvenes del país. Este Bachillerato contiene tres objetivos para evolucionar en comunidad los cuales son presentados en la página web del Ministerio de Educación del Ecuador y son:

- a)** La vida y la participación en una sociedad democrática;
- b)** Los estudios postsecundarios; y
- c)** El mundo laboral y del emprendimiento.

Esta tarea exige al estudiantado adquirir aprendizajes básicos comunes mediante un programa de estudios generales (Bachillerato General Unificado o Tronco Común). Además de los estudios generales, los estudiantes pueden optar por estudios en diversas áreas científicas, sociales, culturales y artes plásticas, o por módulos para adquirir competencias laborales en distintas esferas profesionales acordes con las demandas del desarrollo del país.

La elección de cualquiera de las opciones no limitará a los estudiantes para conseguir el triple objetivo del bachillerato.

Este nuevo bachillerato define un perfil de salida que se lo presenta a continuación:

- Pensar rigurosamente.- Pensar, razonar, analizar y argumentar de manera lógica, crítica y creativa. Además: planificar, resolver problemas y tomar decisiones.
- Comunicarse efectivamente.- Comprender y utilizar el lenguaje para comunicarse y aprender (tanto en el idioma propio como en uno extranjero y en una lengua ancestral quienes asisten a instituciones que son parte del Sistema Intercultural Bilingüe).

Expresarse oralmente y por escrito de modo correcto, adecuado y claro. Además, participar de la Literatura y otras artes como una forma de expresarse y explorar el mundo.

- Razonar numéricamente.- Conocer y utilizar la Matemática en la formulación, análisis y solución de problemas teóricos y prácticos, así como en el desarrollo del razonamiento lógico.
- Utilizar herramientas tecnológicas reflexiva y pragmáticamente.- Utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para buscar y comprender la realidad circundante, resolver problemas y manifestar su creatividad, evitando la apropiación y uso indebido de la información.
- Comprender su realidad natural.- Comprender el mundo natural a partir de la explicación científica de los fenómenos físicos, químicos y biológicos con apoyo del método científico, lo cual permitirá que el estudiante participe de modo proactivo y resuelva problemas relacionados con el ámbito natural, respetando los ecosistemas y el ambiente.
- Conocer y valorar su historia, y su realidad sociocultural.- Los estudiantes deben indagar sobre su identidad, historia y ámbito sociocultural, participar de manera activa en la sociedad, y resolver problemas y proponer proyectos dentro de su ámbito sociocultural; lo cual implica aprender sobre sistemas políticos, económicos y sociales a nivel local, nacional e internacional, y utilizar estos conocimientos en su vida cotidiana.
- Actuar como ciudadano responsable.- Regirse por principios éticos que le permitan ser un buen ciudadano: cumplir con sus deberes y conocer y hacer respetar sus derechos, además de guiarse por los principios de respeto (a las personas y al ambiente), reconocimiento de la interculturalidad, democracia, paz, igualdad, Ptolerancia, inclusión, pluralismo (social y cultural), responsabilidad, disciplina, iniciativa, autonomía, solidaridad, cooperación, liderazgo, compromiso social y esfuerzo.
- Manejar sus emociones en la interrelación social.- Manejar adecuadamente sus emociones, entablar buenas relaciones sociales, trabajar en grupo y resolver conflictos de manera pacífica y razonable.
- Cuidar de su salud y bienestar personal.- Entender y preservar su salud física, mental y emocional, lo cual incluye su estado psicológico, nutrición, sueño, ejercicio, sexualidad y salud en general.

- Emprender.- Ser proactivo y capaz de concebir y gestionar proyectos de emprendimiento económico, social o cultural, útiles para la sociedad. Además, formular su plan de vida y llevarlo a cabo.
- Aprender por el resto de su vida.- Acceder a la información disponible de manera crítica: investigar, aprender, analizar, experimentar, revisar, autocriticarse y autocorregirse para continuar aprendiendo sin necesidad de directrices externas. Además, disfrutar de la lectura y leer de manera crítica y creativa.

Se considera importante presentar información acerca de la estructura del Bachillerato General Unificado que presenta la página web del Ministerio de Educación del Ecuador:

- 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 quimestres.
- 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 (sobre una base de la decisión tomada por cada institución sobre la oferta que realiza el Ministerio de Educación. ej.: matemática superior, lectura crítica, psicología o química industrial).

- 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. Las nuevas figuras, que deberán regirse por las demandas y proyecciones del desarrollo nacional, se integrarán en el catálogo de cualificaciones profesionales (ver Figuras Profesionales del Bachillerato Técnico adjunto) el que deberá ser actualizado periódicamente por el Ministerio de Educación.

- Un estudiante podrá cambiar su opción de estudios del Bachillerato Técnico al Bachillerato en Ciencias de manera automática, una vez finalizado el año lectivo. En el caso inverso (pasar del Bachillerato en Ciencias al Bachillerato Técnico) se deberá complementar los requisitos previos de acuerdo a la oferta que pueda hacer el plantel.

Muchos docentes acostumbrados a trabajar con especialidades ya definidas en el bachillerato resaltan las desventajas de la implementación del Bachillerato General Unificado, a criterio personal veo muchas ventajas del nuevo bachillerato y es importante trabajar con las ventajas en vez de lo contrario, para seleccionar la mejor metodología y aplicarla con la mejor eficiencia posible y así obtener resultados eficaces que ayuden a la evolución de nuestro país.

1.2.1.5 Reformas Educativas

El nuevo bachillerato requiere de reformas en la legislación educativa para su correcta aplicación, es por esto que el Ministerio de Educación renovó su ley que es denominada LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural); la cual en el artículo uno, Ámbito, garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación. Se exceptúa del ámbito de esta Ley a la educación superior, que se rige por su propia normativa y con la cual se articula de conformidad con la Constitución de la República, la Ley y los actos de la autoridad competente.

El Reglamento General, que presenta los procedimientos a seguir de las actividades estipuladas en la LOEI. Uno de los temas más sobresalientes está en el capítulo tres, “De los

niveles y subniveles educativos” que a continuación se transcribe los artículos con mayor relevancia:

Art. 27.- Denominación de los niveles educativos. El Sistema Nacional de Educación tiene tres niveles: Inicial, Básica y Bachillerato.

El nivel de Educación Inicial se divide en dos subniveles: a) **Inicial 1.-** No es escolarizado y comprende a infantes de hasta 3 años de edad. b) **Inicial 2.-** Comprende a infantes de 3 a 5 años de edad.

El nivel de Educación General Básica se divide en cuatro subniveles:

- Preparatoria, comprende al 1^o grado de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a estudiantes de cinco años de edad.
- Básica Elemental, corresponde a 2^o, 3^o y 4^o grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a estudiantes de 6 a 8 años de edad.
- Básica media, corresponde a 5^o, 6^o y 7^o grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a estudiantes de 9 a 11 años de edad.
- Básica Superior, corresponde a 8^o, 9^o y 10^o grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a estudiantes de 12 a 14 años de edad.

El nivel de Bachillerato tiene tres cursos y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 15 a 17 años de edad.

También considero muy importante destacar el artículo 39 de las Instituciones Educativas que estipula los siguientes niveles:

- Centro de Educación Inicial.- Cuando el servicio corresponde a los subniveles 1 o 2 de Educación Inicial.
- Escuela de Educación Básica.- Corresponde a los subniveles de Preparatoria, Básica Elemental, Media y Superior, y puede ofertar o no la Educación Inicial.

- Colegio de Bachillerato.- Cuando el servicio corresponde al nivel de Bachillerato.
- Unidades Educativas.- Cuando el servicio corresponde a dos o más niveles.

Otro de los puntos a resaltar está el artículo 194, que presenta la nueva escala de calificaciones que se ejecutará y es la siguiente:

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Supera los aprendizajes requeridos.	10
Domina los aprendizajes requeridos.	9
Alcanza los aprendizajes requeridos.	7 – 8
Está próximo a alcanzar los aprendizajes requeridos.	5 – 6
No alcanza los aprendizajes requeridos.	< 0 = 4

El **Art. 222.-** Evaluación del comportamiento, expresa que se debe realizar en forma literal y descriptiva, a partir de indicadores referidos a valores éticos y de convivencia social, tales como los siguientes: respeto y consideración hacia todos los miembros de la comunidad educativa, valoración de la diversidad, cumplimiento con las normas de convivencia, cuidado del patrimonio institucional, respeto a la propiedad ajena, puntualidad y asistencia, limpieza, entre otros aspectos que deben constar en el Código de Convivencia del establecimiento educativo. También exige que debe ser cualitativa, no afectar la promoción de los estudiantes y regirse a la siguiente escala:

A = muy satisfactorio	Lidera el cumplimiento de los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
B = satisfactorio	Cumple los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
C = poco satisfactorio	Falla ocasionalmente en el cumplimiento de los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
D = mejorable	Falta reiteradamente en el cumplimiento de los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
E = insatisfactorio	No cumple los compromisos establecidos para la sana convivencia social.

Todos estos cambios son necesarios para que el estudiante analice su situación actual y la contraste con el futuro que pretende obtener, siempre tomando lo mejor de cada actividad y poniéndola en práctica para forjar un mundo mejor.

Otro de los cambios que generó y aún sigue creando reacciones adversas es que en el artículo 40 se estipula que el docente debe cumplir cuarenta (40) horas de trabajo por semana. A los profesores acostumbrados a trabajar en varias instituciones y obtener el sueldo de cada una de ellas, les cayó como un balde de agua fría, puesto ya que no recibirían el mismo ingreso; su queja consiste en que las ocho horas laborables ocasiona mucho cansancio.

Otro punto fundamental sobre el mencionado artículo es que deberá formar conciencia social, considerando que si un docente tan solo trabaja en un establecimiento, ese vacío que dejó en las otras será ocupado quizá por una persona que estaba desempleada, lo que conlleva a amenorar el índice de desempleo; y por último esas tres horas que el profesor no imparte clases las tiene para hacer una revisión exhaustiva de los trabajos de los alumnos, lo que tal vez no hacía trabajando en varias instituciones, también puede utilizar el tiempo para reforzar contenidos complejos que ciertos alumnos no comprendan en la hora pedagógica y la atención al padre de familia que es una de las bases para impulsar al alumno a seguir su rumbo y evitar desvíos.

1.2.2 Análisis de la persona

1.2.2.1 Formación profesional

En la actualidad el ser humano para mejorar su nivel de vida requiere pasar por varios niveles educativos, primero la educación básica, luego el bachillerato y posteriormente el estudiante debe elegir una carrera profesional que vaya acorde con sus destrezas.

A continuación se presenta la formación que debe llevar un profesional:

1.2.2.1.1 Formación inicial

Según Cohen (1991, p. 384) “los programas de formación inicial tratan de ayudar a los individuos a familiarizarse con sus nuevas funciones y a desarrollarlas con eficacia”, debido a esto en una empresa u organización es de gran importancia formar al personal, ya que deben conocer sus actividades y estar seguros de lo que van hacer. Cohen facilita la siguiente lista de aspectos que debe cubrir la formación inicial:

- La historia y los objetivos de la empresa.

- Sus políticas, en la medida en que afecten al receptor de la formación, incluidos los temas de seguridad, salarios, vacaciones y programas de formación.
- Los objetivos y las políticas del departamento al que pertenece el empleado y la forma en que estos contribuyen a los de la compañía.
- Los servicios prestados a la empresa, los procedimientos utilizados y el argot técnico.
- Los clientes y el mercado de la empresa.
- Los planes futuros de la empresa y la contribución que en este aspecto efectúa el departamento del interesado.
- Fuentes y canales de información aplicables y disponibles en el puesto que va a cubrir el nuevo empleado.
- La existencia, propósito y composición de grupos informales dentro de la empresa.

El mismo autor, Cohen, presenta los siguientes métodos de formación:

- ☒ Las clases.- Son particularmente útiles para grupos numerosos en el centro de formación del banco.
- ☒ Estudio de casos prácticos.- Consiste en la discusión en grupo de una determinada información de base con vistas a la adopción de decisiones. Los miembros del grupo tienen la oportunidad de practicar y mejorar sus cualidades perceptivas, analíticas y decisorias y extraer conclusiones a partir de sus propias investigaciones. El esquema colectivo les ayuda a apreciar enfoques y actitudes alternativos.
- ☒ Juegos de empresa.- Constituyen una extensión de los estudios de casos prácticos, pues en estos hay varios grupos que se enfrentan a una misma serie de casos prácticos en paralelo. Esto permite la introducción del elemento competitivo propio de la vida real. Las decisiones de cada grupo son analizadas por un árbitro que indica su efecto sobre el entorno y genera una nueva serie de datos para la siguiente fase del juego. Los juegos de empresas desarrollan en especial la habilidad para trabajar en equipo y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.
- ☒ Simulación de roles.- Hay muchas situaciones en las que es desaconsejable que los directivos hagan uso en la vida real de técnicas o prácticas con las que no están familiarizados (como en los procedimientos disciplinarios, en las negociaciones con los sindicatos o en la atención a reclamaciones). En los ejercicios de simulación de roles

varias personas asumen diferentes papeles como el de director, empleado sancionado, representante sindical y ejecutivo de área de personal. En dichas situaciones la simulación de roles puede ayudar al directivo implicado a dominar aceptablemente el terreno antes de afrontar la situación real.

- ☒ Otros ejercicios.- Se trata de abordar asuntos que pueden surgir al azar en un determinado puesto de trabajo, bajo la supervisión de un compañero o colega. El ejecutivo que se entrena bajo esta modalidad llega a conocer diversas tareas del puesto, así como su importancia relativa. Aprende a determinar prioridades y a planificar su actividad diaria.
- ☒ Instrucción programada.- Es útil para impartir conocimientos y perfeccionar procedimientos rutinarios entre el personal de oficina. Después de conocer los procedimientos correctos, el empleado en formación realiza una prueba o test. Si esta no es satisfactoria, se le dan nuevas explicaciones sobre el particular; en caso contrario pasa a la siguiente fase del programa. El método es ideal para instruir a un gran número de empleados diseminados en varias sucursales, con varios niveles de conocimientos. Se está introduciendo con rapidez la enseñanza programada con programas informáticos y videos interactivos.

Un estudiante que se está preparando para la docencia en nuestro país, Ecuador, debe cumplir con las pasantías en una institución educativa, las cuales tienen un determinado número de horas clase que realizará la función del docente, para que tenga conocimiento del ambiente que deberá manejar en su futura carrera, este principio tiene mucha relación con el juicio de Vaillant, C. y Vaillant, D. (2009, p.49) quienes afirman en su libro que “Universidad y escuela deben conversar para que la formación inicial docente hable el lenguaje de la práctica, pero no una práctica anclada en la mera transmisión, sino una práctica profesional, comprometida con la idea de que todos somos trabajadores del conocimiento”.

1.2.2.1.2 Formación profesional docente

Una vez que el docente se encuentra ocupando una plaza de trabajo y con el vertiginoso cambio en los diferentes ámbitos de nuestra sociedad, tanto docentes, como todo profesional

en general necesita de una formación constante que esté apegada a la realidad de cada sector, empresa u organización.

Paquay, Altet, Charlier y Perrenoud (2005, p. 97) identifican cinco campos que les permitieron estructurar el itinerario de formación, los cuales son:

- Las habilidades vinculadas con la vida de la clase.- Estas comprenden las tareas relativas a la gestión de clase, la organización del horario y del tiempo, la distribución y utilización del espacio, la elección de actividades, el uso de recursos variados, la adecuación del ambiente de la clase.
- Las habilidades identificadas en la relación con los alumnos y sus particularidades respectivas.- Estas engloban las tareas de comunicación, el conocimiento y la observación de los tipos de dificultades de aprendizaje y sus posibles remedios, el conocimiento y la observación de los estilos de aprendizaje, la enseñanza diferenciada, el estímulo constante generado por la implicación real de los alumnos, la personalización y la individualización de las diversas tareas y actividades, y la apropiación de una evaluación sana y positiva que permita a cada cual remediar de forma eficaz sus dificultades.
- Las habilidades relacionadas con las disciplinas de enseñanza.- Estas nos exigen que nos apropiemos de los conocimientos académicos de cada disciplina y que seamos capaces de trasponerlos en conocimientos que podamos enseñar a partir de las experiencias y los conocimientos que ya poseen los alumnos; también requieren de nuestra parte una planificación de los contenidos de enseñanza a través de la interdisciplinariedad, además de un profundo conocimiento de los programas impuestos por el ministerio para poder referirnos a ellos en función de los temas de trabajo y de las necesidades de los alumnos.
- Las habilidades que la sociedad nos exige.- Estas son de distintos órdenes, según las interacciones del maestro con el entorno: las comunicaciones dirigidas a los padres de familia a través de los boletines y las reuniones; las discusiones de alcance social y profesional con los colegas; las acciones conjuntas de investigación, innovación y formación continua con los centros universitarios u otros.

- Las habilidades inherentes a la persona del maestro.- Son estas las más importantes de todo el proceso. Tienen que ver con el saber-ser y el saber-devenir del maestro que reflexiona sobre su propia acción y su propio enfoque. Tales acciones son la búsqueda del sentido, la apropiación de nuevas estrategias y algunas pruebas relacionadas con otras técnicas o métodos de interés; sin embargo, será a través de su cuestionamiento permanente y de la adecuación de sus decisiones, acorde con los acontecimientos de la jornada, como el maestro o la maestra demostrará su competencia.

Estos cinco campos se convierten en indispensables para la formación profesional del docente. Y haciendo alusión a la frase de John Cotton Dana “quien se atreve a enseñar, nunca debe dejar de aprender” son pocas las personas que conocen esta realidad y mucho menor la cantidad de docentes que la analizan, un educador debe estar al orden del día siguiente para que el alumno no lo aborde desprevenido, porque si en una ocasión no le satisfizo la respuesta que recibió, es más seguro que no habrá otra ocasión para remediarlo.

1.2.2.2 Formación continua

Guinjoan y Riera (2000, p.9) definen a la formación continua como “el conjunto de acciones formativas por medio de las cuales los empleados de una empresa adquieren en su vida laboral una mejora de sus competencias y cualificaciones de aplicación en su puesto de trabajo y con ello mejoran, por un lado la competitividad de la empresa y, por otro, aumentan el nivel de formación individual del trabajador”.

Los mismos autores explican que la formación continua “se configura como una herramienta al servicio de la necesaria adaptación permanente que debe realizar la empresa ante unos mercados en evolución y frente a unos competidores que se adaptan continuamente a las modificaciones del mercado y a los cambios tecnológicos que se producen” (p. 8)

En la actualidad la formación continua debe darse en todos los ámbitos debido al vertiginoso cambio y a la demanda de eficiencia y eficacia tanto de los directivos de la empresa como de los clientes de la misma. Hoy en día un cliente siempre va a elegir la oferta que se apege

mayormente a sus necesidades y si la empresa no tiene conocimiento de esas necesidades, seguro fracasará o mínimo no cumplirá los objetivos que se ha propuesto.

Muchas personas aún creen que por haber obtenido un título de pregrado o posgrado ya se encuentran preparadas para todo lo que venga de ese momento en adelante y no es así, la obtención de un nivel más en el ámbito académico tan solo es el inicio de un largo trajinar por el que debemos pasar para salir triunfadores en nuestras actividades diarias y así conseguir nuestros planes de vida.

En este tema existe una interrogante muy importante, ¿por qué no formarme continuamente?, para esta pregunta existe una gran variedad de respuestas o excusas, entre las principales están no tengo tiempo, no tengo el presupuesto necesario y en muchos casos “ya estoy viejo”.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado es importante reconocer que en muchas instituciones de nuestro país una considerable cantidad del personal docente se encuentra en etapa de jubilación o se están acercando a ella, un punto en contra para el desarrollo de la formación continua y el estancamiento de conocimientos hasta que le llegue la hora de la jubilación. Para refutar a otras excusas de no continuar con la formación está el impulso que el presente gobierno se encuentra ofreciendo a profesionales con las capacidades y el ímpetu necesario para salir al extranjero para seleccionar los mejores conocimientos del exterior y traerlos a nuestra tierra, compartirlos con nuestros conciudadanos y así lograr ese Ecuador que todos los patriotas queremos, un país evolucionado, pero no tan solo en lo científico, sino también en lo ético y lo moral.

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

El profesor debe estar correctamente preparado para poder impartir sus conocimientos con fluidez a sus discentes. Por este motivo considero que con mayor premura se debe enfatizar en el conocimiento de los contenidos y en lo posterior seleccionar los métodos y las técnicas más adecuadas.

La formación del profesor debe ser constante, debido a una gran variedad de factores de los que encabeza la tecnología, una herramienta que puede facilitar sobremanera el proceso

enseñanza aprendizaje si se la utiliza apropiadamente, de lo contrario también se puede convertir en el primer enemigo de la educación.

Ainscow, M. explica los diversos contextos de formación de los maestros y la flexibilidad del uso de materiales, a continuación se detallan:

- Cursos para alumnos de las escuelas de magisterio.- Los materiales deben usarse en cursos para futuros maestros, forma quizás de una asignatura reservada específicamente a las necesidades de la educación especial. De no ser así los materiales y las actividades podrían integrarse en otros cursos sobre la práctica docente. Por muchos conceptos, esta última opción es más consistente con la filosofía general del conjunto. Cuando los materiales se utilicen con estudiantes de magisterio, será especialmente importante prever la visita de escuelas para observar las prácticas en el aula y llevar a cabo tareas prácticas basadas en las actividades del curso.
- Cursos para maestros en activo.- Estos cursos pueden adoptar muchas formas, y la flexibilidad de los materiales será útil a este respecto. Por ejemplo, los materiales podrían utilizarse como base para la organización de un curso intensivo de una semana de duración para maestros de diversas escuelas. O bien podría organizarse una serie de clases semanales durante varios meses. Este procedimiento sería especialmente útil para cuanto los participantes podrían emprender actividades prácticas relacionadas con el curso de sus propias escuelas. Asimismo podría incitarse a los participantes a utilizar los materiales del curso para organizar clases similares en sus propias escuelas, dedicados a sus colegas.
- Perfeccionamiento del personal en la escuela.- Este puede ser un uso particularmente válido del conjunto de materiales. Se trataría de utilizar los materiales y las actividades para organizar una serie de clases destinadas a todos los maestros de una escuela. Se alentaría a los maestros a aprovechar estas clases para revisar las políticas y las prácticas de la escuela y proyectar nuevas actividades. La ventaja de este procedimiento es que permite abordar cuestiones reales planteadas en un conjunto determinado y promueve la colaboración a largo plazo entre los miembros del personal de una escuela. (2001, p. 77)

También considero importante explicar el concepto de profesionalismo que según Goodlad 1990 como se citó en Imbernón (1994, p.18) “no consiste tanto en una ocupación definida y precisa, como en un proceso continuo de búsqueda y perfeccionamiento para el logro de una serie de objetivos, en el que intervienen varios tipos de trabajos”. Por esta definición se presentan los diferentes estadios de profesionalización expuestos por Mitchell y Kerchner 1983 como se citó en Imbernón (1994, p.18):

- El profesor como trabajador.- Concibe la escuela como un sistema jerárquico del cual es el gerente o director quien decide qué, cuándo y cómo debe enseñar el profesor. Así las tareas de concepción y planificación están separadas de las de ejecución.
- El profesor como artesano.- Se atribuye una mayor responsabilidad al docente para seleccionar y aplicar estrategias de enseñanza. En los programas formativos se prioriza la adquisición de los “trucos de oficio” por encima de la teoría y la reflexión.
- El profesor como artista.- Se enfatiza la creatividad personal y se permite el desarrollo de un mayor grado de autonomía docente. La adquisición de la cultura general profesional está condicionada y tamizada por la intuición, personalidad y dinamismo individual.
- El profesor como profesional.- El trabajo profesional, por naturaleza, no es propenso a la mecanización. El docente está comprometido con la autorreflexión y el análisis de las necesidades del alumnado y asume importantes cuotas de responsabilidad en las decisiones curriculares que se comparten.

Otro criterio digno de resaltar es que la investigación educativa es la herramienta fundamental para la formación del profesorado, a continuación expongo los tres tipos de investigación que Erdas (1987, p.162) considera predomina en el ámbito educativo:

- La investigación científica, cuyo origen es de “carácter prescriptivo de la educación y de la actualización del profesorado” y donde los resultados de las investigaciones son traducibles en directrices para el profesorado. El profesorado será un consumidor pasivo de la investigación.

- La investigación analítica, que no pretende descubrir leyes sino ampliar la comprensión del profesorado en la persona y en los valores de la educación. La competencia del profesorado no estará en las técnicas y comportamientos, sino en la capacidad de plantear y justificar su propio trabajo basándose en principios generales y racionales que no se pueden obtener por medio de las experiencias.
- La investigación interpretativa, en la que el profesorado participa no como un objeto de estudio sino como un sujeto intérprete de los fenómenos educativos.

La incidencia que conlleva el que una institución educativa tenga a su personal muy bien capacitado es que obtendrá un profesional de calidad que sirva a su comunidad respetando todos los códigos necesarios en el campo profesional, como en lo personal. En lo personal se incluye a la familia y si recordamos la frase muy conocida “la familia es la célula de la sociedad” tendremos la idea completa de que si un ser humano es bien formado desde su niñez, buscará un ambiente agradable el resto de su vida, y si cada vez hay más ciudadanos con este principio, entonces la sociedad cambiará para bien.

1.2.2.4 Características de un buen docente

Castella, Comelles, Cros, Vilá, y Santasusana. (2007). Considera que un buen docente “es capaz de abordar su tarea con eficacia, es conveniente contar con una sólida formación disciplinar, psicológica y pedagógica, ya que el ejercicio de esta profesión conlleva a tomar decisiones” (p.76). Apoyando esta ideología hago énfasis a la parte de tomar decisiones, ya que un profesor debe ser el ejemplo a seguir del estudiante y por ende el pedagogo debe estar preparado en todos los ámbitos posibles para ser certeros en sus respuestas con toda la comunidad educativa. El catedrático como tutor debe estar en contacto con el padre de familia para que todo siga su rumbo sin precipitaciones, ni imprevistos. Entre las características destacables de un buen docente Funes (2010, p.206) presenta el siguiente cuadro.

GENERA INTERÉS Y ATENCIÓN	• Sabe atraer la atención de los alumnos para que no se distraigan. • Te hace tener interés por la materia.
TIENE HABILIDADES	• Sabe curiosidades sobre la asignatura. • Enseña con trucos para no aburrir la clase. • Hace esquemas en la pizarra. • Repite tantas veces como haga falta. • Si no lo entiendes te lo explica de otra manera. • Hace salir a los alumnos a la pizarra. • Pone ejemplos de la realidad. • Hace buenos resúmenes.
CUESTIÓN DE LENGUAJES Y DE COMUNICACIÓN	• Te lo dice claro, no se traba. • No repite lo mismo que el libro. • No es un palo. • Es agradable de escuchar.
ES PROFESIONAL	• Cuando pone ejercicios los corrige y sabe lo que ha hecho en las clases anteriores. • Prepara las clases. • Se interesa por las clases, ves que pone interés por su parte. • Si debe quedarse una hora para enseñarte se queda. • Se divierte explicando.
HACE DISFRUTAR	• Hace que las clases sean divertidas. • Enseña de forma que los alumnos disfruten.
CLARO Y COHERENTE	• Si no lo entiendes te lo explica de otra manera. • Sabe resolver las dudas que le preguntas. • Sabe explicar y razonar con coherencia.
SE EXPLICA	• Entiende lo que dice. • Cuando sales de clase tienes una idea de lo que ha dicho.

FUENTE: Funes (2010, p.206)

Para cumplir con los puntos anteriormente mencionados es importante estar capacitado al cien por ciento en la temática que se abordará al momento de dar la clase, puesto que el estudiante es una persona con muchas curiosidades, ávido de nuevos conocimientos y más que todo necesita de buenas bases para su futuro educativo.

1.2.2.5 Profesionalización de la enseñanza

Primero debemos tener claro a qué se hace referencia con lo de “profesionalización”, a simple vista se puede decir que proviene de profesionalizar, pero para aclararlo, se citará a Fernández (2003, p.44) quien expresa que:

La diferencia entre el nivel “profesional” y el profesional de la docencia radica en el tipo de saberes prácticos y teóricos (competencias) necesarios, y en los procedimientos que se requieren para su adquisición, control y desarrollo. Para ser profesional de la docencia, es necesario haber recibido una formación profesional sistemática que aporte los fundamentos teóricos y el bagaje tecnológico y posibilite la iniciación supervisada en la carrera docente... la profesionalización exige elaboraciones teóricas continuadas sobre las tareas, los destinatarios y el contexto de la actividad profesional. Estas elaboraciones teóricas han de hacerse sobre la práctica profesional y a partir de ella, y tienen que estar al servicio de dicha práctica.

Lo citado va de la mano con la enseñanza activa que es la que promueve el constructivismo, el docente no solo va al aula transmitir información, sino que debe ser un mediador entre los contenidos pedagógicos y el estudiante, hacerlo trabajar para que mediante la práctica se llene de conocimientos significativos y sepa en qué momento le serán útiles en el ámbito personal y profesional; y esto lo refuerza Tardif (2004, p. 182) al mencionar que “el movimiento de profesionalización trata de renovar los fundamentos epistemológicos del oficio docente”.

Considero que la frase anterior refuerza el hecho de que un docente es un profesional en toda la extensión de la palabra, aunque muchos años no haya sido practicada esta profesión como realmente se debería, pero el acelerado cambio de época en el que nos encontramos colabora para que en la actualidad ya se esté profesionalizando la enseñanza y así el profesorado cumpla a cabalidad su función.

1.2.2.6 Las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos formativos

Se habla de una sociedad de la información y si eso ya se está dando en nuestro medio, pues claro que es necesario que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) se incorporen a los procesos formativos. Otro punto importante a considerar es que este vertiginoso avance científico conlleva cambios que alcanzan todos los ámbitos de la actividad humana. Sus efectos se manifiestan de manera muy especial en las actividades laborales y por ende en el mundo educativo; por lo que las instituciones educativas deben analizar bien este

tema desde la razón de ser de la escuela, hasta la formación básica que precisamos las personas, la forma de enseñar y de aprender, la infraestructura y los medios que utilizamos para ello, la estructura organizativa de los centros y promover una cultura de selección, lógicamente de lo mejor en el ámbito educativo.

Junto a la incorporación de recursos materiales tecnológicos, está la capacitación que el docente debe recibir para hacer buen uso de los instrumentos digitales que están a su alcance, también de métodos y técnicas de la enseñanza activa para que no se convierta la institución en una escuela con tecnología de punta, pero el talento humano a punto de jubilarse y sin la mínima intención de actualizarse. Entonces si se requiere de instrumentos tecnológicos, pero mayor impulso se debe dar a cambiar o mejorar los pensamientos antiguos de algunos maestros y convertir en promotores de una enseñanza activa.

1.2.3 Análisis de la tarea educativa

Según González (1822, p87) análisis es la “resolución o descomposición de las partes de un todo en indagación de sus principios o elementos”.

Con respecto al análisis de la tarea educativa Molina (2006) presenta la acepción más amplia en que menciona que “la educación es una experiencia permanente y cotidiana que tendrá mayor o menor impacto en la sociedad, de acuerdo con el proceso de planificación que de ella se realice. Esto implica que es fundamental planificar el proceso educativo, para garantizar el desarrollo de una oferta educativa que llene las expectativas sociales planteadas por el país” (p. 4).

La definición planteada menciona como primordial la planificación de la tarea educativa para recoger los mejores resultados en el futuro. Y al distinguir las partes en este caso de la tarea educativa, me enfocaré a la planificación, ya que se la estableció como base fundamental; recogeré del mismo autor las características y principios que son particulares en la planificación de la tarea educativa:

- La planificación educativa debe darse en el contexto del planeamiento global que realiza un país, de su realidad económica y socioeducativa.

- El proceso de planeamiento educativo debe enfocarse con visión multidisciplinaria, para que confluyan en él los aportes de especialidades como la pedagogía, la educación comparada, la psicología educativa, la antropología cultural, la demografía, la estadística y la administración.
- La planificación de la educación realizada en el nivel central debe ser suficientemente abierta y flexible para permitir su actualización y adecuación en los otros niveles.
- El planeamiento educativo tiene una dimensión política que se identifica con el proceso de la adopción de decisiones del Estado a través de sus órganos legislativos y ejecutivos. En otros términos esta dimensión es la que permite que las alternativas y los planes preparados por los técnicos se conviertan en política, orientación y norma de las actividades educativas estatales.
- La planificación educativa se caracteriza por ser un proceso metódico y permanente de análisis o diagnóstico de la situación real, para descubrir las necesidades educativas de una comunidad o un país, y determinar acciones y medios alternativos para satisfacerlas.
- El planeamiento de la educación debe estar abierto a la atención de imprevistos. Es decir, debe considerar estrategias que se conviertan en herramientas para lidiar con la incertidumbre, prever posibilidades, descubrir y anticipar respuestas.
- La planificación educativa debe integrar la dimensión cuantitativa y la cualitativa, en sus interacciones e interrelaciones. En el primer caso se consideran aspectos como infraestructura, edificios, mobiliario, finanzas, relación costo-rendimiento, recursos, etc. En el segundo se toman en cuenta elementos como delimitación de fundamentos, fines, estructura del sistema, planes y programas de estudio, etc.
- El planeamiento educativo tiende a ofrecer principios válidos para diversas situaciones concretas: niveles y modalidades del sistema, grupos poblacionales diferentes, etc. Por esto lo importante es su carácter abierto y flexible, para permitir atender variedades de realidades educativas.

- La planificación educativa debe desarrollarse con visión participativa; esto es involucrando distintos sectores de la sociedad y los más variados actores sociales. (p. 6)

El docente es quien tiene la tarea de planificar y ejecutar lo planteado y aunque el Estado sea quien impone la malla curricular, el profesor y sus alumnos son los únicos testigos de cómo se ejecutó la tarea educativa. Y dentro de esta realidad también hay que destacar el alumno aplicado, el responsable, el alumno con problemas para aprender y el alumno poco responsable, el criterio de cada uno variará al momento de evaluar la tarea educativa de su docente.

A pesar de todo esto el docente que debe ser una persona que actúa siempre con ética y moral ejemplarizadora, realizará su labor seleccionando las mejores técnicas para llegar al estudiante y obtener lo mejor de él.

1.2.3.1 La función del gestor educativo

Para iniciar con esta temática es menester citar a Muriel (2013, p.17) quien considera que “cualquier persona que tenga un puesto de trabajo con plena responsabilidad sobre sus resultados debe considerarse un gestor. Es decir dentro del mundo empresarial, que es donde vamos a tratar de centrarnos, un gestor puede ser una persona que maneja una máquina, un mando intermedio o el director general”. Con esta definición de gestor aplicada al ámbito educativo se puede concretar que un docente es un gestor educativo al frente de sus alumnos, ya que promueve el buen desarrollo de la cátedra y realiza el proceso de evaluación necesario para verificar si aprendieron los conocimientos impartidos o requieren de refuerzo.

De la misma forma los directivos tienen responsabilidades generales a nivel de la institución por lo que se los denomina gestores educativos.

Antes de saber la función del gestor educativo, veremos generalmente las funciones directivas que según Estruch (2002) divide en dos las funciones de un director escolar: “la función responsable de la institución educativa y la de gestor de la organización escolar” el primero “orientará su gestión hacia el cumplimiento de las orientaciones de sus superiores” y el segundo es el “líder de su centro” (p.79).

Aun con esta división, a mi criterio el gestor educativo es uno solo y aunque tenga las divisiones mencionadas, debe cumplir con todas sus funciones para que la institución no se quede estancada y mucho menos algún frente olvidado, porque esto se resumiría como incompetencia de la persona que está al frente de la misma.

Carda y Larrosa (2007, p.253) explican que las funciones de un gestor de la educación son:

- Asesoramiento pedagógico
- Representación
- Gestión
- Difusión de información
- Coordinación
- Facilitación del clima social
- Control

El gestor educativo debe acompañar en el trabajo del docente dando asesoramiento pedagógico a sus subalternos para que no fallen en su labor; también y de forma constante el gestor representa a la unidad educativa en todas las actividades que se requiera; el tercer punto es la gestión, esta actividad la realiza en todo momento, ya que no debe quedarse de brazos cruzadas ante las demandas de la comunidad educativa; la difusión de información, en ningún momento debe faltar, porque el ser humano es comunicativo y si existe entropía los resultados anhelados no serán los mismos y a cada momento se presentarán imprevistos; al coordinar no solo hace referencia a las actividades planteadas en el cronograma de la institución, sino a la que se presente en cualquier momento o ámbito.

Además el gestor debe promover un clima social adecuado para el buen desenvolvimiento del personal; el control jamás debe faltar en los establecimientos, sin un control adecuado las actividades podrían dejar de realizarse eficiente y eficazmente lo que también recae en la mala calidad de la educación y eso es lo que menos se necesita.

Asimismo debemos conocer algunos de los rasgos comunes de un director o directora según Navarro (2002) contempla:

- Una capacidad suficiente de entender lo general.
- Interés por lo humano.

- Adaptabilidad a la política educativa del momento.
- Capacidad de reserva.
- Actitud de escucha.

En términos generales el gestor educativo debe ser una persona íntegra, llena de virtudes, que actúe bajo los parámetros de la ética y moral, responsable en todos los frentes que estén a su cargo y sobre todo ser un líder educativo, que saque adelante a su institución acatando todas las disposiciones, respetando y haciendo respetar todas las leyes y reglamentos respectivos, solo así el ser humano será ejemplo y digno de ser imitado para construir una sociedad mejor.

1.2.3.2 La función del docente

El docente, un ser que puede transformar a otros seres o tan siquiera dejarles la inquietud de ser mejores. Es una labor ardua la docencia, sin embargo existen seres humanos que se dedican a este proceso de enseñanza aprendizaje, no muy bien remunerado, por cierto, pero sí bien criticado.

Dirigir o ser mediador entre las temáticas a impartir y los discentes, es la principal función de un docente, en la pedagogía actual. Tiempo atrás la función del docente era designada a educar, pero qué es educar o a qué hace referencia esta palabra que siempre pregonan es una de las bases para el desarrollo de un país, según González (1822, p.337) es “desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc”, todo lo mencionado ¿una sola persona?, frente a un considerable número de estudiantes en el aula (en el entorno fiscal hasta 60 estuantes por aula). Generalmente esta tarea se la dejan solo al docente y son pocos los padres de familia que aportan al desarrollo intelectual de sus hijos, excusándose con las actividades laborales que cada uno tiene.

Loscertales (1987) despliega cuatro categorías en las que se presentan aspectos observables de la función del docente:

- Capacidad didáctica general, en la que se incluiría el conocimiento científico y el tratamiento de los contenidos, los métodos empleados, programación y evaluación al trabajo del alumno, uso del lenguaje y riqueza de expresión, etc.

- Condiciones personales, donde se valoraría la capacidad de comunicación personal, personalidad equilibrada e integrada, vitalidad y capacidad de trabajo y toda una serie de virtudes en el sentido aristotélico de la palabra que constituyen la imagen social del profesor perfecto: moralidad, honestidad, lealtad, justicia...
- Creación del ambiente y manejo de la clase, con datos como la capacidad de liderazgo y vida grupal, creación de un verdadero clima social, estructuración adecuada de la disciplina de estudios y de comportamiento, y control de todos los aspectos y recursos materiales del aula e incluso el desempeño de las tareas rutinarias y administrativas consiguientes al trabajo normal de un centro docente.
- Estudios y esfuerzos de perfeccionamiento, incluye los estudios previos para la formación profesional, los complementos de la carrera, “stages” y cursillos, interés por el centro y la enseñanza en general, con todas sus manifestaciones.

1.2.3.3 La función del entorno familiar

Para iniciar con este tema conoceremos la definición de familia según González (1822, p. 665), “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; o conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”. Ahora analizaremos que función cumplen las personas que componen la familia de un individuo.

Horno (2007, p. 77) facilita las siguientes funciones de la familia:

- *Proporcionar unos vínculos afectivos* que den a la persona un sentimiento de seguridad, identidad y pertenencia. Cuanto mayor y más diverso sea el número de vínculos afectivos que ofrecemos a un niño, más modelos de identificación le estamos ofreciendo, de ahí la importancia de tener una red de apoyo sicosocial a la hora de afrontar la crianza de un niño, aunque esta se asuma en soledad.
- *Función normativa*, en la cual se enseña a la persona a convivir dentro de un sistema relacional, promoviendo asumir como propias una serie de normas de convivencia y unos límites a su conducta que garantizan su protección y pleno desarrollo.
- *Función socializadora*, la familia es el primer núcleo de convivencia nos enseña a relacionarnos con los demás, como expresar nuestros sentimiento, como comunicarnos,

como desarrollar actividades en grupo... desde la familia aprendemos las actitudes que luego repetimos en las demás áreas de nuestra vida.

- *Permanencia y estabilidad*, la convivencia debe mantenerse como parte de un proyecto vital conjunto. Para constituir una familia hace falta un grado de compromiso importante (en ese sentido, el amor no es suficiente, ha de acompañarse de un compromiso vital para constituir una familia) y una continuidad en la convivencia diaria que genera a menudo conflicto, pero, como vimos anteriormente, ambos son condiciones imprescindibles para generar vínculos afectivos entre sus miembros. Recordemos que para sus componentes a menudo la familia es su vínculo afectivo de referencia y sin embargo es el único que no han elegido. En concreto pensemos en la relación paternofilial, los hijos no eligen a sus padres, ni al revés, lo que conlleva a un nivel de conflicto intrafamiliar que no existe en otros vínculos, que se vive como una opción libre y voluntaria, como los amigos o la pareja.

Según Chavarría (2011, p.77) dentro de la educación de un niño o adolescente “los padres son el principal agente educativo por derecho y deber, los primeros cronológicamente, los permanentes a través del tiempo, los íntimamente ligados a los chicos por los lazos biológicos y axiológicos”. En efecto el ser humano recibe mucha información de distintas fuentes (radio, televisión, diarios, etc.) pero es la familia quien tiene el derecho y obligación de ayudarlo al joven a seleccionar esa información, ayudarlo a discernir qué es beneficioso y qué no lo es, de esa forma lo guiará para que no cometa errores que pueden ser muy lamentables para su futuro.

1.2.3.4 La función del estudiante

Para ingresar a la temática primero se hará referencia a una aclaración del uso de la palabra estudiante realizada por Touriñan y Sáez (2012), según los mencionados autores es comúnmente aceptado definir estudiante por la actividad que realiza. Tomando en cuenta esto sería tan solo la persona que estudia. No obstante la consideran esta definición insuficiente porque hay personas que estudian y no son llamadas estudiantes. Evidentemente la actividad de estudiar compete a los estudiantes, aunque también la realizan otras personas por motivos profesionales y existen estudiantes que no estudian pero son llamados así porque cursan

estudios. En conclusión se menciona que estudiante es la persona que cursa estudios en un establecimiento de enseñanza,

Una vez concretada la definición de estudiante se enfocará la función de éste o las tareas que debe cumplir una persona que asiste a un establecimiento educativo.

Para realizar un primer estudio se presentará las obligaciones del estudiante según el artículo 8 de la LOEI:

- a.** Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se pueda reconocer horarios flexibles;
- b.** Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el inter aprendizaje;
- c.** Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones;
- d.** Comprometerse con el cuidado y buen uso, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas, bienes y servicios de las instituciones educativas, sin que ello implique egresos económicos;
- e.** Tratar con dignidad, respeto y sin discriminación alguna a los miembros de la comunidad educativa;
- f.** Participar en los procesos de elección del gobierno escolar, gobierno estudiantil, de los consejos de curso, consejo estudiantil, de las directivas de grado y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos y en caso de ser electos, ejercer la dignidad de manera activa y responsable;
- g.** Fundamentar debidamente sus opiniones y respetar las de los demás;

- h. Respetar y cumplir los códigos de convivencia armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos;
- i. Hacer buen uso de becas y materiales que recibe;
- j. Respetar y cumplir la Constitución, las leyes, reglamentos y demás normas que regulen al Sistema Nacional de Educación en general y a las instituciones educativas en particular;
- k. Cuidar la privacidad e intimidad de los demás miembros de la comunidad educativa; y,
- l. Denunciar ante las autoridades e instituciones competentes todo acto de violación de sus derechos y actos de corrupción, cometidos por y en contra de un miembro de la comunidad educativa.

Si contrastamos la palabra función con obligación, seguro habrá muchas refutaciones al respecto, pero es importante llegar al consenso de que en caso de no cumplir con una función se considera una irresponsabilidad de la persona, y si no se cumple una obligación, también se discurre en una irresponsabilidad. Por este motivo el estudiante dentro de la institución educativa tiene derechos, pero también debe cumplir con sus obligaciones y/o funciones para no verse en aprietos; y cuando cumple a cabalidad todas sus funciones y obligaciones de forma proactiva y asertiva, disfrutará de vivir apegado a la ley y se convertirá en un hábito, que al contagiarse entre más y más personas, pueden llegar a formar esa sociedad con la que todos soñamos, libre de injusticias y lleno de armonía.

1.2.3.5 Cómo enseñar y cómo aprender

El docente para llegar a ejercer su profesión debió haber pasado por el proceso de aprendizaje, en el papel de alumno, y al momento de emprender su oficio se situó en el lugar de dirigir el proceso enseñanza aprendizaje y para esto debió aprender a enseñar. En este aspecto cito a Monereo, et al. (2007) menciona que:

“... los procedimientos que utilizamos para aprender y para enseñar confluyen en gran medida, produciéndose una cierta circularidad en la que se hace lo mismo para aprender (por ejemplo, repetirse a uno mismo un dato varias veces) que para enseñar (por ejemplo, repetírselo a otro

varias veces), situación que se rompe cuando se introduce algún grado de reflexión, es decir, cuando el sujeto se detiene a pensar sobre que hace para entender algo o para explicar algo y en función de que variables lo hace.”

Hay que analizar muy bien este enunciado puesto que con la evolución constante de nuestro entorno muy pocas serán las técnicas que perduren durante años, la mayoría quedarán obsoletas en poco tiempo. Por esta razón los docentes deben estar en constante capacitación para estar actualizados en el proceso enseñanza aprendizaje.

Entre tantos lineamientos de la nueva reforma educativa consta que el estudiante debe aprender a aprender, y esto a mi criterio es que el discente se conozca a sí mismo, se analice como logra asimilar tal o cual conocimiento y lo ponga en práctica con buenos resultados.

Según los autores señalados anteriormente el proceso enseñanza aprendizaje puede verse facilitado por las siguientes actuaciones:

- Dotar a los estudiantes de procedimientos de trabajo e investigación similares a los que han propiciado el desarrollo científico de esa materia, que les ayuden a construir conocimiento basado en cuestiones como dónde y cómo buscar y seleccionar información relevante, cómo elaborar y confirmar hipótesis, de qué manera y bajo qué criterios organizar y presentar la información descubierta, etc.

Obviamente enseñar una disciplina empleando la misma metodología de estudio e investigación que ha propiciado su desarrollo científico es una posibilidad, aunque no la única.

- No siempre la enseñanza de un determinado contenido procedimental (por ejemplo, redactar un texto) implica seguir un método de composición escrita similar al que realiza el escritor experto, sino que, en determinadas situaciones, utilizar ayudas o guías pedagógicas externas, como interrogarse antes de efectuar un escrito (fase de planificación), mientras se está escribiendo (fase de regulación o monitorización) y cuando se ha terminado (fase de valoración), pueden resultar mucho más eficaces.

- Explicar las relaciones existentes entre lo que enseñamos y como lo enseñamos, ofreciendo modelos de aprendizaje sobre como aprender la materia y qué podemos hacer con lo que hemos aprendido. Esto implica favorecer la utilización estratégica de los procedimientos de aprendizaje.

El peligro de esta propuesta se halla en que el profesor, partiendo de teorías implícitas adecuadas, pueda ofrecer modelos y procedimientos de aprendizaje inadecuados o incluso incorrectos. Para evitarlos es preciso potenciar dentro de los centros una dinámica de formación continuada, basada en el análisis de los comportamientos docentes y en las teorías que los sustentan, por parte de equipos multidisciplinarios (maestros, sicopedagogos y didactas).

- Insistir en la reflexión sobre los procesos de pensamiento seguidos por los alumnos para resolver problemas dentro del aula, teniendo en cuenta las características o condiciones particulares en que se produce: enunciado del problema e indicaciones previas del profesor, resultado que habrá que obtener variables claves del problema (p. 65)

Como nos hemos informado, para resumir lo expuesto el profesor debe prepararse al cien por ciento y preparar el material a utilizar de forma integral para que no se presenten inconvenientes; también debe promover en el estudiante el análisis de la temática impartida para que construya sus conocimientos apegado a la realidad de su entorno y pueda sacar deducciones.

1.3 Cursos de formación

1.3.1 Definición e importancia en la capacitación docente

Para adentrarnos a este tema analizaremos que al usar la palabra capacitar, nos referimos a desarrollar alguna aptitud, habilidad o destreza para determinada actividad, en este apartado la capacitación va dirigida al docente, habilitar al docente para que mejore su proceso enseñanza aprendizaje. Pero que se le puede enseñar a un profesor que por años ha impartido sus clases

y piensa saberlo todo. Aunque ya muy pocas esta clase de personas existe aún en nuestra sociedad, los seres humanos hemos comprendido que debemos prepararnos diariamente.

Debido a la acelerada evolución de todos los ámbitos dentro de nuestro medio, la capacitación se ha convertido en una herramienta más del docente, puesto que en el momento que aprendió algo nuevo, eso le sirvió, pero con el pasar del tiempo la misma estrategia ya no tiene los mismos resultados y un docente responsable siempre busca la forma de mejorar en el día a día, analizando lo que es, lo que tiene, y lo que le falta.

Un docente bien informado sobre temas de actualidad y bien capacitado en su materia, podrá relacionar las temáticas con los problemas de la realidad nacional y el estudiante podrá contrastar de mejor forma sus conocimientos con lo que está viviendo y así hacer significativos sus conocimientos.

En nuestro país, el Ministerio de Educación, se encuentra ofertando diferentes cursos de capacitación tanto para la nueva malla curricular que ha implantado, como en la metodología que actualmente se está utilizando en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Depende mucho de la decisión del docente en capacitarse día a día, actualizarse en los diferentes ámbitos de la educación para no quedarse atrás y seguir ofreciendo una educación de calidad siempre.

1.3.2 Ventajas e inconvenientes

La capacitación docente siempre será favorable e incidirá en la mejora de la práctica pedagógica, aunque en ocasiones se puedan presentar inconvenientes u obstáculos a los que se deba eliminar para seguir adelante con el propósito establecido.

Entre las ventajas de la capacitación docente se puede mencionar como principal el desarrollo cognitivo y la motivación de ser cada día más y mejor en cada uno de los participantes de la capacitación.

En segundo lugar, pero no por eso menos importante está la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso enseñanza-aprendizaje, lo que le da al docente la imagen idónea frente al estudiante y lógicamente la reputación merecida a nivel institucional.

Otra de las ventajas es el reconocimiento económico que puede obtener de la institución donde labora gracias a la constante preparación del docente. Por ejemplo en el Ministerio de Educación de nuestro país existe una Normativa sobre los parámetros para el ascenso de escalafón y el proceso de recategorización de la carrera docente, el cual toma en cuenta para el mencionado proceso los títulos de grado y posgrado, desarrollo profesional (formación continua), años de experiencia, proyectos de innovación y el resultado de una evaluación. El sistema educativo actual se está volviendo exigente, algo positivo para la sociedad.

Entre los elementos obstaculizadores de una capacitación docente Inostroza (2005) menciona:

Como primer punto que el cambiar no es tarea fácil, ni se puede conseguir en poco tiempo, con este primer obstáculo se refiere a docentes que han utilizado por años una misma técnica, por lo que se les ha convertido en una costumbre difícil de abandonar. Siempre debe plantearse razones sólidas para que los educadores vean las ventajas del planteamiento.

Otra de los obstáculos es la resistencia o negación de lo nuevo no reconociéndolo como nuevo, existen docentes que se cierran al cambio porque consideran que es igual a lo ya conocido. Esta actitud también se la identifica como “el saber niega el aprendizaje”.

Como un obstáculo más se puede mencionar el reconocimiento de lo nuevo, pero desconociendo su aplicabilidad en su realidad educativa manifestada como una confusión que se le presenta al docente frente a lo nuevo, expresando “un sí, pero...”. En este caso el docente ve a la propuesta tan solo como un ideal, nada posible de aplicar en cada uno de los casos.

Por consiguiente en las capacitaciones también se encuentran casos en que aceptan lo nuevo, pero se declaran ignorante ante él, expresan una actitud de asombro ante el cambio y al momento de actuar muchos cuestionamientos.

Entre los inconvenientes más escuchados esta la falta de tiempo de los educadores para las capacitaciones; la falta de libros didácticos o manuales acordes a las novedades de actualización.

Para toda acción del ser humano se va a encontrar ventajas e inconvenientes, pero es la persona interesada y/o necesitada la que debe realizar un análisis situacional tanto en lo personal y como del medio en el que labora para lograr equilibrar sus fortalezas y debilidades y poder conseguir sus objetivos.

Los docentes de la era del conocimiento deben estar en constante formación para no quedarse atrás y siempre mantenerse con una mente abierta al cambio, y una actitud de adaptabilidad a las diferentes circunstancias que se le presente.

1.3.3 Diseño, planificación y recursos de cursos formativos

Para cualquier actividad educativa lo primordial e inevitable es el diseño y planificación de la misma, esta fase es muy importante para podernos guiar a través de ella y así no caminar a ciegas e ir tropezando en cada imprevisto. Según Bautista, Borges y Forés (2006, p. 86) los pasos del diseño y planificación son las siguientes:

- Establecer cuáles son los objetivos de aprendizaje y las competencias a desarrollar en los estudiantes.
- Saber qué contenidos se deben adquirir durante la formación.
- Conocer las condiciones de agrupación de estudiantes y temporalidad planteadas para la formación.
- Saber y conocer bien al inicio de la formación quiénes serán nuestros estudiantes y qué nivel de conocimientos previos tienen.
- Saber con qué recursos contamos para llevar a cabo nuestro trabajo.
- Decidir y comunicar cómo evaluaremos el progreso de nuestros estudiantes.

En un curso formativo es imprescindible plantearse los objetivos a los cuales se desea que lleguen los participantes y así tener claro el camino a seguir. Una vez planteados los propósitos se debe trabajar en el desarrollo de las temáticas y actividades a tratar en la capacitación.

También es importante segmentar a qué grupo va dirigida la capacitación y el tiempo que se ha de necesitar para la conclusión del mismo. Tener muy claro el nivel de conocimientos de los participantes para no tropezar en el desarrollo del curso. Conocer los recursos que se empleará y si es necesario adquirir alguno, hacerlo con anticipación y así no tener contratiempos. La forma de evaluar y la metodología a utilizar es ineludible planificarla y darles a conocer a los participantes para el correcto desarrollo del curso de formación.

1.3.4 Importancia en la formación del profesional de la docencia

Muchos años atrás para desempeñar la tarea de docente con un título de bachiller bastaba, actualmente aquella fase negativa en la educación del país ha cambiado, pues la vigente legislación educativa se ha encargado de actualizar ciertos parámetros que obstaculizaban dando un quemeimportismo al desarrollo profesional docente.

Y es ahí donde radica la importancia en la formación del profesional de la docencia, porque cada país aplica la reglamentación que considera necesaria para el desarrollo del mismo.

Cuando no existen leyes firmes o quienes las hagan cumplir a cabalidad simplemente no se cumplen; esto era lo que pasaba en nuestro medio. Hoy en día el Ecuador empieza a evolucionar en el ámbito educativo. La nueva legislación exige determinados títulos según la labor que va a realizar y el lugar donde lo haga; exige a la nueva generación de docentes rendir evaluaciones psicométricas, de especialidad y de personalidad para ingresar a la docencia fiscal. Lineamientos que a muchos no ha gustado, pero trascendentales para lograr una mejor educación.

El cambio es radical para algunos, cabe exponer un ejemplo presentado por Rosero (2013), el caso de Ángel Pachacama, de 45 años, un docente con veintitrés años de labor, el cual se encontraba en la novena de diez categorías, la segunda más alta del escalafón, según la Ley de Carrera Docente de 1990. La particularidad del caso es que laboró tantos años solo con el título de bachiller. Esta peculiaridad lo llevó a la segunda categoría, según la Ley de Educación Intercultural Bilingüe. El nuevo escalafón tiene 10 categorías, la más alta es la A, para la que se requieren maestría y publicaciones; la menor, la J, para quien es bachiller técnico y tecnólogo. En la última categoría gana USD 500, cantidad que recibía el docente antes de la

homologación. En la actualidad recibe USD 640, por tener solo título de bachiller en Ciencias de la Educación.

Leyes acordes a las necesidades de la población y entes que las hagan respetar es el primer parámetro para darle la importancia debida a la formación del profesional de la docencia.

Luego de este primer parámetro cito a Malpica (2013, p. 207), quien menciona las siguientes condiciones importantes en la formación del docente:

- Crear un clima de investigación y reflexión sobre la práctica docente.
- Adquirir un compromiso de planificación colaborativa.
- Lograr la participación de todos en al menos un proyecto de mejora y en algún proceso de toma de decisiones de la escuela.
- Prestar atención a la formación permanente y al desarrollo profesional del profesorado basado en proyectos de mejora.
- Crear y desarrollar estrategias de coordinación y comunicación (con espacios, tiempos y dinámicas adecuadas).
- Lograr el funcionamiento de un liderazgo pedagógico eficaz capaz de implicar poco a poco a todo el profesorado en este proceso.

La importancia en la formación del profesional de la docencia es muy amplia y para detallarla se requeriría de mucho espacio, por lo que se considera significativo resumir que esa importancia que se le dé recaerá en la misma sociedad que decida hacerlo, ya que son los estudiantes el objetivo primordial del proceso enseñanza-aprendizaje, serán ellos los beneficiados y en lo posterior sus hijos y así sucesivamente hasta conseguir la sociedad que anhelamos.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

2.1 Contexto

La actual unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” que hasta el 2012 se denominaba Instituto Tecnológico Superior y desde enero del año, 2013, pasó a establecerse como unidad educativa, debido a que tiene los niveles de educación general básica superior (8^o, 9^o y 10^o año de educación general básica) y bachillerato (1^o, 2^o y 3^o año de bachillerato). Esta institución se encuentra ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ciudad de Santo Domingo. Centro educativo de carácter fiscal, gracias a su labor educativa ha alcanzado un alto prestigio a nivel local y regional. Funcionan las secciones: matutina y vespertina.

Una de las preguntas planteadas en la encuesta aplicada a los docentes de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” fue con el objetivo de conocer el tipo de institución en la que se investigará las necesidades de formación que requieren, los resultados a esta interrogante son los siguientes:

Tabla N° 1

Pregunta 1.3 Tipo de institución

TIPO DE INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fiscal	40	100,0
Particular	0	0
Fiscomisional	0	0
Municipal	0	0
No contesta	0	0
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Todos los docentes encuestados (40) tienen pleno conocimiento de que la institución en la que laboran es de carácter fiscal. En la actualidad una ventaja, debido a que trabajan bajo un nombramiento, cualidad que les genera estabilidad laboral.

Otra de las características muy destacables de la institución es el bachillerato que imparte que según la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes datos:

Tabla N° 2.

Pregunta 1.4 Tipo de bachillerato que ofrece.

TIPO DE BACHILLERATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato en Ciencias	37	92,50
Bachillerato Técnico	37	92,50
No contesta	3	7,50

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

El bachillerato que imparte según la nueva legislación educativa es en Ciencias y también el bachillerato Técnico en la especialidad de Contabilidad. Es importante mencionar que debido a que recién se ejecuta el nuevo sistema educativo, aún se encuentran los terceros años de bachillerato en Físico Matemático y Químico Biológico.

La población estudiantil del Instituto está formado por jóvenes de todos los estratos socioeconómicos e intelectuales, con un mayor porcentaje pertenecientes a la clase económica media baja, con necesidades económicas y culturales; sin embargo tienen una actitud positiva frente a la vida, ávidos de nuevos aprendizajes buscar estar a la par con el avance de la ciencia y tecnología sin perder de vista la práctica de los valores humanos y además la protección y defensa del entorno y la naturaleza.

El Instituto dispone de dos pabellones, cada uno de dos plantas, con un total de 17 aulas; 4 departamentos de inspección seccional, 1 dispensario médico y una oficina destinada al área de idiomas, también existe un bloque de una planta con 4 aulas, un pabellón de 3 plantas destinadas a los laboratorios de física, contabilidad, ciencias naturales, química, mecanografía y computación; canchas de básquet, fútbol, piscina; tiene también un taller de mantenimiento y una oficina en la que se guardan los instrumentos de la banda de guerra; a uno de los costados está el bloque de 2 plantas en la que se desempeña la sección administrativa.

2.2 Participantes

Dentro de la investigación sobre las “Necesidades de formación de los docentes de bachillerato del Instituto Tecnológico Superior “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ciudad de Santo Domingo, periodo 2012 - 2013”, los principales participantes fueron los docentes de Bachillerato de la sección matutina, que su totalidad equivale a cuarenta (40) docentes, por lo que no fue necesario el uso de la fórmula estadística para calcular una muestra. El cuestionario fue aplicado a los cuarenta docentes de la sección matutina.

Una de las actividades muy importantes para iniciar con la investigación fue la entrevista previa con el Vicerrector de la Institución, Dr. Víctor Cazar, para solicitar el permiso para la aplicación del cuestionario al personal docente, ya que el Rector se encontraba con permiso médico. Antes de la cita con la autoridad pertinente del establecimiento educativo, se consultó a la secretaria del mismo, quien también fue de mucha ayuda al facilitar los datos requeridos para la investigación.

Otro de los participantes es la investigadora del diagnóstico de necesidades, licenciada Nancy Maldonado, quien se encargó de aplicar los cuestionarios, clasificar, recolectar y tabular los resultados para su posterior análisis y conclusión.

Para iniciar con la recolección de datos de los participantes se consultó el género, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 3.

Pregunta 2.1 Género de las personas encuestadas.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	13	32
Femenino	27	68
TOTAL:	40	100

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Como se puede observar en la tabla las mujeres ocupan el mayor porcentaje (68%), dentro del personal docente de la institución, un dato importante a la hora del análisis general, puesto que ayuda a deducir que el agradable ambiente que mantiene la institución se debe a la presencia mayoritaria del género femenino. El ambiente organizacional es algo elemental para que el

personal de la institución esté a gusto en su lugar de trabajo y se desenvuelva de la mejor manera.

Otra de las tablas que describen las características de los participantes es el estado civil y para tener datos más concretos sobre el tema se presenta la tabla elaborada sobre esta temática:

Tabla N° 4

Pregunta 2.2 Estado civil de las personas encuestadas.

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero	7	17,5
Casado	31	77,5
Viudo	0	0,00
Divorciado	2	5,00
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Los datos obtenidos en esta tabla sirve para resaltar que el estado civil de la mayoría de docentes encuestados es “casado”, detalle trascendente, debido a que la responsabilidad de mantener una familia colabora un mejor desenvolvimiento en el trabajo, ya que deben conservarlo para llevar en pan de cada día a sus hogares. A más de conservar su fuente de ingresos la mayoría del personal gusta de la excelente imagen personal que difunden al demostrar eficiencia y eficacia en su labor.

Un detalle de gran trascendencia es la edad del personal docente:

Tabla N° 5

Pregunta 2.3 Edad de las personas encuestadas.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 – 30 AÑOS	4	10,00
31 – 40 AÑOS	2	5,00
41 – 50 AÑOS	12	30,00
51 – 60 AÑOS	12	30,00
61 – 70 AÑOS	3	7,50
NO CONTESTA	7	17,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

La tabla expone que el mayor porcentaje (30%) del personal docente se encuentra desde los cuarenta años en adelante, un dato muy resaltante, ya que determina la experiencia que poseen los docentes, una base muy importante para la imagen de la institución. Un porcentaje similar encontramos a docentes con cincuenta y un años y más. Esta información expone también que varios maestros están muy próximos a la jubilación, por lo que la institución debe estar preparada para tal suceso.

Relacionada a la información anteriormente detallada con el personal es necesario también presentar la tabla sobre los años de servicio que lleva cada uno de los docentes en el plantel:

Tabla N° 6

Pregunta 2.9 Años de servicio del personal docente encuestado.

AÑOS DE SERVICIO DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 – 5	4	10,00
6 – 10	3	7,50
11 – 15	6	15,00
16 – 20	2	5,00
21 – 25	7	17,50
26 – 30	2	5,00
31 – 35	5	12,50
36 – 40	6	15,00
MÁS DE 41	0	0,00
NO CONTESTA	5	12,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Fácilmente se puede observar que la gran mayoría de los encuestados gozan de una extensa experiencia en el ámbito docente, lo que le favorece a la institución en la calidad de educación que se está impartiendo, también se puede analizar que aunque en poca cantidad ya está ingresando personal de la nueva generación al mundo de la educación, y conexo a este, otro dato trascendente es conocer que once docentes se encuentran entre los 31 y 40 años de servicio. Haciendo un análisis con la anterior tabla que presenta 15 docentes entre los 51 y 70 años de edad. Número muy similar que dentro de poco tendrán que dejar la labor docente.

El cargo de los encuestados es necesario, ya que de ahí depende su reacción a cada interrogante y la respuesta que faciliten.

Tabla N° 7

Pregunta 2.4 Cargo que desempeñan las personas encuestadas.

CARGO QUE DESEMPEÑA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Docente	38	95,00
Técnico docente	1	2,50
Docente con funciones administrativas	1	2,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentra ejerciendo la tarea de docente, por lo que sus respuestas acerca de las autoridades serán más certeras, ya que apenas hay un docente con funciones administrativas y un docente técnico.

Tabla N° 8

Pregunta 2.5 Tipo de relación laboral de cada uno de los encuestados.

TIPO DE RELACIÓN LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contratación indefinida	3	7,50
Nombramiento	31	77,50
Contratación ocasional	4	10,00
Reemplazo	1	2,50
No contesta	1	2,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Se logra observar claramente que la mayoría de los encuestados se encuentran trabajando bajo nombramiento, detalle de gran importancia, puesto que un ser humano se proyecta en sus gastos con mayor seguridad cuando tiene estabilidad laboral, no pasa lo mismo cuando un trabajador tiene un contrato que define la fecha tentativa de su salida, duda inquietante que lo limita económicamente.

Tabla N° 9

Pregunta 2.6 Tiempo de dedicación en la Institución de los docentes encuestados.

TIEMPO DE DEDICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo completo	40	100
Medio tiempo	0	0
Por horas	0	0
TOTAL:	40	100

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Se concluye que la totalidad de los encuestados se encuentran laborando en la institución las ocho horas laborables que designa la nueva ley de educación, algo muy útil, puesto que el docente ya no debe llevar trabajo a la casa, ya que tiene dos horas para dedicarse a la revisión de tareas, diálogo con representantes, elaboración de material didáctico y más actividades del educador.

Tabla N° 10

Pregunta 3.1 Nivel mayor de formación académica que poseen los encuestados.

NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato	0	0,00
Técnico o tecnológico superior	0	0,00
Lic., Ing., Eco., Arq., etc. (3er. Nivel)	22	55,00
Especialista (4° nivel)	4	10,00
Maestría (4° nivel)	13	32,50
PhD (4° nivel)	0	0,00
Diplomado	1	2,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

En la tabla se puede observar que más de la mitad de los encuestados cuentan con el título necesario para impartir sus conocimientos, la tercera parte del personal poseen un título de maestría, y una décima parte tienen un título de especialidad, información muy sobresaliente puesto el nivel formativo cuenta mucho a la hora de la postulación a algún cargo y más que todo una enorme ayuda para que el docente transmita sus conocimientos a sus discentes.

2.3 Diseño y métodos de investigación

2.3.1 Diseño de la investigación

Namakforoosh (2005) expresa que “el diseño de la investigación es el plan que se usa como una guía para recopilar y analizar los datos. No hay diseño estándar para realizar una investigación. No se debe esperar hasta que se encuentre el diseño perfecto... en la investigación existen ciertos tipos clásicos de planificación para elaborar una investigación científica” (p. 85)

Luego de lo expuesto, puedo decir que en el diseño de la presente investigación es de tipo investigación-acción, sus características generan conocimiento y producen cambios, en ella coexisten en estrecho vínculo, el afán cognoscitivo y el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles. La investigación-acción se produce dentro y como parte de las condiciones habituales de la realidad que es objeto de estudio, uno de sus rasgos más típicos es su carácter participativo: sus actores son a un tiempo sujetos y objetos del estudio (Hernández, 2006). Tiene las siguientes características:

- Es un estudio transeccional/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 proceso a desarrollar en la presente investigación, como parte del diseño metodológico, está basado en un enfoque cuantitativo (datos numéricos) que luego de tabulado y presentado en tablas estadísticas, amerita la utilización de métodos de orden cualitativo, puesto que se busca determinar, conocer, interpretar y explicar criterios de los actores investigados, en este caso docentes de bachillerato, para en función de su experiencia y vivencia, establecer puntos de reflexión positivos o negativos para determinar las reales necesidades de formación (Jaramillo, 2013).

2.3.2 Métodos de investigación

Los métodos manejados dentro del presente trabajo de investigación de detallan a continuación:

- **Método analítico.**- Según Bernal (2006, p.56) este método es un “proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.”

A través de este método se analizó los diferentes ámbitos del personal docente como género, edad, años de experiencia y más detalles que permitió distinguir los elementos del fenómeno de estudio, para luego proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos.

Esté método no es independiente, ya que necesita de la síntesis para concretar la información.

- **Método sintético.**- Del mismo autor (2006, p.56) se pudo extraer que “el método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.”

Este método complementa al método anteriormente mencionado, puesto que luego de hacer un análisis, se realiza una síntesis uniendo todas las partes de un todo para realizar razonamientos concretos; lo que se realizó en la investigación al establecer relaciones entre los diferentes datos encontrados y finalmente llegar a una conclusión que permita establecer una solución al fenómeno investigado.

- **Método deductivo.-** Bernal (2006) presenta el método deductivo como “un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.56)

Este método es el principalmente utilizado en el trabajo investigativo, puesto que se inicia con la proposición de “necesidades de formación de los docentes de bachillerato”, desde ya se establece una carencia que se puede estar dando en este grupo de personas, por lo que se pasa al estudio de detalles particulares y como menciona Bernal de una conclusión general pasamos al estudio de ámbitos particulares.

- **Método hermenéutico.-** Martínez y Calva (2005, p. 123) consideran que “sirve para interpretar y comprender textos, entendidos estos muy ampliamente, no solo los documentos escritos, sino toda la actividad humana dotada de sentido.”

Considero a este método parte de toda investigación, porque al realizar el marco teórico del trabajo se acude a las diferentes fuentes bibliográficas para la obtención de información y entendimiento de la misma.

- **Método estadístico.-** García, González y Ruiz (2009, p. 6) expone que “el método estadístico, dentro del método científico, consiste en una serie de pasos para llegar al verdadero conocimiento estadístico” a continuación se presenta las etapas que el mismo autor expone:

- Recogida de datos
- Ordenación y presentación de los datos en tablas simples o de doble entrada.
- Determinación de medidas o parámetros que intenten resumir la cantidad de información.
- Formular hipótesis sobre las regularidades que se presenten.

- Por último, el análisis estadístico formal que permita verificar las hipótesis formuladas.

Este método se lo ejecuta en el presente trabajo al momento de la aplicación de la encuesta para obtener información necesaria que se utilizó para formular el plan de acción frente al diagnóstico generado sobre las necesidades de formación del grupo estudiado.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1 Técnicas de investigación

Es menester emplear técnicas en una investigación para su estructuración y no perderse del objetivo que se ha planteado, ahora debemos tener clara la definición de técnicas que según Rodríguez (2008, p.10) son los “medios empleados para recolectar información”.

En este aspecto se utilizaron las siguientes técnicas:

La encuesta: Respecto a esta técnica Mayntz et al., (1976, p.133) citados por Díaz (2001, p.13), la describen como la “búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”.

En el presente trabajo esta técnica fue la predominante ya que permitió explorar una gran variedad de ámbitos en el grupo de estudio y gracias a los datos obtenidos se llegó a conclusiones concretas que permitió la culminación de la investigación.

Lectura.- La lectura es una de las formas más económicas de educarse, por ende es parte esencial de un proyecto investigativo, porque la persona que investiga debe realizar una gran variedad de actividades que tienen un costo y si aumentamos los gastos de un investigador profesional, el monto será exorbitante y no se obtendrá el conocimiento al cien por ciento, caso contrario si cada uno de nosotros aceptamos el reto y procedemos a ejecutar el trabajo, siempre y cuando ilustrándonos para no caer en un error.

Observación directa.- Yuni y Urbano (2006, p. 441) según la modalidad perceptiva menciona que la observación directa “es aquella situación de observación en la cual apelamos directamente a nuestros sentidos como instrumentos de registro de la información. La observación directa supone que podemos asignar y/o determinar las propiedades y atributos de los fenómenos utilizando directamente los sentidos y apoyándolos en algunos casos en ciertos instrumentos de medición que ofrecen sistemas universales de medida. Atributos como el color, la forma, la magnitud, el sabor, el olor, el peso, etc. son condiciones directamente accesibles a través de los sentidos, aunque observamos que se trata de cualidades directamente observables”

En todo momento del trabajo investigativo se requiere del uso de la observación para tener presente el ambiente en que nos desenvolvemos y hacer nuestro trabajo tomando en cuenta cada detalle que en lo posterior puede ser muy útil.

2.4.2 Instrumentos de investigación

Una técnica va de la mano con su respectivo instrumento, debido a esto se hace necesario seleccionar los siguientes instrumentos para realizar el trabajo planteado.

La técnica más sobresaliente es la encuesta y su respectivo instrumento es el **cuestionario** el cual debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez (2006, p.127-128) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas:

- Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

La encuesta aplicada al personal docente de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” consta de preguntas cerradas dicotómicas y de selección múltiple; también contiene preguntas abiertas, las cuales como no permiten codificarlas, al momento de tabular se lo hizo utilizando un rango de medida a medida para facilitar el análisis de los datos.

El instrumento que acompaña a la lectura es la **ficha bibliográfica** que según Rojas (2006, p.119), explica que estas “proporcionan los datos para escribir la bibliografía (bajo este nombre se incluyen generalmente todas las fuentes documentales consultadas). Las fichas deben colocarse en orden alfabético...”. En el presente trabajo investigativo de fue gran ayuda las fichas bibliográficas, ya que gracias a ellas se pudo completar la información requerida en el marco teórico.

Para complementar la técnica de la observación directa se aplica el instrumento **ficha de observación** del cual Rojas (2006, p.115) explica que “para recopilar información procedente de la observación y de los informantes clave, se utiliza generalmente una libreta de campo de donde se extraen las notas para resumirlas y concentrarlas en fichas de trabajo con el fin de facilitar el manejo de la información”. En la actual investigación se produjo la necesidad de aplicar este instrumento para tomar nota de las actitudes de los docentes al contestar la encuesta.

2.5 Recursos

Para el presente trabajo de investigación se requirió de recursos humanos, materiales y económicos, que a continuación serán detallados con mayor exactitud.

2.5.1 Talento Humano

- Investigadora: Nancy Maldonado
- Población: Cuarenta docentes de Bachillerato de la sección matutina, de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”
- Dr. Cristóbal Yacelga, Dr. Víctor Cazar, Dr. Manuel Miñaca, autoridades de la institución y demás personal administrativo que hicieron posible el proceso investigativo.

2.5.2 Materiales

- | | |
|----------------------|---|
| - Hojas papel bond | - Copias |
| - Libros | - Computador |
| - Cuadernos | - Software |
| - Esferos | - Cartuchos de tinta |
| - Impresora | - Infraestructura de la Institución Educativa |
| - Audiovisuales | - Internet |
| - Cámara fotográfica | - Usb |

2.5.3 Económicos

Todos los gastos generados al realizar el trabajo de fin de maestría fueron cubiertos por la investigadora (servicio de internet, viáticos para los distintos traslados a realizar el estudio, impresiones, copias y demás imprevistos).

2.6 Procedimiento

Para realizar el estudio de las necesidades de formación de los docentes de bachillerato en la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2012 – 2013 fue necesario como primer paso, una entrevista con el Vicerrector de la institución, no fue posible el diálogo con el Rector debido a que se encontraba con permiso médico. En la mencionada reunión se obtuvo la autorización para empezar a ejecutar la investigación.

Para encaminar el estudio se planteó objetivos específicos como fundamentar teóricamente, lo relacionado con las necesidades de formación del docente de bachillerato; diagnosticar y evaluar las necesidades de formación de los docentes de bachillerato; y diseñar un curso de formación para los docentes de bachillerato de la institución investigada.

Posterior se elaboró y aplicó una encuesta enfocando ámbitos como: necesidades formativas, análisis de la formación, la persona en el contexto formativo, la tarea educativa, la organización y la formación. Técnica que fue tabulada, organizada y analizada de acuerdo a los lineamientos que estipula la Universidad Técnica Particular de Loja.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se pudo concluir la carencia formativa del grupo estudiado que radicó en las Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación. Gracias a estos resultados se diseñó un curso de formación denominado “Tic’s para la docencia” en el que se presentan subtemáticas muy básicas para aquellos docentes que aún no dominan los principales periféricos del computador y se culmina con herramientas del internet muy importantes para la interacción estudiante-docente.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la presente investigación se aplicó la encuesta facilitada por el magister Fabián Jaramillo en la guía didáctica de Proyectos de Investigación II. La ejecución de la encuesta se la realizó con el fin de conocer cuáles son las necesidades de formación de los docentes de bachillerato en la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”. La encuesta está formada por los segmentos: necesidades formativas, tarea educativa y cursos de formación.

A continuación se presentan los resultados que arrojó la encuesta:

3.1 Necesidades formativas

Tabla N° 11

Pregunta 3.2.1 Su titulación tiene relación con el ámbito educativo

TÍTULO ACADÉMICO EN EDUCACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Licenciado en educación (diferentes menciones)	20	50,00
Doctor en Educación	10	25,00
Psicólogo educativo	0	0
Psicopedagogo	0	0
Otro ámbito	4	10,00
No contesta	6	15,00
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, ninguno tiene el título de psicólogo educativo, ni psicopedagogo; el 10%, n4, su titulación tiene que ver con otro ámbito; el 15%, n6, no desea contestar a la interrogante; el 25%, n10, es doctor en educación; y el 50%, n20, son licenciados en las diferentes menciones que otorga el ámbito educativo.

Interpretación: la institución cuenta con las tres cuartas partes de profesionales formados para la tarea que están ejerciendo, por lo que se concluye que la institución está muy bien dotada de profesionales con el título adecuado para impartir sus conocimientos a los alumnos, algo destacable que ayuda al desarrollo y mantenimiento de la excelente imagen con la que cuenta la unidad educativa.

Tabla N° 12

Pregunta 3.2.2 Su titulación tiene relación con otras profesiones

TÍTULO EN OTRAS PROFESIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingeniero	3	7,5
Arquitecto	0	0
Contador	0	0
Abogado	1	2,5
Economista	0	0
Médico	0	0
Veterinario	0	0
Otras profesiones	0	0
No contesta	6	15

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En la tabla anterior ya se analizó el número de maestros que cumplen con el título en el ámbito educativo, en esta ocasión se desglosará los docentes que tienen su título de tercer nivel en otras áreas, por lo que los resultados fueron: el 2,5%, n1, tiene una abogacía; el 7,5%, n3, tiene una ingeniería en Sistemas; el 15%, n6, no contesta al reactivo.

Interpretación: Dentro del personal encuestado tan solo encontramos a tres ingenieros en Sistemas, algo destacable, ya que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es una profesión imprescindible dentro del ámbito educativo. La existencia de un abogado como parte del personal también se considera idónea, puesto que la nueva legislación requiere de un análisis exhaustivo para su procedimiento.

Tabla N° 13

Pregunta 3.3 Si posee titulación de postgrado, este tiene relación con:

TÍTULO DE CUARTO NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ámbito Educativo	21	52,50
Otros ámbitos	1	2,50
No contesta	18	45,00
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 2,5%, n1, cuenta con una maestría en sistemas informáticos; el 45%, n18, no contesta al reactivo; y el 52,5%, n21, su maestría tiene que ver con el ámbito educativo.

Interpretación: Al conocer que más de la mitad de los encuestados cuentan con título de maestría relacionado en las diferentes temáticas educativas, se lo considera un logro que pocas instituciones tienen aún en estos tiempos, ya que recién se está promoviendo la necesidad de una preparación constante, algo que es tomado muy en serio por parte del personal docente de la Institución. Con respecto a las personas que no contestaron se asume que se debe a que no poseen título de posgrado.

Tabla N° 14

Pregunta 3.4 Les resulta atractivo seguir un programa de formación para obtener una titulación de cuarto nivel

ATRACCIÓN POR TÍTULO DE CUARTO NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	50,00
NO	12	30,00
NO CONTESTA	8	20,00
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 20%, n8, no contesta al reactivo; el 30%, n12, no le resulta atractivo seguir un programa de formación para obtener la titulación de cuarto nivel; y el 50%, n20, si consideran atractivo iniciar con algún programa para la obtención de un título de cuarto nivel.

Interpretación: Una importante cantidad de docentes encuestados muestran mucho interés por seguirse profesionalizando para rendir de mejor manera en su cargo. A más de lo ya mencionado el capacitarse constantemente y cada vez obtener un mejor título ayuda a que reciba un mejor sueldo y por ende mayor estabilidad económica en su hogar. Este dato también colabora como relevante para elaborar planes de capacitaciones inclinados a la educación. Tan solo una tercera parte expresa que no requiere de un posgrado, y menos de la décima parte no tiene mucho interés en el reactivo, se puede deducir que estos dos últimos datos se debe a que una gran parte del personal esta pronto a la jubilación, algo relevante en esta investigación.

Tabla N° 15

Pregunta 3.4.1 En que le gustaría capacitarse

TÍTULO DE POSGRADO REQUERIDO		FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAESTRÍA, EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	INGLÉS	2	5,00
	SISTEMAS	1	2,50
	FÍSICA	1	2,50
	CURRÍCULO	3	7,50
	QUÍMICA	1	2,50
	DERECHO	1	2,50
	GERENCIA	1	2,50
	FINANZAS	1	2,50
	PEDAGOGÍA	1	2,50
	MATEMÁTICAS	1	2,50
	EMPRESAS	1	2,50
	LENG. Y LIT.	1	2,50
PhD, EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	CIENCIAS EXACTAS	1	2,50
	INVESTIGACIÓN	1	2,50
	DOCENCIA SUPERIOR	1	2,50
	ADMINIST. DEPORTIVA	1	2,50
	NO CONTESTA	21	52,50
TOTAL:		40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, se repite el mismo porcentaje del 2,5%, n1, en siguientes especialidades: Sistemas, Física, Química, Derecho, Gerencia, Finanzas, Pedagogía, Matemáticas, Empresas, Lengua y Literatura, Ciencias Exactas, Investigación, Docencia Superior y Administración deportiva; el 7,5%, n3, busca un posgrado sobre Currículo; y el 52,5%, n21, decidió no dar respuesta al reactivo.

Interpretación: Es importante establecer la relación existente entre la tabla presentada y la tabla número 12, ya que en la primera el porcentaje de los encuestados que no contestan es de 52,5%, igual al resultado de la tabla 12 que presenta como resultado en la pregunta “posee título de cuarto nivel en el ámbito educativo”, por lo que se deduce que las mismas personas que ya han obtenido un título de cuarto nivel no están muy interesadas en obtener otro. Con el resto del resultado se puede concluir que cada docente con interés en un posgrado, la temática que elegiría estaría estrechamente relacionada con el área en la que se desempeña.

Tabla N° 16

Pregunta 4.3 Para usted, es importante seguirse capacitando en temas educativos:

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	77,50
NO	9	22,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 22,5%, n9, responden que no es importante para ellos seguirse capacitando en temas educativos; y el 77,5%, n31, si considera que es importante para ellos seguirse capacitando en temas educativos.

Interpretación: Al tener pleno conocimiento de que más de las tres cuartas partes consideran de mucha importancia la constante capacitación, deja la inquietud de preparar sendos cursos de capacitación docente para las diferentes áreas. Dato muy relevante para que las autoridades de la institución empiecen a elaborar proyectos que involucren el desarrollo de las habilidades pedagógicas, ya que el personal está ávido de nuevos conocimientos. Los docentes que no lo consideran importante, se asume que es porque están a la espera de la jubilación, algo que para ellos es más urgente, luego de haber brindado lo mejor de sí en años anteriores.

Tabla N° 17

Pregunta 4.4 Como le gustaría recibir la capacitación

TIPO DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencial	20	47,62
Semipresencial	7	16,67
A distancia	3	7,14
Virtual-Internet	9	21,43
No contesta	3	7,14
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En este reactivo los encuestados pueden seleccionar más de una alternativa, razón por la cual no hay un total. Del 100% que dieron respuesta, el 7,14%, n3, prefiere la modalidad a distancia para capacitarse; el 16,67%, n7, selecciona la modalidad semipresencial; el 21,43%,

n9, ha escogido la alternativa internet; y un 47,62%, n20, no deja de apreciar la formación presencial.

Interpretación: Al predominar la selección de la modalidad presencial se puede inferir que el docente, consciente de la importancia de la interacción docente – estudiante, se ponen en el lugar del discente para tomar la decisión que consideran más adecuada para obtener los significativamente sus conocimientos. La alternativa que le sigue es la virtual o por internet, contrapuesta a la primera, pero con una gran variedad de ventajas para quien considere que no tiene tiempo, ya que es de gran facilidad para que el estudiante pueda cumplir con todas sus tareas personales y profesionales, a más de capacitarse sobre su temática preferida. A pesar de que la modalidad semipresencial sea la más utilizada en la actualidad, en este estudio queda en tercer lugar.

Tabla N° 18

Pregunta 4.4.1 Si prefiere cursos presenciales o semipresenciales en que horarios le gustaría capacitarse.

HORARIOS DE MAYOR PREFERENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De lunes a viernes	12	30,00
Fines de semana	15	37,50
No contesta	13	32,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 30%, n12, prefiere un horario que se ajuste de lunes a viernes para cualquier capacitación; el 32,5%, n13, no dieron respuesta al reactivo; y el 37,5%, n15, elige el fin de semana para capacitarse

Interpretación: Prácticamente la diferencia entre las respuestas a las opciones dadas son mínimas, aunque si hay predominio en la opción fines de semana, algo muy obvio, ya que el docente generalmente trabaja de lunes a viernes y le queda el fin de semana para descansar, dedicárselo a su familia o seguirse profesionalizando en su carrera, aunque tenga que hacer a un lado sus demás responsabilidades.

Tabla N° 19

Pregunta 4.5 En qué temáticas le gustaría capacitarse.

TEMÁTICAS PARA CAPACITARSE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pedagogía educativa	11	8,94
Teorías del aprendizaje	8	6,50
Valores y educación	5	4,07
Gerencia/Gestión educativa	3	2,44
Psicopedagogía	5	4,07
Métodos y recursos didácticos	7	5,69
Diseño y planificación curricular	8	6,50
Evaluación del aprendizaje	9	7,32
Políticas educativas para la administración	11	8,94
Temas relacionados con las materias a su cargo	19	15,45
Formación en temas de mi especialidad	11	8,94
Nuevas tecnologías aplicadas a la educación	15	12,20
Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos	8	6,50
No contesta	3	2,44

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Para este reactivo la selección es múltiple por lo que no se totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, el 2,44%, n3, seleccionan Gerencia o Gestión Educativa; un 4,07%, n5, considera importante Valores y Educación; otro 4,07%, n5, elige Psicopedagogía; el 5,69%, n7, opta por Métodos y recursos didácticos; el 6,5%, n8, prefiere Teorías del aprendizaje; otro 6,5%, n8, elige Diseño y Planificación Curricular; otro 6,5%, n8, seleccionó Diseño, seguimiento y evaluación de proyectos; el 7,32%, n9, elige Evaluación del aprendizaje; el 8,94%, n11, prefiere Pedagogía educativa; otro 8,94%, n11, optó por Políticas educativas para la administración; otro 8,94%, n11, selecciona Formación en temas de mi especialidad; el 12,2%, n15, prefiere Nuevas tecnologías aplicadas a la educación; y el mayor porcentaje, 15,45, selecciona la opción; Temas relacionados con las materias a su cargo.

Interpretación: Dentro de las opciones presentadas la temática con mayor porcentaje es “Temas relacionados con las materias a su cargo”. Tomando en cuenta que la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” ofrece el bachillerato técnico en Contabilidad, además la nueva malla curricular establece como materia del tronco común la cátedra Emprendimiento y Gestión, por lo

que se concluyó necesario y pertinente elaborar un curso formativo sobre **FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO**, una vez impartida la temática se espera que los estudiantes egresen con las destrezas necesarias para que logren una mayor participación en el mercado financiero y a la vez crear ese espíritu de emprendimiento que los lleve a forjar su propia empresa o microempresa y por ende ayude a dinamizar la economía nacional.

Tabla N° 20

Pregunta 4.6 Obstáculos que se presentan para que el encuestado no se capacite

OBSTÁCULOS PARA NO CAPACITARSE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de tiempo	24	41,38
Altos costos de las cursos o capacitaciones	9	15,52
Falta de información	8	13,79
Falta de apoyo por parte de las autoridades de la institución en donde labora	0	0,00
Falta de temas acordes con su preferencia	12	20,69
No es de su interés la capacitación profesional	2	3,45
No contesta	3	5,17

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Para este reactivo la selección es múltiple por lo que no se totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, un 3,45%, n2, menciona que no es de su interés la capacitación profesional; el 5,17%, n3, no da respuesta al reactivo; el 13,79%, n8, expresa que un obstáculo para no capacitarse es la falta de información; el 15,52%, n9, observa que existen costos altos; el 20,69%, n12, precisa que falta de temas acordes con su preferencia; y el 41,38%, n24, justifica su falta de capacitación con la falta de tiempo.

Interpretación: La falta de tiempo es considerado el obstáculo mayor al momento de decidir capacitarse, ya que en el mismo Ministerio de Educación existen horarios nada accesibles para el docente, tomando como referencia que en la actualidad se debe cumplir las ocho horas laborables; otro obstáculo es que no hay temas acordes a las necesidades personales, en otras palabras temáticas que relacionadas con las materias a su cargo y/o su especialización; posterior a esto está el obstáculo económico, justificación que es utilizada generalmente para

cualquier compromiso; la falta de una acertada comunicación, al encontrarse en cuarto lugar nos da a conocer que los responsable de publicitar capacitaciones no están haciendo muy bien su trabajo, tal vez no están usando los medios adecuados, algo posible de perfeccionar con las técnicas adecuadas.

Tabla N° 21

Pregunta 4.7 ¿Cuáles son los motivos por los que usted asiste a cursos/capacitaciones?

MOTIVOS POR LOS QUE SE CAPACITA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La relación del curso con mi actividad docente	20	37,74
El prestigio del ponente	1	1,89
Obligatoriedad de asistencia	0	0,00
Favorecen mi ascenso profesional	7	13,21
La facilidad de horarios	1	1,89
Lugar donde se realizó el evento	2	3,77
Me gusta capacitarme	22	41,51

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Para este reactivo la selección es múltiple por lo que no totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, un 1,89%, n1, considera que el motivo por el que asiste a cursos se debe al prestigio de quien sea el orador; otro 1,89%, n1, explica que es por la facilidad de horarios que le presenten; el 3,77%, n2, expresa que el motivo fue por el lugar donde se realizó el evento; el 13,21%, n7, considera que el motivo por el que asistió a la capacitación fue porque le favorece a su ascenso profesional; el 37,74%, n20, considera que la relación del curso con la actividad que realiza fue lo motivador; y un 41,51%, n22, expresa que le gusta capacitarse.

Interpretación: Se puede inferir que el personal de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” es de mente abierta y alto grado de confianza en la constante capacitación, debido a su mayor votación a la opción “me gusta capacitarme”; también consideran importante la relación que tiene la temática del curso con la especialidad de ser docente; la relación de la temática con la actividad docente también es considerada muy relevante puesto que gracias al desarrollo de los conocimientos individuales puede compartirlos de la mejor manera a sus alumnos, lo que ayudará a formar una excelente imagen del docente. El hecho de favorecer el ascenso, el docente encuestado lo deja en un tercer lugar, lo que evoca del grupo una fuerte vocación por

su labor. Gusto, temática conveniente y el resultado que pueda obtener de la capacitación son los elementos que se destacan al momento de que un maestro decide capacitarse.

Tabla N° 22

Pregunta 4.8 Motivos por los que se imparten los cursos/capacitaciones.

MOTIVOS POR LOS QUE SE IMPARTEN CURSOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aparición de nuevas tecnologías	14	26,92
Falta de cualificación profesional	1	1,92
Necesidades de capacitación continua y permanente.	27	51,92
Actualización de leyes y reglamentos	7	13,46
Requerimientos personales	2	3,85
No contesta	1	1,92

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Para este reactivo la selección es múltiple por lo que no totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, un 1,92%, n1, no dio respuesta al reactivo; otro 1,92%, n1, explica que el motivo por el que se imparte capacitaciones es por la falta de cualificación profesional; el 3,85%, n2, expresa que el motivo por el que se imparte capacitaciones es por requerimientos personales; el 13,46%, n7, considera que el motivo por el que se imparte capacitaciones es porque existen la actualización de leyes y reglamentos; el 26,92%, n14, cree que se debe a la aparición de nuevas tecnologías; y el 51,92%, n27, analiza que existe la necesidad de capacitación continua y permanente.

Interpretación: Nos encontramos viviendo en la sociedad del conocimiento, algo con mucho significado para un profesional y más aún para un docente que requiere estar actualizado, tanto en su especialidad como a nivel general; por este motivo y para no marginarse voluntariamente se debe estar en constante innovación. La aparición de nuevas tecnologías cada vez toma más velocidad en sus constantes cambios, por lo que es la segunda opción según los encuestados.

Tabla N° 23

Pregunta 4.9 Aspecto de mayor importancia en el desarrollo de una capacitación.

ASPECTO DE MAYOR IMPORTANCIA EN UN CURSO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aspectos teóricos	0	0,00
Aspectos Técnicos /Prácticos	6	15,00
Ambos	26	65,00
No contesta	8	20,00
TOTAL:	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Un reactivo más en el que la selección es múltiple por lo que no totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, un 15%, n6, considera que lo que más importa en el desarrollo de una capacitación son los aspectos prácticos o técnicos; el 20%, n8, no dan respuesta al reactivo; y el 65%, n26, consideran que los dos aspectos, teoría y práctica, tienen el mismo porcentaje de importancia en una capacitación.

Interpretación: Que la teoría y la práctica tienen una relación de total equidad a la hora de capacitarse, es lo que se puede concluir cuando la mayoría de los encuestados opinan lo mismo, puesto que con solo obtener teoría no se logra mucho, con solo la práctica, hay acción pero con un gran vacío filosófico que lo puede limitar a lograr grandes objetivos; en cambio una buena conjugación de teoría y práctica darán al docente la oportunidad de llegar a la excelencia.

3.2 Análisis de formación

3.2.1 La persona en el contexto formativo

Tabla N° 24

Pregunta 6.1 La persona en el contexto formativo

LA PERSONA EN EL CONTEXTO FORMATIVO	1		2		3		4		5		N/C		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Percibe con facilidad los problemas de los estudiantes	0	0	3	8	3	8	17	43	17	43	0	0	40	100
2. Conoce la incidencia de la interacción profesor-alumno en la com. didáctica.	1	3	2	5	7	18	20	50	10	25	0	0	40	100
3. Conoce aspectos relacionados con la psicología del estudiante.	1	3	3	8	8	20	18	45	8	20	2	5	40	100
4. La formación académica que recibí es la adecuada para tratar diferencias socioecon.	1	3	4	10	10	25	10	25	13	33	2	5	40	100
5. Planifico, ejecuto y doy seguimiento a proy. econ., sociales, culturales o educat.	1	3	5	13	11	28	16	40	7	18	0	0	40	100
6. Cuando se presentan problemas de los estudiantes, me es fácil comprenderlas/os.	0	0	1	3	7	18	12	30	19	48	1	3	40	100
7. La formación prof. recibida, me permite orientar el aprendizaje de mis estudiantes.	1	3	1	3	4	10	16	40	18	45	0	0	40	100
8. Mi planificación siempre toma en cuenta las experiencias y conocimientos anteriores	1	3	0	0	4	10	15	38	17	43	3	8	40	100
9. Mi proceso evaluativo incluye la eval. diagnóstica, sumativa y formativa.	1	3	1	3	3	8	8	20	25	63	2	5	40	100
10. Identifico a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0	0	5	13	2	5	17	43	15	38	1	3	40	100
11. Mi planificación es realizada según requerimientos de una educación inclusiva.	1	3	6	15	7	18	14	35	8	20	4	10	40	100
12. Realiza la planificación macro y microcurricular.	1	3	2	5	3	8	11	28	21	53	2	5	40	100
13. Utiliza adecuadamente medios visuales como recurso didáctico.	0	0	5	13	5	13	9	23	18	45	3	8	40	100
14. Utiliza adecuadamente la técnica expositiva.	1	3	1	3	7	18	11	28	17	43	3	8	40	100
15. Utiliza recursos del medio para que los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje.	1	3	1	3	4	10	8	20	26	65	0	0	40	100
16. Problemas reales de razonamiento lógico son una constante en mi práctica	0	0	2	5	3	8	16	40	17	43	2	5	40	100
17. Desarrolla estrategias para la motivación de los alumnos.	1	3	3	8	6	15	17	43	11	28	2	5	40	100
TOTAL DE PORCENTAJES:		30		113		235		588		668		68		1700

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa "Julio Moreno Espinosa".

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En este segmento de preguntas el cuestionario presentan varias proposiciones, las que el encuestado debe dar un puntaje del 1 al 5, según la aplicación en el ámbito propuesto, siendo 5 el mayor puntaje. En el cuadro se puede apreciar fácilmente que el numeral 5 es el más seleccionado; posteriormente sigue el numeral 4; subsiguientemente está el numeral 3; en cuarto lugar encontramos el numeral 2; en quinto lugar están lo encuestados que no dan respuesta al reactivo y en sexto lugar está el numeral 1.

Interpretación: Este listado de interrogantes es realizado para conocer la apreciación propia del desenvolvimiento docente en el contexto educativo. La mayoría de los profesores seleccionaron el numeral 4, por lo que se deduce que tienen una considerable autoestima, ya que tiene presente cuáles son sus conocimientos, tomando en cuenta que siempre hay algo que mejorar, razón por la cual el numeral tres queda en segundo lugar y el numeral cinco en tercer lugar. Es mínima la cantidad de selección del numeral dos y tres, aunque en los ítems sobre las necesidades educativas especiales, las cuales son poco conocidas, puesto que es una de las novedades de la nueva legislación educativa.

3.2.2 La organización y la formación

Tabla N° 25

Pregunta 5.1 La institución ha propiciado cursos en los últimos dos años.

LA INSTITUCIÓN PROPICIA CURSOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	50,00
No	15	37,50
No contesta	5	12,50
TOTAL:	40	100

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa "Julio Moreno Espinosa".

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 12,5%, n5, no contestó la interrogante; el 37,5%, n15, considera que la institución en la que labora no ha propiciado cursos; el 50%, n20, eligió que la institución en la que labora si ha ofrecido cursos de capacitación.

Interpretación: La mitad de los encuestados responden que la institución si se preocupa por la innovación cognitiva del personal, una tercera parte refuta esa opción, puesto que no toman en cuenta las charlas sobre las nuevas obligaciones que exige la nueva legislación educativa vigente.

Tabla N° 26

Pregunta 5.2 Conoce si la institución está propiciando cursos/seminarios

COMUNICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN SOBRE PREPARACION DE CURSOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	32,50
No	15	37,50
No contesta	12	30,00
TOTAL:	40	100

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 30%, n12, prefirió no dar respuesta; el 32,5%, n13, dice si conocer que las autoridades de la institución en la que labora está ofreciendo cursos; el 37,5%, n15, dice no conocer que las autoridades de la institución está elaborando cursos.

Interpretación: Los criterios están prácticamente divididos, la diferencia es mínima, pero la hay, más de una tercera parte de los encuestados responden que no conocen las ofertas de capacitación de la institución, menos de una tercera parte dice todo lo contrario y por último hasta la cantidad que no contestan también casi llega una tercera parte, todos estos resultados solo expresan que no hay una acertada comunicación dentro de la Unidad Educativa, algo que debería mejorar, puesto que es una de las bases para un adecuado funcionamiento en una institución.

Tabla N° 27

Pregunta 5.2.1 Los cursos se realizan en función de:

FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Áreas del conocimiento	6	12,77
Necesidades de actualización curricular	10	21,28
Leyes y reglamentos	6	12,77
Asignaturas que usted imparte	2	4,26
Reforma curricular	3	6,38
Planificación y Programación curricular	5	10,64
No contesta	15	31,91

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Para este reactivo la selección fue variada por lo que no totaliza en 40 como en la mayoría de los reactivos. Del 100% de respuestas obtenidas, un 4,26%, n2, considera que los cursos que se han realizado en la institución se debe a las asignaturas que imparten; el 6,38%, n3, explica que es por la reforma curricular; el 10,64%, n5, expresa que el motivo ha sido la planificación y programación curricular; el 12,77%, n6, considera que la capacitación fue inclinada a las áreas del conocimiento; otro 12,77%, n6, considera que se debe a las leyes y reglamentos; un 21,28%, n10, expresa que la capacitación fue en función de la necesidad de actualización curricular; y el 31,91%, n15, no dieron respuesta al reactivo.

Interpretación: La ausencia de respuesta es la opción que despuntó, se puede establecer una relación con la tabla 5 en la que se interroga sobre los años de servicio de los encuestados, en la cual 15 personas se encuentran entre los 31 a 40 años, cerca de la jubilación, motivo latente para ser indiferentes ante propuestas formativas. En segundo lugar se pudo observar que la función de la capacitación fue la necesidad de actualización curricular, algo que todas las instituciones educativas requieren debido a la nueva legislación educativa por la que está pasando la educación de nuestro país.

Tabla N° 28

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

DIRECTIVOS PROMUEVEN LA FORMACIÓN PERMANENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	42,50
Casi siempre	5	12,50
A veces	8	20,00
Rara vez	4	10,00
Nunca	0	0,00
No contesta	6	15,00
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados n40, un 10%, n4, considera que rara vez los directivos de su institución fomentan la participación del profesorado en cursos que promueven su formación permanente; el 12,5%, n5, en cambio mencionada que es casi siempre; el 15%, n6, decide no dar respuesta; el 20%, n8, considera que a veces fomentan la participación docente en capacitaciones; y el 42,5%, n17, considera que las autoridades siempre se han preocupado de la innovación cognitiva.

Interpretación: Se concluye que casi la mitad del personal docente si estima o ha recibido ayuda de parte de los directivos de su institución para fomentar la participación del profesorado en cursos que promueven su formación permanente, como contraste esta que ninguno de los encuestados seleccionaron la opción “nunca”, ya que no aplica a la institución, para no comprometerse mucho, seis docentes prefirieron no dar respuesta al reactivo.

Tabla N° 29

Pregunta 6.1 La organización y la formación

LA ORGANIZACIÓN Y LA FORMACIÓN	1		2		3		4		5		N/C		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Describe las funciones y cualidades del tutor	2	5	2	5	11	28	9	23	14	35	2	5	40	100
2. Analiza la estructura organizativa institucional.	1	3	3	8	7	18	15	38	12	30	2	5	40	100
3. Diseña y aplica técnicas didácticas para las enseñanzas prácticas de laboratorio y talleres.	1	3	7	18	5	13	14	35	13	33	0	0	40	100
4. Diseña instrumentos para la autoevaluación de la práctica docente.	3	8	5	13	9	23	13	33	7	18	3	8	40	100
5. Plantea, ejecuta y hace seguimiento de proy. educ. (autoridades, docentes, estudiantes).	3	8	7	18	11	28	9	23	10	25	0	0	40	100
6. Valora diferentes experiencias sobre la didáctica de la propia asignatura.	1	3	1	3	5	13	12	30	18	45	3	8	40	100
7. Analiza el clima organizacional de la estructura institucional.	1	3	3	8	7	18	12	30	15	38	2	5	40	100
8. Conoce del tipo de liderazgo ejercido por el/los directivo/s de la institución educativa.	2	5	7	18	4	10	12	30	12	30	3	8	40	100
9. Conoce las herramientas utilizadas por los directivos para planificar actividades en la institución educativa.	2	5	7	18	6	15	18	45	7	18	0	0	40	100
10. Aplica técnicas para la acción tutorial.	1	3	3	8	10	25	11	28	15	38	0	0	40	100
11. Conoce el proceso de la carrera docente del profesor ecuatoriano propuesto en la LOEI.	2	5	1	3	8	20	17	43	9	23	3	8	40	100
TOTAL PORCENTAJES:		48		115		208		355		330		45		1100

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En este segmento de preguntas el cuestionario presenta varias proposiciones, las que el encuestado debe dar un puntaje del 1 al 5, según la aplicación en el ámbito propuesto, siendo 5 el mayor puntaje. En los resultados generales se puede observar que el numeral 4 es el que predomina; posterior a este, está el numeral 5; luego se encuentra el numeral 3; en cuarto lugar está el numeral 2; en quinto lugar se observa el numeral 1; y en sexto lugar están las personas que evitan dar respuesta al reactivo.

Interpretación: En esta tabla se requiere saber el grado de conocimiento que posee el personal docente para con las autoridades de la institución y su gestión enfocada a la formación del docente. En este análisis el numeral 4 queda como más seleccionado, por lo que se deduce que los encuestados tienen una autoestima muy buena, ya que conocen adecuadamente las proposiciones presentadas, aunque también consideran que siempre hay algo que mejorar,

razón por la cual el numeral 5 queda en segundo lugar y el numeral 3 en tercer lugar. Es mínima la cantidad de selección del numeral 1 y 2, sin embargo existe un 18% que ha mencionado no tener mucho conocimiento de las gestiones que las autoridades realizan.

3.2.3 La tarea educativa

Tabla N° 30

Pregunta 2.7 Las materias que imparte tienen relación con su formación profesional

LAS MATERIAS QUE IMPARTE, TIENEN RELACIÓN CON SU FORMACIÓN PROFESIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	87,50
No	2	5,00
No contesta	3	7,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 5%, n2, emite una respuesta negativa al reactivo propuesto; el 7,5%, n3, no contesta; y el 87,5%, n35, da una respuesta positiva al reactivo propuesto.

Interpretación: El hecho de que la mayoría de los encuestados se encuentran impartiendo materias relacionadas a su formación profesional, es algo muy importante puesto que incrementa la calidad de educación que el plantel se encuentra impartiendo; tan solo dos profesores dicen que sus materias no están relacionadas a su formación profesional, que generalmente son de materias optativas.

Tabla N° 31

Pregunta 2.8 Años de bachillerato en los que imparte asignaturas:

AÑOS/S DE BACHILLERATO EN LOS QUE IMPARTEN ASIGNATURAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1º AÑO DE BACHILLERATO	17	36,17
2º AÑO DE BACHILLERATO	18	38,30
3º AÑO DE BACHILLERATO	4	8,51
No contesta	8	17,02

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En este reactivo los docentes podían elegir varias opciones, debido a esto el 100% de los encuestados no totaliza en 40; del resultado obtenido el 8,51%, n4, de docentes imparten clases en el tercer año de bachillerato; 17,02%, n8, no contesta al reactivo propuesto; el 36,17%, n17, imparte clases en el primer año de bachillerato; y el 38,3%, n18, da clases en el segundo año de bachillerato.

Interpretación: Se concluye que más del 90% del personal expone sus clases en más de un curso o año de bachillerato, por lo que en los resultados se observa con facilidad que la mayoría se encuentra impartiendo materias en el segundo año de bachillerato, le sigue el grupo de docentes del primer año de bachillerato y en tercer lugar están los maestros del tercer año de bachillerato, el último año tiene menos docentes debido a que aún se encuentra con especialidad como Físico Matemático, Químico Biológico y Contabilidad, y cada una de ellas posee una cantidad considerable de horas clase en materias estratégicas. La gran mayoría de profesores trabajan con primeros y segundos años de bachillerato debido a que la nueva malla curricular ofrece una gran variedad de materias que se debe aplicar.

Tabla N° 32

Pregunta 6.1 La tarea educativa

TAREA EDUCATIVA	1		2		3		4		5		N/C		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1. Planteo objetivos específicos de aprendizaje para cada planificación.	1	3	1	3	4	10	13	33	18	45	3	8	40	100
2. Analiza los elementos del currículo propuesto para el bachillerato.	0	0	0	0	12	30	10	25	10	25	8	20	40	100
3. Analiza los factores que determinan el aprendizaje en la enseñanza (intelig., personalidad, clima escolar...)	0	0	2	5	12	30	13	33	9	23	4	10	40	100
4. Analiza los factores que condicionan la calidad de la enseñanza en el bachiller.	1	3	4	10	5	13	18	45	9	23	3	8	40	100
5. Conoce técnicas básicas para la investigación en el aula.	2	5	0	0	10	25	21	53	7	18	0	0	40	100
6. Conoce diferentes técnicas de enseñanza individualizada y grupal.	1	3	1	3	8	20	16	40	14	35	0	0	40	100
7. Conoce las posibilidades didácticas de la informática como ayuda a la docencia.	1	3	3	8	13	33	17	43	5	13	1	3	40	100
8. Mi formación en TIC, me permite manejar herramientas tecnológicas y acceder a información oportuna...	1	3	1	3	13	33	17	43	8	20	0	0	40	100
9. Mi expresión oral y escrita, es la adecuada para que los estudiantes comprendan la asignatura impartida.	1	3	1	3	4	10	14	35	20	50	0	0	40	100
10. Considera que los estudiantes son artífices de su propio aprendizaje.	2	5	1	3	7	18	10	25	19	48	1	3	40	100
11. Describe las principales funciones y tareas del profesor en el aula.	0	0	1	3	4	10	14	35	19	48	2	5	40	100
12. Elabora pruebas para la evaluación del aprendizaje de los alumnos.	1	3	1	3	1	3	7	18	30	75	0	0	40	100
13. Como docente evalúo las destrezas con criterio de desempeño propuestas...	0	0	2	5	3	8	14	35	20	50	1	3	40	100
14. Diseña programas de asignatura y el desarrollo de las unidades didácticas.	0	0	3	8	3	8	17	43	17	43	0	0	40	100
15. Diseña planes de mejora de la propia práctica docente.	4	10	2	5	10	25	14	35	10	25	0	0	40	100
16. Diseño estrategias que fortalecen la comunicación y el desarrollo del pensamiento crítico de mis estudiantes.	0	0	2	5	4	10	14	35	18	45	2	5	40	100
TOTAL PORCENTAJES:		38		63		283		573		583		63		1600

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: En esta etapa del cuestionario se presentan varias proposiciones, las que el encuestado debe dar un puntaje del 1 al 5, según la aplicación en el ámbito propuesto, siendo 5

el mayor puntaje. Como se puede apreciar en los totales, el numeral 5 ocupó el primer lugar; con apenas un 10% el numeral 4 está en segundo lugar; el tercer lugar es para el numeral 3; el cuarto lugar lo ocupan el numeral 2 y la opción no contesta; y por último la calificación menor que es 1, está en sexto lugar.

Interpretación: Los docentes encuestados consideran que se están desarrollando muy bien en la tarea educativa que desempeñan, sobre todo en el ítem que cuestiona el elaborar pruebas para la evaluación del aprendizaje de los alumnos, las tres cuartas partes dan un sí, ya que es una constante en la tarea educativa. En este caso la autoestima del profesional de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” se encuentra con un excelente porcentaje, lo que le da mucha confianza para realizar su labor. El numeral 2 y 1 son los menos seleccionados. Todas las afirmaciones obtenidas dan muestra de la calidad de educación que se puede estar aplicando en la institución y por ende la imagen que posee.

3.3 Los cursos de formación

Tabla N° 33

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

NÚMEROS DE CURSOS A LOS QUE ASISTIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5	29	72,50
De 6 a 10	1	2,50
De 11 a 15	1	2,50
De 16 a 20	1	2,50
De 21 a 25	0	0
De 26 a 30	1	2,50
De 31 a 35	0	0
De 36 a 40	0	0
De 41 a 45	0	0
De 46 a 50	0	0
Más de 51	0	0
No contesta	7	17,50
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 2,5%, n1, ha asistido a 6 cursos; otro 2,5%, n1, ha asistido a 12 cursos; otro 2,5%, n1, tiene recibido 20 cursos; otro 2,5%, n1, tiene 30 cursos aprobados; el 17,5%, n7, no da respuesta a la interrogante; y 72,5%, n29, tiene entre uno y cinco cursos en su hoja de vida.

Interpretación: Se concluye que la gran mayoría del personal docente encuestado siente la necesidad de prepararse continuamente para mejorar el trabajo que realizan y estar a la par con los cambios que se dan en nuestro medio, innovar sus conocimientos y facilitar su labor docente; además se aduce que las personas que no contestaron no cuentan con cursos en su currículo o que su condición de futuros jubilados aminora la necesidad de seguirse capacitando.

Tabla N° 34

Pregunta 4.1.2 Totalización en horas de los cursos realizados

TOTALIZACIÓN EN HORAS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 – 25 HORAS	3	7,50
26 – 50 HORAS	5	12,50
51 – 75 HORAS	5	12,50
76 – 100 HORAS	1	2,50
MÁS DE 100 HORAS	17	42,50
NO CONTESTA	9	22,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 2,5%, n1, tiene alrededor de 76 a 100 horas de capacitación; el 7,5%, n3, ha recibido entre 0 y 25 horas de capacitación; el 12,5%, n5, tiene entre 26 y 50 horas de capacitación; otro 12,5%, n5, tiene entre 51 y 75 horas de capacitación; el 22,5%, n9, no contesta el reactivo; y el 42,5%, n17, tiene más de 100 horas de capacitación en los dos últimos años de labor docente.

Interpretación: La institución se encuentra en un ambiente muy fructífero, ya que casi la mayoría del personal docente encuestado se ha capacitado constantemente y esto ayuda a que el vertiginoso cambio tecnológico no los deje atrás. Respecto a las dos décimas partes de los

encuestados que no contestan se infiere que se debe a que sienten la certeza que pronto llegará su jubilación.

Tabla N° 35

Pregunta 4.1.3 Hace qué tiempo realizó al último curso recibido.

TIEMPO ATRÁS QUE REALIZÓ EL CURSO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 - 5 MESES	12	30,00
6 - 10 MESES	3	7,50
11 - 15 MESES	15	37,50
16 - 20 MESES	0	0,00
21 - 24 MESES	4	10,00
MÁS DE 25 MESES	0	0,00
NO CONTESTA	6	15,00
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa "Julio Moreno Espinosa".

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 7,5%, n3, tiene entre 6 y 10 meses atrás que realizó el curso de capacitación; el 10%, n4, recibió capacitación hace 21 o 24 meses; el 15%, n6, no contestó al reactivo; el 30%, n12, recibió la capacitación hace apenas 5 meses; y el 37,5%, n15, ha recibido la capacitación hace alrededor de un año atrás.

Interpretación: Al saber que la mayor parte del personal docente encuestado ha recibido su última capacitación hace alrededor de un año atrás, otra gran parte lo recibió hace menos de medio año, se deduce que los maestros de la institución toman muy en serio la capacitación constante en su vida profesional, base fundamental para la innovación de conocimientos, tomando en cuenta que los conocimientos generalmente son provisorios, ya que con el tiempo tienden a cambiar y también juega un papel fundamental el ambiente en que se vive.

Tabla N° 36

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

AUSPICIO DE LOS CURSOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gobierno	24	60,00
La institución donde labora	6	15,00
Beca	0	0,00
Por cuenta propia	5	12,50
No contesta	5	12,50
TOTAL:	40	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a datos recolectados a través de la encuesta dirigida a docentes de bachillerato de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

Autora: Lcda. Nancy Marlene Maldonado Cabrera.

Análisis: Del 100% de los encuestados, equivalente a 40 docentes, el 12,5%, n5, realizó su último curso con recursos propios; otro 12,5%, n5, no contestó a la interrogante; el 15%, n6, fue ayudado por la institución donde labora; el 60%, n24, realizó el curso que el gobierno ofrecía; por último ninguno de los encuestados ha recibido beca.

Interpretación: Se puede concluir que la mayor parte del personal docente de la Unidad Educativa “Julio Moreno Espinosa” asiste a los cursos que imparte el Estado, las razones podrían ser varias, puesto que al reunir una cantidad determinada de horas le ayuda a mejorar su currículo, los cursos no tienen costo, y la de mayor interés es prepararse en la nueva malla curricular impuesta por el Ministerio de Educación; seis de los encuestados expresan haberse capacitado gracias a la institución, puesto que las autoridades también se encuentran preocupadas por conocer sobre la nueva Legislación educativa.

CAPÍTULO 4

CURSO DE CAPACITACIÓN DOCENTE

4.1 Tema del Curso

FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO

4.2 Modalidad de estudios

El sistema de estudios que se aplicará para ejecutar el curso formativo “FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO”, para los docentes del área de Contabilidad de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” será semipresencial, elección tomada gracias a los resultados de la tabla 17 de la encuesta aplicada a los docentes de la mencionada institución.

Las clases se impartirán los días sábados desde las 07H30 hasta las 12H30, en este transcurso de tiempo cumplirán un total de cinco horas cada semana. Debido a esto será necesaria la asistencia por tres meses, ya que en este lapso se concretarán las 60 horas clase, para las que está planificado el curso de formación.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo general

Formular proyectos financieros incluyendo la metodología del marco lógico para su aplicación eficiente en la cátedra de Emprendimiento y Gestión, de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

4.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los conceptos básicos, el proceso y la importancia de aplicar la metodología del marco lógico en la elaboración de proyectos.
- Mejorar su conocimiento en la formulación de proyectos en el marco de un enfoque orientado al análisis de efectos e impactos.
- Valorar la medición de efectos e impactos y los estándares en la presentación de proyectos.
- Proponer su aplicación a los docentes de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”

4.4 Dirigido a:

4.4.1 Nivel formativo de los destinatarios

Se ha definido que el curso de capacitación está dirigido a destinatarios de un nivel dos, esto quiere decir que los participantes tienen una trayectoria o experiencia profesional de entre tres a cinco años, como parte de este nivel también es necesario que proporcionen la cátedra de Emprendimiento y afines a la temática de capacitación.

El objetivo es darles nuevas herramientas para la elaboración de proyectos a fin de que su aplicación en el aula sea más ágil y concreta, de modo que los estudiantes asimilen de mejor manera los conocimientos impartidos.

4.4.2 Requisitos técnicos que deben poseer los destinatarios

- **En el lugar de capacitación:** Los participantes deberán contar con instrumentos como: Tablet, calculadora, laptop, cuadernillo de apuntes, material de escritura, aula audiovisual provista con internet.

La documentación necesaria sobre las temáticas a impartirse, formatos y formularios será emitida por el capacitador, quien además también la enviará a los correos electrónicos de los participantes.

- **En el hogar:** El participante en casa deberá contar con computadora y conexión a internet para que aplique lo comprendido sobre las temáticas recibidas en el curso de capacitación, además realice las tareas que deberá presentar en la próxima sesión.

4.5 Breve descripción del curso

4.5.1 Contenidos del Curso

El curso denominado “FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO” busca impartir temáticas que sirvan de ayuda para la ampliación de conocimientos respecto a la formulación, seguimiento y la evaluación de proyectos financieros, aplicando la metodología de marco lógico. Esta metodología es una herramienta que ayuda solventar los problemas en la ejecución de los proyectos, pues ofrece una serie de ventajas sobre otros enfoques.

A continuación se presenta el contenido y el número de sesiones en las que está estructurado el curso de capacitación:

Primera sesión:

BASES CONCEPTUALES EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

¿Qué es un proyecto de inversión?

Para tratar esta temática se ha seleccionado el contenido teórico expuesto por Morales y Morales (2002, p. 49-53):

Un proyecto de inversión es la aplicación de recursos financieros que se reflejan en actividades a largo plazo de las empresas, ya que esta aplicación de recursos se puede apreciar en los activos fijos y diferidos del estado de situación financiera (balance general) cuyos activos se utilizan para realizar actividades orientadas a generar productos para satisfacer necesidades humanas. Normalmente, el análisis de cada alternativa de inversión consta de estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros; estudios objetivos que apoyan la toma de decisiones para aceptar o rechazar los proyectos de inversión.

Ejemplos de proyectos de inversión son: fabricación de ropa, alimentos, muebles, electrodomésticos, vivienda, computadora, etcétera.

¿A qué preguntas responde la planeación, el diseño y la evaluación de los proyectos de inversión?

La planeación, el diseño y la evaluación de proyectos responden a las preguntas siguientes:

¿Qué vas a hacer?, ¿Por qué se va a hacer?, ¿Para qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Dónde se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Cuánto dinero se requiere para realizar el proyecto de inversión?, ¿Quién va a aportar los recursos?, ¿Cuánto van a costar los recursos requeridos para la realización del proyecto de inversión?, ¿Cuál será la utilidad que genere?, ¿Qué tasa de rendimiento generará el proyecto de inversión?, ¿Quién lo va a evaluar?, ¿Qué riesgos conlleva el proyecto de inversión?, ¿Cuál será el rendimiento del proyecto de inversión en comparación con el rendimiento de los instrumentos del mercado financiero?

De acuerdo con lo anterior, una inversión inteligente (así se le llama también a los proyectos de inversión por los estudios de mercado, técnico y financiero, que se necesitan) requiere una base

que la justifique; dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. La decisión debe basarse siempre en un análisis que incluya varios factores, y en los antecedentes que afectan al proyecto. En los cálculos nunca se incluyen los factores fortuitos, pero si se deben analizar los factores de riesgo.

¿Cómo se clasifican los proyectos de inversión?

Los proyectos de inversión se clasifican por tipo de proyecto y sector específico.

TIPO DE PROYECTO	SECTOR ESPECÍFICO
Producción de bienes	Agrícolas
	Mineros
	Forestales
	Industriales
	Otros
INFRAESTRUCTURA:	
1. Económica, de uso general.	Energía
	Transporte
	Comunicación
	Agua
2. Social, de beneficio para la población	Salud
	Educación
	Vivienda
	Agua potable
	Organización comunitaria
	Saneamiento ambiental
	Alcantarillado
	Abastecimiento de agua
	Otros
3. Prestación de servicios (bienes intangibles)	Personales
	Técnicos
	Institucionales
	Financieros
	Otros

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Trabajo de refuerzo en clase:

- En sus computadoras portátiles cada participante deberá dar respuesta a las interrogantes planteadas y definir el tipo de proyecto que elaborará.
- Socialización del trabajo.

Segunda sesión:

CICLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la temática se ha seleccionado la teoría expuesta por José Miranda (2005, p. 4000) en la que explica que:

Desde hace algún tiempo se viene utilizando el término “CICLO DEL PROYECTO” para señalar las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta, estas etapas son: la “preinversión”, la “inversión” o “ejecución” y la etapa de “funcionamiento” u “operación”, y lo que se suele denominar como la evaluación ex-post.

PREINVERSIÓN: Corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión formal de canalizar o no recursos hacia algún objetivo particular; esta fase incluye los procesos de:

- **Identificación de proyectos.-** Se fundamenta en la explicación de los aspectos principales del problema o necesidad y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, o la forma como se puede aprovechar una oportunidad. El proyecto generalmente está relacionado con la oportunidad de aprovechar una situación favorable, o la necesidad de enfrentar la carencia de bienes y servicios, o con el suministro inadecuado de estos bienes, su mala calidad, o la necesidad de garantizar la oferta por un tiempo prolongado, por tal motivo, la solución consiste en descubrir alternativas para provechar dichas oportunidades, o el estudio de variantes para incrementar la producción, o el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios ya producidos o la reposición de la infraestructura que ya ha cumplido su periodo de vida útil.

La identificación de proyectos puede surgir de los diagnósticos sectoriales, regionales, locales o empresariales; de los estudios de consumo de productos en el país o en alguna región; de encuestas sobre establecimientos industriales y de servicios existentes; de estadísticas de bienes importados; de diagnósticos sobre emplazamientos industriales y comerciales; investigaciones sectoriales; oportunidades derivadas de inteligencia de mercados externos; trabajos sobre transferencia y posible apropiación de tecnologías, etc. los estudios económicos suelen ser una fuente inagotable de posibilidades de proyectos.

No es difícil, en consecuencia, identificar proyectos, pero dado que el nivel de recursos siempre resulta bien inferior a la magnitud de las necesidades, se precisa aplicar procesos de selección, que garanticen la mejor utilización de los recursos disponibles.

- **Selección de proyectos.**- _Este proceso para el empresario privado suele, en la mayoría de los casos, ser bien simple, o por lo menos no tan complejo como se presenta cuando dicha selección se plantea en el contexto de la economía en su perspectiva de conjunto. En efecto, el criterio que guía al empresario privado está orientado a seleccionar el o los proyectos que maximicen su beneficio, teniendo en cuenta las restricciones de capital y desde luego, la magnitud de riesgo. En consecuencia, el empresario privado estudiara las diferentes alternativas que compitan por la asignación de su capital; utilizara marcadores de rentabilidad basados en el principio de costo-beneficio para cada opción viable y finalmente seleccionará aquella que maximice su función objetivo, vale decir su beneficio. Queda claro entonces, que la selección en el caso del inversionista privado resulta elemental; en primer lugar porque el agente o sujeto está plenamente identificado, el inversionista, y se persigue reiteramos un objetivo bien preciso, maximizar su beneficio. En términos simples se trata de determinar y medir el impacto del proyecto sobre el patrimonio del inversionista.
- **Formulación del proyecto.**- La etapa de formulación permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. Dependiendo de los niveles de profundización de los diferentes aspectos como:

- Identificación de la idea: Parte de la obtención de una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto, que nos dará una panorámica sobre los recursos naturales, técnicos y humanos disponibles, y sobre las condiciones económico-sociales favorables o desfavorable para el desarrollo del proyecto. Las monografías y estudios regionales y los diagnósticos sectoriales aparecen como los instrumentos más idóneos en esta primera etapa.

Una metodología recomendable en esta etapa es plantearse una serie de interrogantes que deben ser respondidas antes de seguir adelante. Como las siguientes: ¿cuál es la principal actividad económica de la región?, ¿a cuántas personas directa o indirectamente espera beneficiar el proyecto?, ¿con qué servicios y de qué calidad, cuenta la región, zona o localidad?, ¿existen suficientes recursos humanos y físicos en la zona?, ¿cuál es el nivel de ingresos de la población?, ¿Cuál es la situación de empleo de la región y su clasificación por sectores (industrial, agrícola, ganadero, minero, turístico, servicios, comercio, etc.)?

En resumen la idea tiene por objeto clarificar una opción que se presenta entre muchas, para atender una necesidad, una carencia, un problema o aprovechar una oportunidad, teniendo en cuenta aspectos económicos, técnicos, institucionales, ambientales, sociales y financieros.

- Perfil preliminar: Con base a los elementos de juicio obtenidos a través de los estudios previos, se plantean hipótesis en torno al producto o servicio frente a la población objeto; a la viabilidad técnica de la propuesta y sus posibles variantes derivadas del tamaño, la localización, o de los procesos técnicos disponibles y de los modelos de organización en las etapas de instalación y operación; logrando una primera aproximación a la magnitud de las inversiones, los costos y los ingresos que permitan identificar preliminares “flujos de caja”, y posibiliten la aplicación de ciertos criterios de rentabilidad y sensibilidad conducentes a calificar, en principio las bondades o desventajas del proyecto.

Aspectos que serían deseables conocer cuando el proyecto se encuentre en la fase de “perfil”:

- ✓ Situación general que hace referencia:
 - ☒ Identificación del agente promotor del proyecto y la motivación del mismo (una necesidad no atendida, la oportunidad de aprovechar alguna ventaja comparativa, la inversión en algún renglón floreciente de la economía, etc.).
 - ☒ En lo posible una reseña geográfica y socioeconómica del ámbito donde se ubicará el proyecto (en algunos casos la localización se constituye una de las incógnitas por descubrir a través del estudio, por lo tanto dicha reseña se elaborará una vez que se hubiese definido el emplazamiento definitivo).
 - ☒ Referencia de los objetivos de planes o programas nacionales, sectoriales, regionales, locales o empresariales que sean pertinentes a los objetivos del proyecto.

- ✓ Estudio de los propósitos del proyecto:
 - ☒ Resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
 - ☒ Descripción de los diferentes estudios que se adelantarán con la metodología prevista y cronología aproximada; además de las hipótesis planteadas en torno a cada uno de los aspectos analizados.
 - ☒ Identificación de los promotores del proyecto, y los responsables si es posible en cada una de las fases.

- ✓ Consideraciones de orden financiero:
 - ☒ Inversiones necesarias y sus valores aproximados.
 - ☒ Presupuesto de costos de funcionamiento.
 - ☒ Presupuesto de ingresos previstos para cada uno de los periodos del horizonte del proyecto (ventas tarifas, transferencias, etc.).
 - ☒ Fuentes posibles de financiación privada o pública, nacional o internacional, tanto para el periodo de instalación como para el de la operación.
 - ☒ Cronología de la etapa de ejecución del proyecto, teniendo en cuenta principalmente las siguientes actividades:
 - ☒ Creación del nuevo ente jurídico.
 - Negociación y compra de terrenos.

- Solicitud de autorizaciones.
- Construcciones y obras civiles complementarias.
- Negociación y compra de equipo, maquinaria, muebles y vehículos.
- Montaje de equipos y maquinarias.
- Programas de capacitación.
- Pruebas y puesta en marcha.

Un estudio a nivel de “perfil” debe seguir, en lo posible, las siguientes pautas de presentación:

- Una parte introductoria donde se clarifiquen los objetivos del proyecto, las metas a corto, mediano y largo plazo, os eventuales beneficiarios, la motivación del mismo y si se cree conveniente la justificación correspondiente y los posibles riesgos en cada una de las etapas.
- Una presentación monográfica característica del sector (o subsector) y la región donde se insertará el proyecto.
- Un resumen de las conclusiones derivadas de cada uno de los aspectos estudiados y las recomendaciones argumentadas de ejecutar, aplazar o pasar a la fase de prefactibilidad.
- La presentación de cada uno de los aspectos:

Estudio de mercado o estudio de necesidades: demanda insatisfecha, oferta actual y proyectada, precios o tarifas, mecanismos de comercialización.

Estudio técnico: diferentes opciones de tamaño y su relación con el mercado; alternativas de localización y criterios para su definición; identificación y selección de procesos técnicos utilizables; aproximación al modelo administrativo tanto para el periodo de ejecución como para la operación; y definición en lo posible de las actividades que se desarrollarán en la etapa de ejecución y su cronología, para determinar en lo posible el momento de puesta en marcha.

Estudio financiero: Presupuesto y cronología de las inversiones estimadas en forma agregada y basadas en cotizaciones actualizadas. Presupuesto de costos clasificados en: producción, administración y ventas (teniendo la información suficiente también se pueden incluir los costos financieros). Presupuestos de ingresos con base a los estimativos de producción y precios.

Evaluación: Con los datos de inversiones, costos e ingresos se pueden estimar flujos de fondos, que permitirán la aplicación de indicadores para determinar la bondad financiera del proyecto. Por otro lado, conociendo los valores de transferencias intersectoriales y aplicando los “precios sombra” pertinentes se podrá valorar la calidad económica y social de la propuesta.

Queda claro que en este momento se tendrá argumentos suficientes para contrastar las hipótesis inicialmente planteadas y establecer, mediante estudios de sensibilidad, rangos de comportamiento para las variables relevantes.

- ☐ Con el fin de orientar a los interesados (promotores, inversionistas, agencias de financiación y bancos, autoridades locales o sectoriales, gremios, etc.), resulta necesario presentar una bibliografía de los documentos consultados para la elaboración del perfil y, al principio, una tabla de contenido que guíe la lectura, además de los apéndices y anexos complementarios que garanticen y respalden la cabal comprensión del documento.

Es oportuno anotar que en los estudios de “perfil” se trabaja preferiblemente con información “secundaria” (la información primaria suele ser muy costosa y demorada).

Los promotores o gestores del proyecto ya sean inversionistas públicos, privados o mixtos, deben tener criterios confiables en relación a tiempo, costo y grados de dificultad, que les permita elaborar los términos de

referencia para posibles contrataciones de estudios a diferentes niveles: perfil, prefactibilidad o factibilidad.

Cabe anotar que las autoridades de planeación y de presupuestación de la inversión pública en la mayoría de los países de América Latina han tomado el perfil como el nivel adecuado para registrar los estudios de preinversión en los bancos de proyectos como condición para optar por recursos de inversión pública.

Con estos elementos bien organizados se puede, o abandonar la idea en forma definitiva o aplazar la decisión por un tiempo, o también si las circunstancias lo ameritan capturar y analizar mayor información y pasar a la etapa de prefactibilidad; o finalmente si no hay duda sobre sus ventajas (financieras y/o sociales), continuar directamente al diseño definitivo para su ejecución.

Derivado de los diferentes estudios (mercado, técnico, financiero, institucional, etc.) pueden identificarse algunas variantes viables que deberán someterse a un escrutinio más riguroso en el estudio de prefactibilidad.

- Estudio de prefactibilidad: En esta etapa se depuran, con mayor grado de detalle los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales, administrativos y ambientales elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante), y acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas. Se debe incluir en el estudio, entre otros, los aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado identificando las principales variables que afectan su comportamiento (producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios, etc.); definiendo en principio alternativas de tamaño y localización con todas las restricciones que puedan incidir; seleccionando un modelo técnico adecuado; diseñando una organización para las etapas de instalación y operación; determinando las inversiones, costos y utilidades; y

finalmente aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según sea el caso.

Dado que los estudios de prefactibilidad se utilizan como instrumento de negociación (plan de negocios) con instituciones financieras o con inversionistas potenciales, a este nivel no se pueden incluir precisiones con respecto a las fuentes de financiación. Es útil además adelantar en esta etapa el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante alteraciones de las variables relevantes.

Al terminar el estudio de prefactibilidad se espera, entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

Cabe anotar que el estudio de prefactibilidad conduce a seleccionar o escoger una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

- Estudio de factibilidad: Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de los aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo y pueden en muchos casos, acarrear considerables costos políticos (en el caso de proyectos de gran complejidad como vías troncales, hidroeléctricas, sistemas de transporte masivo, etc.) y de oportunidad.

Se aclara que los llamados “estudios de preinversión” por razones metodológicas y prácticas se suelen dividir en dos grandes partes: por un lado lo correspondiente a la “formulación” (que no es otra cosa que la organización y análisis de la información disponible), y por otro lado la “evaluación” que es la

aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no. La mayoría de los estudios de preinversión incluyen los dos componentes, sin embargo, las instituciones de financiamiento suelen asignar grupos diferentes de expertos para efectos de revisión de cada una de las partes, con el fin de garantizar objetividad en el manejo de la información, en la utilización de indicadores y en la aplicación de criterios. Vale la pena puntualizar que tanto el estudio de prefactibilidad como el de factibilidad suelen ser adelantados directamente por los agentes interesados (inversionistas privados, o empresas del Estado), o directamente a través de empresas consultoras o bancos de inversión nacionales o internacionales, según la magnitud e importancia del proyecto.

El estudio de factibilidad debe conducir a:

- ✓ Determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado, la definición del tamaño, la ubicación de las instalaciones y la selección de tecnología.
- ✓ Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- ✓ Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- ✓ Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- ✓ Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para la adquisición de equipos y construcciones civiles principales y complementarias.
- ✓ Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación y ambientales.

- ✓ Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

Del estudio de factibilidad se puede esperar o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable, conveniente u oportuno; o mejorarlo elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, regional, local o empresarial.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- ✓ Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- ✓ Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- ✓ Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico, social o ambiental de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

El estudio de factibilidad es un trabajo inteligente en el que concurren talentos diferentes especializados en las más diversas áreas según su magnitud y complejidad, lo que supone altos costos y tiempo suficiente para su realización, por lo tanto solamente una alternativa seleccionada en el nivel anterior se somete a estudio de factibilidad.

- Diseño definitivo: Especialmente cuando se trata de proyectos complejos que suponen grandes inversiones, el estudio de factibilidad se convierte en el instrumento orientador más idóneo para la fase de ejecución, puesta en marcha y

operación. Sin embargo en la mayoría de los casos los expertos y las firmas de consultores que formulan y evalúan los proyectos, no suelen ser las mismas que implementan su ejecución, por esa razón y desde su propia perspectiva éstos deben programar y planear mediante la elaboración del “diseño definitivo” las acciones y actividades que garanticen la operación oportuna del proyecto.

El estudio de preinversión resulta útil y necesario pero no es suficiente para la planeación de la ejecución, puesta en marcha y operación, por lo tanto se precisa abordar el “diseño definitivo” que tiene como tareas fundamentales: la identificación y diseño del ente administrativo y gerencial responsable; la definición, organización y contratación de los servicios de ingeniería; la selección y contratación de servicios auxiliares (interventoría, información, auditoría contable, asesoría jurídica, licitaciones, compras, etc.). las tareas básicas que conducen el diseño definitivo serán objeto de un tratamiento mucho más elaborado en la parte de ejecución o inversión y en el capítulo de aspectos administrativos específicamente en lo que hace referencia a la gerencia del proyecto.

- **Evaluación Ex - ante:** La etapa de evaluación consiste en determinar mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y/o cualitativas la conveniencia o no de asignar recursos hacia un uso determinado. Se trata en general de un proceso encaminado sistemáticamente y objetivamente, a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de un cúmulo de actividades en búsqueda de ciertos objetivos. En el ámbito de los proyectos “conveniencia” debe significar racionalidad, por lo tanto la evaluación se hace para garantizar una asignación óptima de los recursos disponibles, y para el logro de los objetivos propuestos; teniendo en cuenta el costo de los recursos y la magnitud del impacto que producen. La tesis de la racionalidad se basa en el hecho empírico incontrastable de que los recursos son limitados, por lo tanto se precisa elegir entre los usos alternos que compiten por ellos; la evaluación de proyectos se presenta como un método adecuado para analizar las opciones en forma conveniente y objetiva; en efecto, se trata de valorar los costos y beneficios de un proyecto y reducirlos a un patrón de medida común. Se plantea, entonces, de la comparación simple entre unos y otros; si los beneficios son mayores que los costos, el proyecto resulta conveniente, si la relación es contraria la decisión también lo es; desde luego, que los costos y beneficios deben

valorarse y ponderarse en la medida en que contribuyan o no al logro de los objetivos sociales. Queda claro entonces que la tarea de evaluación de proyectos, deben utilizarse los recursos con el fin de satisfacer el mayor número de necesidades.

Según el objetivo que se persigue y la información que se emplee se pueden identificar cuatro formas diferentes pero complementarias para realizar la evaluación ex – ante. La evaluación financiera emplea los precios de mercado, en tanto que la evaluación económica utiliza los precios “sombra”, no incluye las transferencias y tienen en cuenta criterios de eficiencia, por su lado, la evaluación social recorre el mismo camino de la economía pero aplica criterios de equidad.

- **Evaluación de proceso:** La evaluación debe ser un proceso dinámico que encierra los términos: estudio, acción y análisis después de la acción; pues se trata de aprovechar las lecciones derivadas de la aplicación de los medios en búsqueda de situaciones objetivas deseables de desarrollo social. Al aceptar la planificación como un instrumento de organización y racionalización de la acción para el logro de ciertos objetivos o metas, entendemos la evaluación como una forma permanente de verificar los cambios producidos sobre la realidad inicial en la cual se ha querido actuar. La evaluación de proceso se orienta a verificar y corregir cuando se crea conveniente, la forma en que se asignan los recursos. Al contrario de la evaluación de impacto, que se observa si se cumplieron o no los objetivos y en qué medida a mediano y largo plazo, la “evaluación de proceso” mira hacia adelante para sugerir adecuaciones y correcciones, en las propuestas de inversión social. La evaluación de proceso también se suele denominar permanente o continua, dado que su utilidad se basa en la capacidad de observar los desvíos y aplicar correctivos adecuados para alcanzar un objetivo acordado.
- **Negociación:** El estudio de preinversión elaborado principalmente a nivel de prefactibilidad, se constituye en el instrumento idóneo para ofrecer el proyecto a potenciales inversionistas o financiadores, lo que determina un proceso ponderado de negociación donde el mejor argumento estará dado por la calidad de los estudios allí contenidos; en efecto este documento deberá soportar todos los interrogantes, acotaciones y precisiones que soliciten las personas naturales o jurídicas que se interesen en el proyecto. No se trata exclusivamente de elaborar con rigor los diferentes estudios, también es preciso poner especial atención a la presentación del documento y

las ayudas que puedan mejorar la percepción de potenciales clientes. Los “planes de negocios” que se construyen como resúmenes ejecutivos de los estudios de preinversión, se constituyen en la herramienta idónea para interesar en el proyecto a eventuales inversionistas.

- Tarea en casa:
 - Elaboración del proyecto personal según las fases explicadas.

Tercera sesión:

INVERSIÓN, EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

Es básicamente una etapa de movilización de recursos tanto humanos como financieros y físicos, con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa. Se trata, pues de un proceso de transformación que utiliza diversos insumos para entregar una nueva capacidad, que pueden ser las instalaciones de una fábrica, un embalse para riego, una campaña de vacunación masiva, una nueva oficina de recaudo de impuestos, un taller de mantenimiento de vehículos, etc., en fin la dotación de una nueva capacidad instalada para la economía, es de tal dimensión e importancia esta etapa que se suele diseñar y montar un andamiaje organizativo especial denominado “gerencia de proyecto”

- **Obtención de recursos financieros:** Una de las primeras actividades que se realizan a partir de los estudios de preinversión, es la consolidación y estructuración de los recursos necesarios originados en las diferentes fuentes para financiar el proyecto, se trata de la evaluación y ponderación de cada una de las alternativas de financiación identificadas, teniendo en cuenta tasas de colocación, garantías exigidas, avales adicionales, plazos, mecanismos y condiciones de desembolso, etc. que permitan formalizar los compromisos del caso. Es bien importante discriminar ente los diferentes usos que se dará a los recursos financieros, si se trata de su aplicación para la compra de activos fijos, o la contratación de servicios profesionales o si un destino será el capital de trabajo. Las corporaciones financieras suelen tener líneas de crédito específicas para

cada uso, concediendo condiciones diferenciales en plazos, tasas de interés, garantías, etc.

La identificación y obtención de fondos de las agencias internacionales de crédito para proyectos públicos, suelen estar condicionados más a su eficiencia que a la solvencia del prestatario, pues estas empresas suelen contar con el aval del gobierno central, de ahí que los compromisos financieros se determinan durante la etapa de formulación, pero los desembolsos quedan condicionados al cumplimiento de ciertos requisitos de organización y procedimientos; en algunos casos los prestamistas internacionales exigen la presencia de ciertos funcionarios suyos o de confianza en cargos estratégicos durante la ejecución.

No son pocos los casos en que las condiciones de compromiso suelen proyectarse hacia la etapa de operación del proyecto, es frecuente que algunas empresas de servicios públicos, por ejemplo, acepten condiciones de establecer tarifas mínimas, desconociendo la capacidad de pago de la comunidad servida. La mayoría de los proyectos públicos financiados con recursos fiscales del Estado, solo requieren gestiones en el frente de la Administración Pública, sin embargo la apropiación de recursos no suele darse con la celeridad que requiere la marcha del proyecto y por tanto se precisa del concurso, talento y capacidad de gestión de los interesados.

- **Negociación y contratación:** La condición de temporalidad de la etapa de ejecución, determina la necesidad de contratar por periodos relativamente cortos la prestación de determinados servicios o el uso de ciertos equipos. En efecto, mantener equipos humanos o físicos permanentes resulta muy oneroso para la organización. La contratación es un procedimiento que se da en la etapa de preinversión, habitualmente a través de consultores; pero es mucho más frecuente en la etapa de ejecución, pues las obras de construcción de instalaciones y el suministro de una gran variedad de servicios, equipos y materiales, dan origen a un buen número de distintos contratos.

En la contratación suelen darse una serie de actividades, que podemos discriminar en tres principalmente: la obtención de ofertas, la selección de proveedores y el establecimiento de compromisos (contratos). La obtención de ofertas requiere un conocimiento adecuado del mercado de equipos, materiales y servicios. Para el sector

público en la mayoría de los países este proceso está claramente reglamentado, en donde a través de especificaciones y términos de referencia se identifican los bienes y servicios solicitados y se establecen los requisitos que deben cumplir los potenciales proveedores.

- **Montaje del sistema de información:** Con el fin de establecer una acción de planeación y seguimiento que garantice la cabal realización de los compromisos adquiridos por los contratistas y su relación con la firma propietaria, se deberá diseñar un sistema de información integral que auspicie la coordinación entre las diferentes unidades participantes y permita el control y revisión de las acciones y la toma oportuna de decisiones.

OPERACIÓN: Corresponde a una actividad permanente y rutinaria encaminada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio; es la etapa en la cual repetimos que se cumpla el objetivo social buscado por el proyecto.

Las actividades rutinarias de operación de un proyecto se pueden agrupar en áreas funcionales: producción, finanzas, ventas, talento humano, investigación y desarrollo, y otras, dependiendo del tipo de empresa, que funcionan armónicamente en el cumplimiento de su función social.

EVALUACIÓN EX – POST: Los organismos internacionales especializados, las entidades financieras, los entes de decisión del Estado, los centros académicos y aún las unidades de planeación empresarial, suelen adelantar estudios retrospectivos sobre los proyectos en los que han participado a manera de ejecutores, asesores, consultores o intermediarios financieros, con el fin de comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos inicialmente al elaborar estudios de preinversión. Toda la experiencia recogida, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas derivadas de los proyectos pasados permiten a las entidades interesadas robustecer sus conocimientos sobre los sectores económicos afectados y valorar la calidad de las metodologías, las técnicas de formulación y evaluación utilizadas. En efecto, la evaluación ex – post tiene como objetivo principal verificar los impactos y resultados de la operación frente a lo programado inicialmente, con el fin de guiar la formulación y elaboración de nuevos proyectos.

Una vez que la ejecución se ha terminado, durante la operación se hace la evaluación ex – post, que consiste en el análisis detallado de cada fase, desde la identificación y determinación

del perfil inicial, la formulación, la evaluación hasta los resultados que se están obteniendo derivados de la operación, con el fin de plantear las primeras recomendaciones que comprometen principalmente: la metodología y las técnicas de programación, en comparación con los objetivos y los resultados alcanzados y la verificación del impacto logrado.

La evaluación ex – post se orienta al análisis de resultados que permitirá mejorar la formulación de proyectos futuros; y se puede plantear a dos niveles:

- Microeconómico, que se orientará al estudio de indicadores específicos de proyectos individuales;
- A nivel macroeconómico, que busca auscultar el impacto y los efectos de los proyectos sobre los planes sectoriales y regionales.

Tarea en casa:

- Culminación de la elaboración del proyecto personal.

Cuarta sesión:

MARCO LÓGICO

Para ampliar las bases conceptuales de la metodología del marco lógico se presenta literatura de Ortigón, Pacheco y Prieto (2005):

Metodología de marco lógico: La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la

implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;

- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

- Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- **Etapas de análisis:** Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- **Etapas de planificación:** La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la

matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Trabajos de refuerzo:

- Socialización de criterios sobre las ventajas y desventajas de la metodología del marco lógico.

Quinta sesión:

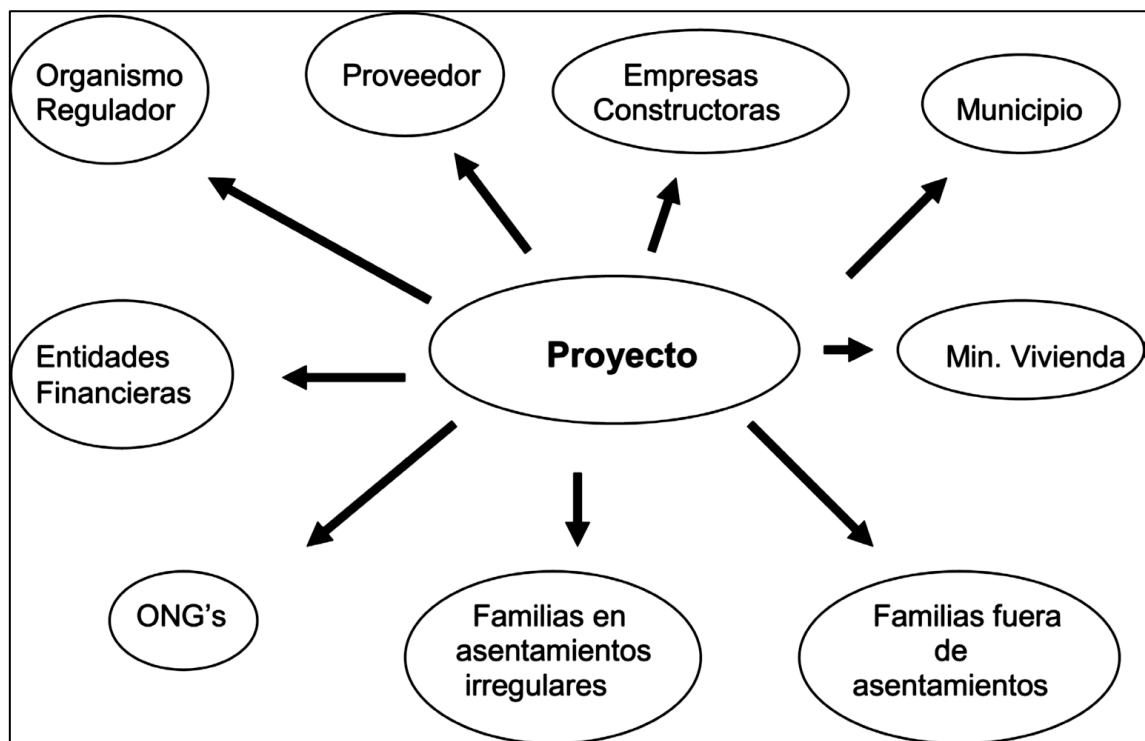
TIPOS DE ANÁLISIS

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS:

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional).
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.
- Definir fuerza o poder de cada uno de los involucrados para afectar el proyecto.

- Definir la intensidad del compromiso que tenga cada uno de los involucrados con el proyecto.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el proyecto.
- Mediante entrevistas, encuestas y actividades de grupo focal, se puede recoger información sobre la posición de cada uno de los involucrados frente al problema y evaluar su fuerza e intensidad. Se puede utilizar una escala de 1 a 5, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de su compromiso; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de compromiso. Se pueden calificar con valores negativos aquellos involucrados que muestran oposición a solucionar el problema y con valores positivos a aquellos que muestran apoyo.



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis de involucrados según lo requiere el proyecto planteado en la etapa anterior.
 - Identificar los involucrados
 - Clasificar y selección de involucrados
 - Posicionar y caracterizar a los involucrados

Sexta sesión:

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

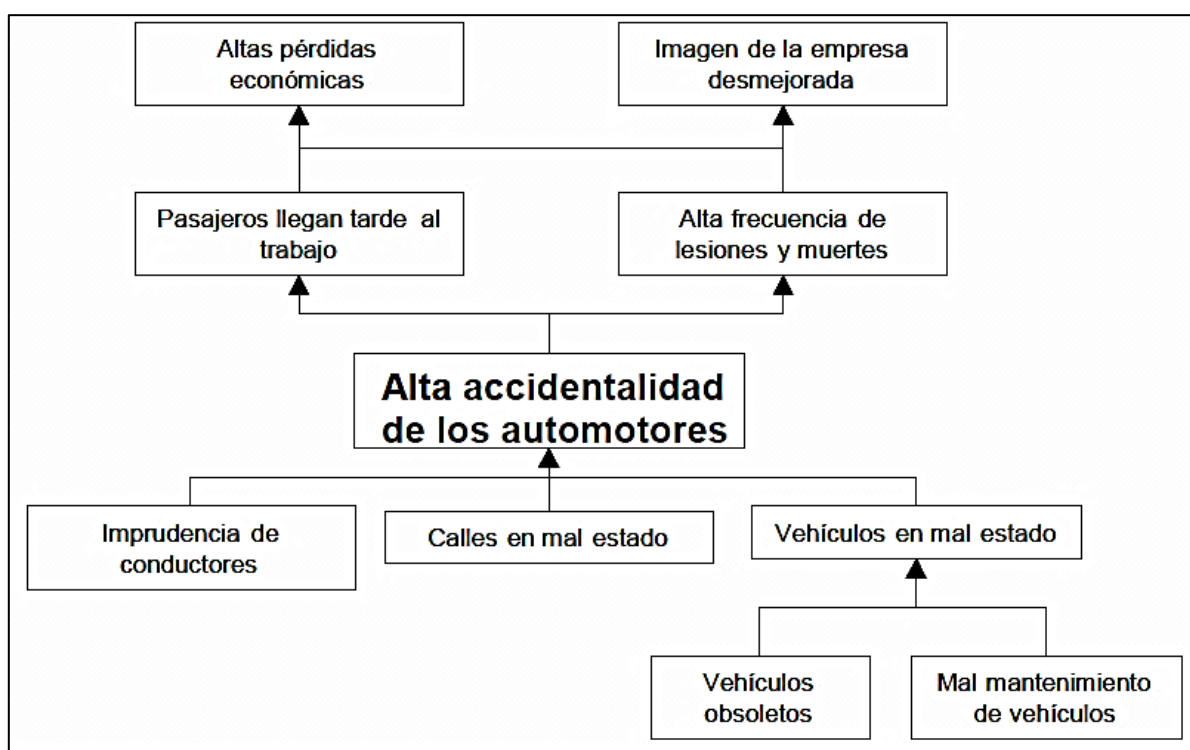
Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el

método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo. Información más detallada de cómo realizar este tipo de estudios puede encontrarse en la Serie Manuales No 39 del ILPES “Manual general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública”.

A manera de ejemplo ilustrativo se puede apreciar el siguiente árbol de problemas, producto del análisis de una empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores. El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema:



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis de problemas.
 - Definir el problema central.
 - Graficar el árbol de problemas.
 - ✓ Causas
 - ✓ Efectos

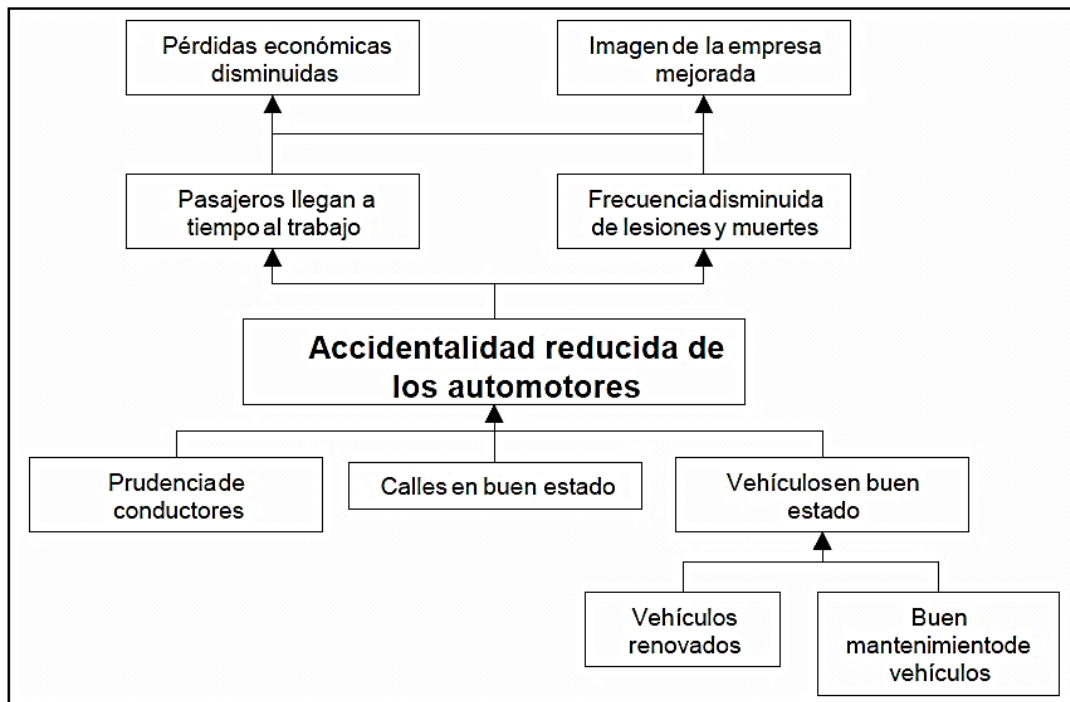
Séptima sesión:

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Consecuente con el ejemplo anterior, tenemos ahora el revelado que es el árbol de objetivos que ilustra a continuación y cuyo objetivo principal es la accidentalidad reducida de los automotores:



Fuente: Ortigón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Graficar el árbol de objetivos.
 - Medios
 - Fines

Octava sesión:

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

A partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

Es así como para los medios identificados en el ejemplo de la empresa de transporte, se pueden establecer las siguientes acciones:

- Prudencia en los conductores: puede resolverse con A. Contratación de nuevos conductores y/o B. Capacitación en manejo seguro.
- Vehículos renovados: A. Compra de vehículos y/o B. Reparación de vehículos.
- Buen mantenimiento de Vehículos. A. Contratación de servicios de mantenimiento y/o B. Crear unidad de mantenimiento.
- Calles en buen estado. No se identifican acciones para este medio debido a que se considera que está fuera del alcance de la empresa. Se supone debe comunicarse de este problema a las organizaciones responsables respectivas y en la matriz de marco lógico se tratara este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto.

Si consideramos las acciones enunciadas anteriormente; podemos decir que para el buen mantenimiento de vehículos tendríamos dos acciones que son excluyentes. Para los otros dos medios tendríamos acciones que pudieran ser complementarias.

A partir de estas acciones el equipo de proyectos puede ya establecer algunas alternativas para evaluar y decidir cuál llevara a cabo. Acorde con el ejemplo, se podrían identificar como alternativas: Alternativa 1. Contratación de servicios de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos. Alternativa 2. Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos

Selección de la alternativa óptima: Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos dentro de la intervención y de los objetivos que quedarán fuera de la intervención. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP)

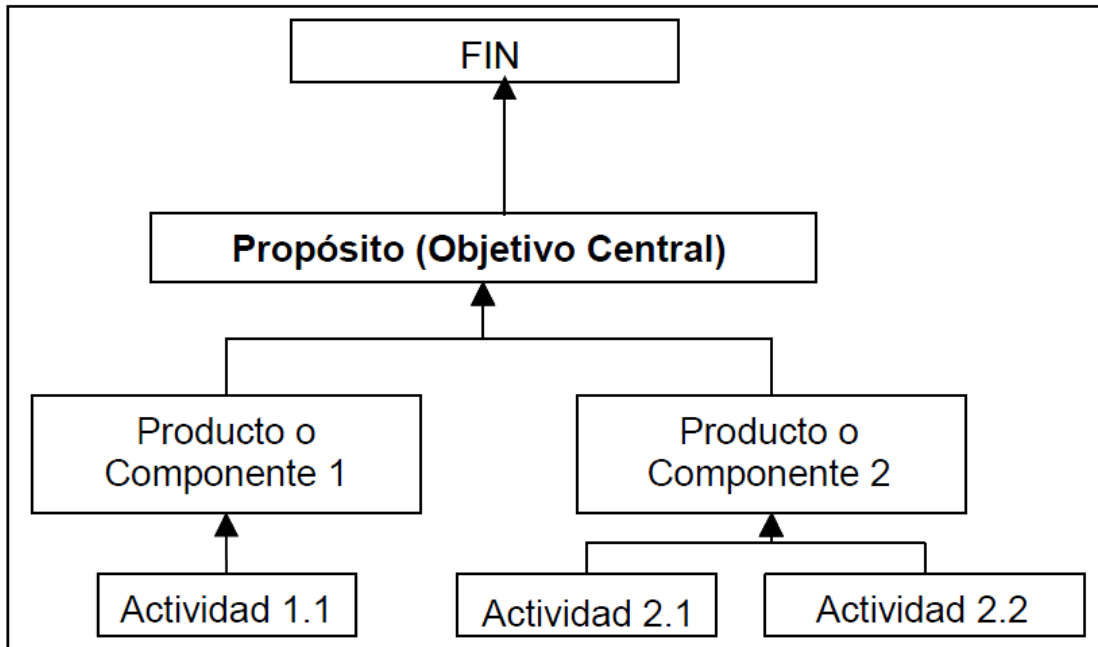
Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

Entenderemos, entonces, como Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos⁶ y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

Gráfica de la estructura analítica del proyecto:



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

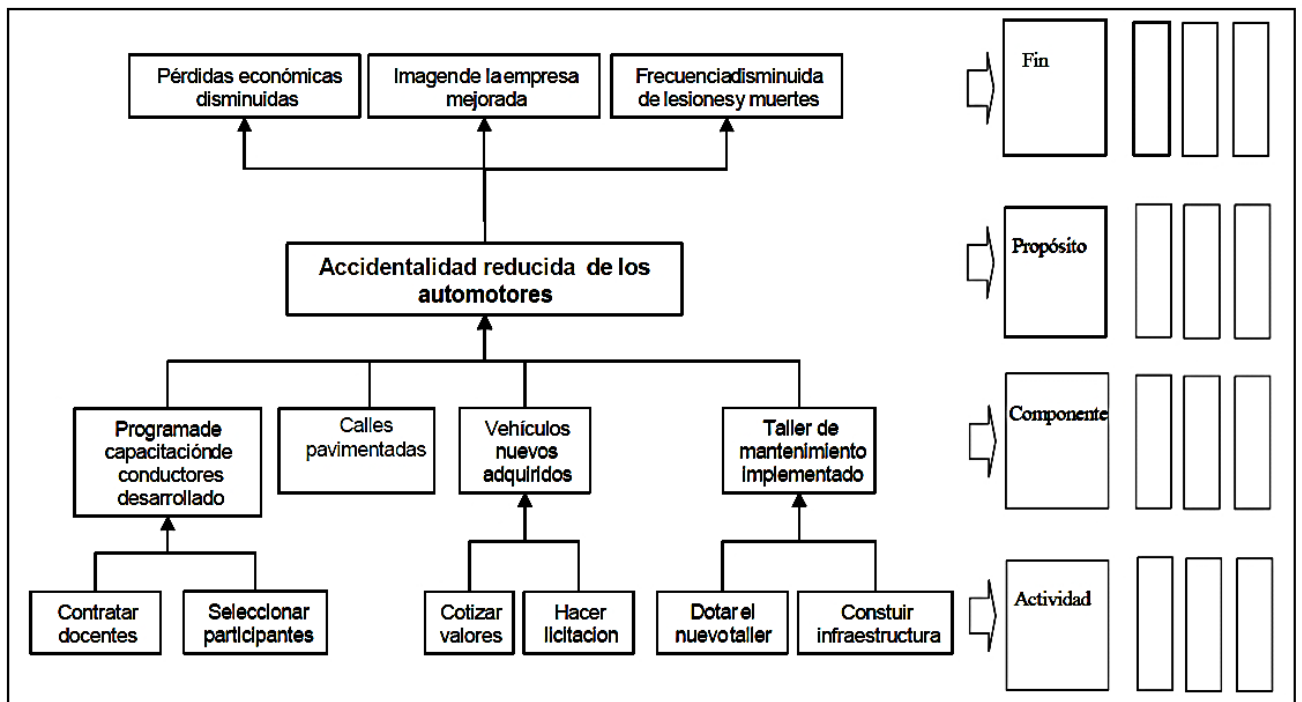
Para construir la EAP deberíamos seguir los siguientes pasos:

- Partiendo de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines o fin, dependiendo del proyecto, los cuales se toman del árbol de objetivos. Para el ejemplo se consideraron los niveles superiores en el árbol y que además fueran los más importantes para la empresa.
 - Pérdidas económicas disminuidas
 - Imagen de la empresa mejorada
 - Frecuencia disminuida de lesiones y muertes
- De igual manera, el problema central se identifica a partir del árbol de objetivos: Accidentalidad Reducida de los automotores.
- Para identificar los productos o componentes se puede analizar la información obtenida en la identificación de alternativas, mirar cuál de ellas es la seleccionada y el análisis de costos de la misma. Normalmente en la configuración de las alternativas aparecen enunciados los productos y además estos se desarrollan en actividades cuando se hace

el estudio de costos de cada alternativa. Continuando con el ejemplo los componentes serían.

- Programa de capacitación de conductores desarrollado
 - Vehículos nuevos adquiridos
 - Taller de mantenimiento implementado
 - Calles pavimentadas
- Para identificar las acciones es preferible revisar el presupuesto de la alternativa óptima, donde un rubro o grupo de estos, se proponen como acciones. Por ejemplo, el componente del ejemplo, programa de capacitación de conductores desarrollado, implicaría acciones como:
 - Diseño y programación de cursos.
 - Arriendo de salas
 - Contratación de profesores
 - Selección de participantes por curso.
 - Puesta en marcha de los cursos
 - Evaluación de los cursos

Lo que sigue es pasar de la EAP a una matriz de marco lógico. Este paso enmarca la EAP en una matriz de cuatro por cuatro, que contiene diferentes elementos en orden vertical (filas): Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y en sentido horizontal (columnas): Resumen narrativo, Indicadores, Medios de verificación y Supuestos. El paso que hay que dar para la construcción de la matriz de marco lógico se esquematiza a continuación.



Fuente: Ortigón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis de alternativas.
 - Identificación de acciones.
 - Postulación de alternativas.
 - Seleccionar la estrategia óptima.

Novena sesión:

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Formato de la matriz de marco lógico (MML): Por lo general, el formato de la matriz es de cuatro columnas por cuatro o cinco renglones.

- **Primera columna:** *Descripción del proyecto* o resumen narrativo de objetivos se narran sus principales elementos, de arriba hacia abajo: fin (objetivo general), propósito (objetivo específico), componentes (resultados y actividades) y, a veces también, recursos. Cada elemento define un renglón de la matriz. Asimismo, se asume que entre ellos existe la relación de causalidad.
 - Fin.- ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Si

por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

- Propósito: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciben como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

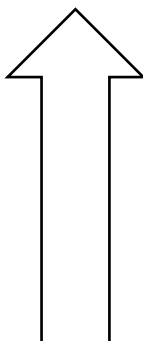
Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas. Él puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero no puede tener la responsabilidad por el Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área. Esto está fuera del control del gerente de proyecto, pero sí está bajo su responsabilidad tomar acciones ante las condiciones adversas tratando de lograr el propósito planteado.

- Componentes: ¿Qué entregará el proyecto? Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el propósito, y es razonable suponer que si los componentes se producen adecuadamente, se logrará el propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los componentes del proyecto. Los componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.
- Actividades: ¿Qué se hará? Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir

todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

- **Lógica vertical (de la columna de objetivos):** La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:
 - Las actividades especificadas para cada componente son necesarias para producir el componente;
 - Cada componente es necesario para lograr el propósito del proyecto;
 - No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto;
 - Si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin;
 - Se indican claramente el fin, el propósito, los componentes y las actividades;
 - El fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

Ejemplo de lógica vertical de la columna de objetivos:



RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis, selección y redacción de la columna de objetivos (fin, propósito, componentes, y actividades).

- **Segunda columna: Indicadores**, se describen los indicadores que miden el grado en el que se logra cada uno de los principales elementos del proyecto (objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades). Los indicadores son específicos para cada elemento.

Atributos del indicador: Para que un indicador genere información de buena calidad, debe por lo menos tener algunos atributos. Un Indicador se considera “Inteligente” en la medida que posee los siguientes atributos:

- **Específico:** Corresponde a información explícitamente particular al objetivo que se quiere observar y que permite al observador verificar que el proyecto ha o no ha cumplido con el objetivo. Qué medidas y con qué especificaciones y en qué lugar. (Kilometraje para caminos, hectáreas de tierra bajo producción, Ley de Mantenimiento Vial que establece un Fondo Vial, Ampliación de agua potable en la región amazónica, etc.).
- **Realizable:** Se refiere a la probabilidad de alcanzar el indicador en todos sus aspectos. La posibilidad de cumplir un indicador depende del contexto de un proyecto. Muchas veces no se puede alcanzar lo óptimo y se tiene que buscar una meta realista de alcanzar. (Por ejemplo para el indicador-Inmunización de todos los niños menores de 5 años - Es bueno preguntarse, ¿por qué no es realizable en muchas ocasiones?).
- **Medible:** Característica que permite medir el indicador objetivamente (dos personas analizando los datos llegarían a la misma conclusión). También tiene que ser relativamente fácil de recopilar. Puede ser medible cuantitativamente o cualitativamente. Cuantitativo se refiere a números, tamaño, frecuencia, porcentajes, etc. Cualitativo se refiere a diferencias de calidad, características esperadas, opiniones, encuestas. Los indicadores cualitativos resultan muchas veces de entrevistas, grupos focales, observación directa, etc.
- **Relevante:** Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un objetivo específico. Tal como el caso de Realizable, depende mucho del contexto

de un proyecto. Uno debe preguntarse ¿es ésta la mejor manera de saber si se ha alcanzado el objetivo?

- Enmarcado en el Tiempo: El indicador debe expresar plazos, tiempos de inicio y término, cuándo se alcanzarán las metas. Uno debe preguntarse ¿Tiene el indicador un tiempo de inicio o de terminación? o si ¿Expresa una frecuencia de ocurrencia?
- Independiente: No puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo. Un error común es usar un indicador de Componentes para el Propósito, o Actividades como indicadores de Componentes. Ejemplo a nivel de Componente: contratar 5 firmas consultoras; a nivel de Propósito: efectuar 10 estudios de preinversión, colocar \$10 millones de crédito para microempresas.

Estos atributos nos ayudan a analizar un indicador cuando lo vemos presentado en un proyecto y también como guía para diseñar los indicadores de un proyecto por realizar.

Elementos para formular indicadores “inteligentes”: Aunque los criterios mencionados anteriormente son importantes, muchas veces se requiere ayuda en escoger indicadores o establecer una meta en el indicador. Existen entre otras, tres fuentes de información que pueden ayudar a preparar y escoger indicadores:

- La Línea de Base es el estándar básico contra el cual se medirán todas las metas futuras del indicador. Es la base para medir el cambio. Tener una línea de base mejora el indicador. En términos de proyectos, es la información recogida de los estudios de factibilidad y documentos relacionados con la preparación del proyecto. La línea de base puede ser obtenida mediante la revisión de documentos, observando procesos en acción, entrevistando gente -o cualquier combinación.
- Imaginemos que el objetivo del servicio es disminuir el tiempo requerido para conseguir una licencia comercial. El indicador apropiado sería el número promedio de días vigente para conseguir una licencia comercial en el país. Por

medio de los estudios se determina que se requiere un promedio de 145 días para conseguir una licencia comercial. Esta información puede venir de una investigación de las licencias ya otorgadas, entrevistas con solicitantes, etc. Con esta información sobre la línea de base, se tiene un elemento de comparación para el indicador (meta) de cambio del proyecto - o sea el cambio deseado. Combinando esta información de base con puntos de referencia, se puede desarrollar el indicador para el proyecto, tal como veremos más adelante. Sin una línea de base, no se puede medir el cambio.

- Utilizar puntos de referencia. Un punto de referencia es una meta de desempeño de otros, seleccionado como meta para el indicador que uno ha escogido. Los puntos de referencia pueden ser extraídos de otras organizaciones, países, proyectos, o de normas técnico-profesionales. Son estándares aceptados que indican cierta calidad. La expresión Punto de Referencia es derivada del vocabulario de la profesión de deslindar tierras y se refiere a un punto de elevación contra el cual se puede juzgar otras elevaciones. El punto de referencia puede ser seleccionado de las normas de un país para determinar que un sistema de agua potable (por ejemplo) está plenamente en operación. En Chile para proyectos de este tipo en zonas rurales es de 180 litros día por persona.

Hay tres fuentes comúnmente utilizadas para Puntos de Referencia estas son:

- ✓ Norma o Medida Profesional. Son normas o medidas generalmente aceptadas por profesionales que trabajan en una profesión determinada. Como por ejemplo los estudios y entrenamientos que se requiere tomar para ser médico, enfermera, partera, etc. para poder ejercer su profesión en un país determinado.
- ✓ Norma o Nivel Técnico (estándar técnico): Es una norma o nivel aceptable técnicamente o mejor práctica de una determinada industria. Esto puede ser el nivel de tolerancia de la comba o el arqueado de un puente para que se considere seguro y aceptable.

- ✓ Mejores Prácticas: Las mejores prácticas son derivadas de lecciones aprendidas de organizaciones de excelencia o de proyectos, como las mejores prácticas en el establecimiento de Fondos Viales, Talleres de arranque para nuevos proyectos en ejecución, subcontratar el mantenimiento rutinario a microempresas, una determinada relación alumno/maestro.
- Incorporar datos de tendencia. El Análisis de Tendencia es muy importante al definir el efecto de un proyecto. Es un proceso de identificar tendencias derivadas estadísticamente y que se proyecta que continuarán en el futuro. La Línea de Tendencia es lo que se puede esperar en promedio en el futuro, siendo el supuesto básico que la tendencia se mantendrá.

Como ejemplo se plantea que se quiere llevar a cabo un proyecto que tenga como objetivo disminuir el número de desocupados, y se confirma en los estudios preliminares que la tendencia histórica muestra que la tasa de desempleo está bajando 1% por año. ¿Qué implica esta tendencia para un proyecto que tiene como objetivo disminuir el desempleo? Esta tendencia implica que, para que cualquier proyecto tenga efecto, tendría que disminuir el desempleo en más de 1% por año. En caso contrario tal vez no tenga sentido hacerlo.

- Indicadores “proxy” o sustitutos. Muchas veces es difícil, costoso o inconveniente obtener un indicador directo para un objetivo. En estos casos se puede usar un indicador “Proxy” para medir el objetivo. De hecho, el indicador “Proxy” es menos preciso para medir el desempeño buscado que el indicador directo, pero normalmente es mucho menos costoso de medir.

Para tener validez, los indicadores “Proxy” tienen que estar basados en una relación conocida entre la variable de desempeño que se quiere medir y la medida escogida.

Ejemplos de Indicadores Proxy:

- ✓ Reducción de quejas de clientes como proxy de mejor atención al cliente.

- ✓ Disminución de tasa de enfermedad específica como proxy de prevención de dicha enfermedad.
 - ✓ Precios de producto más bajos a nivel de finca como proxy de incrementos en productividad agrícola.
 - ✓ Techos de viviendas como proxy del mejoramiento de ingresos de la población.
- Indicadores de avanzada o intermedios. Los indicadores de avanzada miden pasos intermedios hacia el resultado esperado. Miden cambios asociados con el último efecto o resultado esperado en un proyecto, pero pueden ser observados más temprano en el tiempo.

Ejemplos de Indicadores de avanzada:

- ✓ El uso de fertilizantes como indicador preliminar de cambios en las prácticas agrícolas.
- ✓ Docentes aplican habilidades impartidas en cursos de capacitación de docentes, como efecto inicial de la cadena hacia mejor calidad de la educación.
- ✓ Mejor conocimiento de una dieta apropiada, para mejor dieta.
- ✓ Mejor entrenamiento laboral para mejor puesto de trabajo.

Los indicadores intermedios representan un eslabón en una cadena causal. Su utilidad depende de la validez de la hipótesis que junta los indicadores intermedios al resultado final.

De vez en cuando, los indicadores de avanzada representan resultados obtenidos en sub-proyectos ejecutados temprano en el período de ejecución de un proyecto o programa. Esta situación es común en proyectos denominados “de obras múltiples”. En estos casos, es necesario asegurar la representatividad de los proyectos iniciales para poder proyectar el impacto al final del proyecto o programa y usar estos resultados como indicadores de avanzada.

Indicadores de fin y de propósito.- Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. El Propósito de un proyecto podría ser, hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para un determinado año. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan,⁸ “es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo”.

Indicadores de los componentes.- Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

Indicadores de actividades.- El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que genera un Componente.

- Evaluación de la columna de los indicadores: Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:
 - ✓ Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
 - ✓ Los indicadores de Propósito midan lo que es importante.
 - ✓ Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
 - ✓ Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
 - ✓ El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.
- Tarea en casa:
 - Crear lista de indicadores.
 - Seleccionar indicadores

Décima sesión:

- **Tercera columna: Medios o fuentes de verificación,** La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Las fuentes de verificación deben precisarse en paralelo a la formulación de los indicadores. Deberían especificar los puntos siguientes:

- El formato de presentación de las informaciones (p. ej. informes intermedios, cuentas del proyecto, registros del proyecto, estadísticas oficiales, etc.);
- Quién debería proporcionar las informaciones;
- La regularidad con la que las fuentes deberían ser proporcionadas (p. ej. mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.).

Las fuentes de verificación exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia. El trabajo y los costes que implica la compilación de las informaciones que el proyecto debe producir y los medios adecuados disponibles deberían también considerarse. Suele existir un vínculo directo entre la complejidad de la fuente de verificación (es decir, el grado de facilidad de recogida y análisis de los datos) y sus costes. Si un indicador resulta demasiado costoso o complicado de acceso, debería ser sustituido por otro más sencillo, menos costoso y muchas veces indirecto. Por ejemplo en vez de realizar una investigación detallada sobre las rentas de los hogares de agricultores, resultaría más oportuno examinar los cambios en los gastos a nivel de los hogares, basándose en las ventas realizadas por los proveedores en el ámbito veterinario y por las farmacias, o en las ventas de utensilios o bienes domésticos (ropa, hornos a ahorro de energía, etc.).

Precauciones para establecer los medios de verificación

La columna de Medios de Verificación debe ser abordada como “notas al pie” en un documento formal, bien presentado, con indicación de fuentes exactas. Requiere que se considere la disponibilidad de la información. Con frecuencia hay la tentación de escribir “datos del Ministerio de Agricultura” o “datos de cuentas nacionales”, sin determinar:

- Si dicha información está disponible con la regularidad requerida;
- Con la actualización requerida;
- Con la desagregación requerida
- con la frecuencia requerida.

Si la información es importante y no está disponible, hay que agregar una Actividad (o Componente) y presupuestarla. En este sentido modifica en parte la Matriz de Marco Lógico inicial, al agregar una nueva actividad y por lo tanto también el presupuesto; si

fuera necesario agregar éste como componente, también habría que establecer los indicadores necesarios para ese componente.

Es importante hacer las preguntas siguientes: ¿Quién lo necesita?, ¿Por qué?, ¿Cuándo? y ¿Con qué grado de detalle? Las respuestas a estas preguntas nos permiten determinar qué persona lo necesita, alguna autoridad, el gerente del proyecto o los mismos beneficiarios. Del mismo modo podemos identificar instituciones públicas o de investigación. Si respondemos ¿Por qué?, conocemos la motivación del que necesita la información, la cual puede ser para toma de decisiones, divulgación, evaluaciones o de interés dentro del ámbito de la investigación; informando así, sobre algunas características específicas de lo que debemos informar.

Es importante saber en qué momento se necesita, pues esto indica periodicidad en la obtención de la información y el grado de detalle, indicando un poco los esfuerzos y costos en que se pueden incurrir. Una información más agregada es más fácil de obtener, por lo tanto es más barata, sin embargo cuando ésta es demasiado específica o particular, puede no estar disponible y puede llevar algunos esfuerzos obtenerla lo que podría implicar costos mayores.

Para obtener la evidencia o información se puede en algunos casos recurrir a fuentes normales, pero hay veces en que la recolección de datos o información debe hacerse especialmente. Esto implica costos asociados a las actividades de recolección de información, por tanto hay que saber quién financiará esas actividades o quien las ejecutará ya que tendrá que existir un responsable de hacerlo. Debido a que la recolección de información indica recursos y estos cuestan dinero hay que determinar qué cantidad razonable de información se requiere, por lo que no es llegar y determinar de una vez el medio de verificación. En esto hay que tomar en cuenta costo de la información y el beneficio que cierta cantidad requerida de información significa para el proyecto.

Medios de verificación expandidos: Como ya dijimos anteriormente los medios de verificación son base para la supervisión y la evaluación del proyecto, es así que no basta con una buena redacción tal como hemos mostrado anteriormente, ni tampoco con las precauciones tomadas al definir la información que se requerirá para el proyecto.

También es necesario saber de antemano cosas como qué tipo de métodos serán utilizados, periodicidad etc.

Es así como se estructura una matriz con cada indicador (Indicador Verificable Objetivamente) de acuerdo con su jerarquía, y la información requerida para él, de tal modo que queda expresado en esa matriz (de Medios de Verificación Expandidos) el detalle del tipo, cantidad, responsable, utilización, etc., de la información para cada indicador.

Los medios de verificación indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. La forma resumida de éstos es la que se presenta en la Matriz, pero esto puede no ser suficiente. Para ello se debe desarrollar un cuadro para cada indicador, con los siguientes elementos (ver esquema en la página siguiente):

- Fuentes: De dónde provendría la información - Fuentes secundarias, de los beneficiarios, de los archivos del proyecto, etc.
- Método de Recopilación: Cómo recopilar la información (encuestas, observación directa, grupos focales, muestreo). Qué grado de desagregación (género, edad, grupo étnico). Qué unidad de análisis (individuos, familias, clínicas, comunidades).
- Agencias Responsables: para recopilar, analizar, y divulgar información. Tiene que tomarse en cuenta cuál agencia tiene la función oficial, así como cuál es más capaz en cada área. Las tareas de recopilación, análisis y divulgación son diferentes y requieren distinto tipo de capacitación.
- Método de Análisis: Puede ser simple como conteo, sumar, etc., o complicado como un análisis estadístico. Hay que indicar el qué tipo de análisis se efectuará (comparación de datos, estudio costo-eficiencia, costo-efectividad, causa-efecto).
- Frecuencia: Esto es fundamental, ¿Para cuándo se necesita la información - cada mes, cada trimestre, cada semestre, una vez al año?. Para ser útil, la

información tiene que ser recolectada, analizada y difundida para que llegue oportunamente para la toma de decisiones (sea interna al proyecto o externa al proyecto). Se deben tomar en cuenta las necesidades y el nivel de los involucrados en decidir sobre frecuencia. La frecuencia cambia también con niveles jerárquicos. Si hay revisiones anuales de planes de trabajo, tiene que estar disponible para esa fecha. (Evaluaciones intermedias, requerimientos de los involucrados, aprobaciones de partidas presupuestarias, etc.)

- Como se aplicará la información: ¿Cuál es el propósito de la información? Solo recoger y analizar la información esencial. ¿Cómo y para qué se usa la información? Esto puede ser debido a decisiones internas de la Unidad Ejecutora, apoyar a comprometer más a los involucrados, difusión al público, revisión con donantes o prestatarios, etc.
- Formato de difusión: Pensar en informes cortos, formatos novedosos (video, teatro), formatos participativos (seminarios, mesas redondas).
- Circulación: A quién se distribuye la información y qué información se distribuye a quién. No se debe enviar información a involucrados que no la consideran útil para la toma de decisiones. La pregunta clave es quién decidirá.
- De esta manera podemos ver que recopilar información para el monitoreo y evaluación de un proyecto no es cosa que deba dejarse al azar o postergar su planeación. Esto hay que hacerlo desde el principio en la etapa de diseño del proyecto so pena de incurrir en costo en etapas posteriores por que no fueron contemplados a tiempo.

Ejemplo de matriz de medios de verificación expandidos.

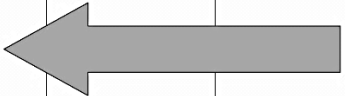
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN			
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de información	Método de recopilación de la información	Agencias responsable de la recopilación, análisis y disseminación de la información (productor de información)	Método de análisis de información
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Frecuencia	Aplicación (usos esperados)	Formato de disseminación de información (carta, informe, escrito, presentación verbal, etc.)	Circulación (usuarios de la información)

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Lógica Horizontal.- El conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la matriz de marco lógico. Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Ejemplo gráfico de la lógica horizontal:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis, selección y redacción de los medios de verificación extendidos.

- **Cuarta columna: Supuestos**, Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

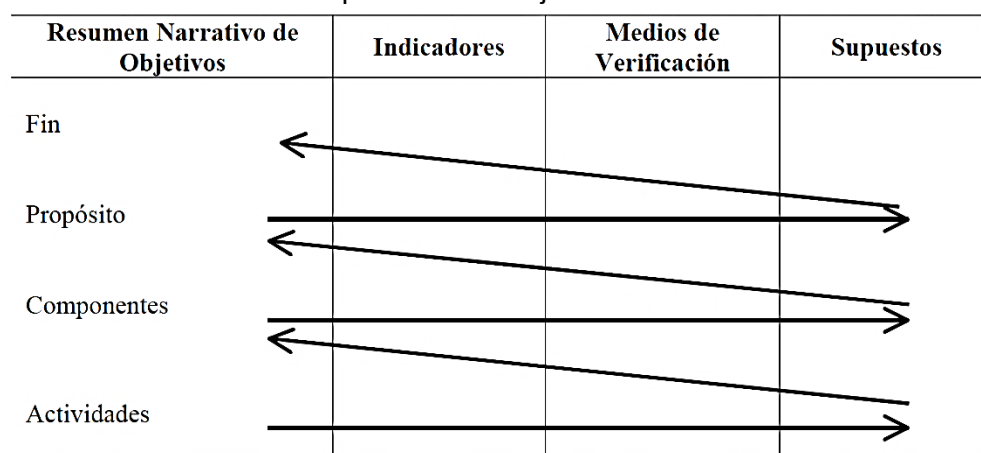
Los supuestos (o riesgos) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el

supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y otros involucrados que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra. Para ver cómo especificar un supuesto, comenzaremos por ver las fuentes que nos permite identificarlos, algunos problemas en la formulación y los elementos necesarios para un buen diseño.

Gráfica de relación de supuestos con objetivos.



Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Fuentes para identificar supuestos:

- Lecciones aprendidas. Esto se refiere a situaciones conocidas ocurridas en otros proyectos y que afectaron positiva o negativamente, obligando a reajustar o rediseñar proyectos.
- Simulación de involucrados (y del cuadro de involucrados). Cuando se desarrolla un análisis de involucrados podemos encontrarnos con diferentes situaciones. Estas pueden ser: de carácter cultural, de expectativas o de intereses de los involucrados frente a un proyecto. Es posible, a través de simulaciones de los principales grupos de involucrados, tener algunas ideas más claras, si bien preliminares, sobre sus prioridades e intereses de corto plazo.
- Instrumentos de análisis. Unos de los instrumentos de análisis muy utilizado es la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA: ya que permite visualizar factores externos e internos. En caso de aplicarse el análisis DOFA a un proyecto, es posible identificar factores externos, bajo los cuadrantes de Amenazas y Oportunidades, que pueden ser útiles para especificar algunos supuestos.

Problemas detectados en la formulación de supuestos:

Entre los principales problemas detectados en la formulación de supuestos están los relacionados con la falta de relevancia, la dificultad para la medición y la alta probabilidad de ocurrencia.

Otra falla radica en identificar un factor como supuesto, cuando existe una alta probabilidad de que el fenómeno ocurra. Esto es, considerar una situación que no implica riesgo, por lo tanto no cumple con la condición de supuesto, es solamente un hecho que va a ocurrir. Por ejemplo, colocar como supuesto “Cambio de Ministro”, cuando se sabe que en un breve plazo hay cambio de Gobierno, máxime cuando se sabe que ganará la oposición.

La experiencia ha demostrado que la razón principal de fracasos en proyectos en cuanto a Propósito proviene de la no ocurrencia de supuestos tanto a nivel de Actividades como a nivel de Componentes. En el nivel de las Actividades, los supuestos también afectan la calidad del Componente y por lo tanto del cumplimiento con el Propósito.

Elementos importantes para formular los supuestos:

Hay cuatro elementos importantes para tomar en cuenta en la formulación de supuestos:

- Deben representar un riesgo al éxito o a la ejecución del proyecto
- Deben permitir ser monitoreados y medidos
- La redacción
- Los cambios

Los supuestos representan un riesgo. Para un buen diseño de un supuesto, lo primero que se debe considerar es que el factor analizado debe representar un riesgo para el proyecto. Por ejemplo, una comunidad que tenga algunas características culturales que puedan significar un rechazo al proyecto de tal manera que no permita una buena ejecución del proyecto. El factor a analizar es la probabilidad de aceptación del proyecto que pueda generarse en esa comunidad.

Para no incurrir en errores y facilitar el diseño de supuestos, algunos elementos a tomar en cuenta son:

- Que el factor sea externo al proyecto
- Que el factor sea Importante.
- La probabilidad de ocurrencia del supuesto
- La posibilidad de rediseño (o reajuste) del proyecto en caso de que la probabilidad de ocurrencia sea baja.

Factor externo al proyecto: El factor en discusión tiene que estar fuera del control de la gerencia de proyecto o de la agencia ejecutora. Algunos ejemplos de supuestos que no están fuera del control de la gerencia o agencia, pueden incluir los siguientes:

- Consultores o firmas constructoras contratadas son eficientes.
- Existe buena coordinación entre los co-ejecutores del proyecto.

- Los programas de entrenamiento son adecuados.

En sentido común podemos suponer que las firmas o consultores hagan bien o no su trabajo, pero es labor de quien las contrata velar por la eficiencia de estas; es la gerencia o agencia la que en definitiva tiene la prerrogativa de elegir y desarrollar procedimientos que aseguren que se hará la mejor contratación. Por lo tanto, no está fuera de su control, y el factor analizado deja de constituir un supuesto. Esto es válido tanto para ese caso como para la coordinación y los programas de entrenamiento.

En sentido contrario, algunos ejemplos de supuestos que están fuera del control de la agencia o gerencia del proyecto, pueden ser:

- Antes del 18 de marzo, el congreso aprueba ley de bonificaciones para pequeñas empresas de productores indígenas.
- En los próximos diez años, los aranceles para la importación de repuestos para maquinaria agrícola se mantienen iguales (+ 15%) a los del año 2002.

Es importante: El supuesto debe representar un factor crítico y necesario para el éxito del proyecto. Ejemplo: Aceptación de beneficiarios de conectarse al sistema de agua para lograr mejor salud.

Probabilidad de ocurrencia: El factor tiene que tener una probabilidad de ocurrencia media (Ej.: 10% a 90%). Tiene que representar un verdadero riesgo al éxito del proyecto. No puede simplemente representar un factor que se tomó en cuenta para diseñar un supuesto del proyecto en donde existe alta probabilidad de que ocurra de facto.

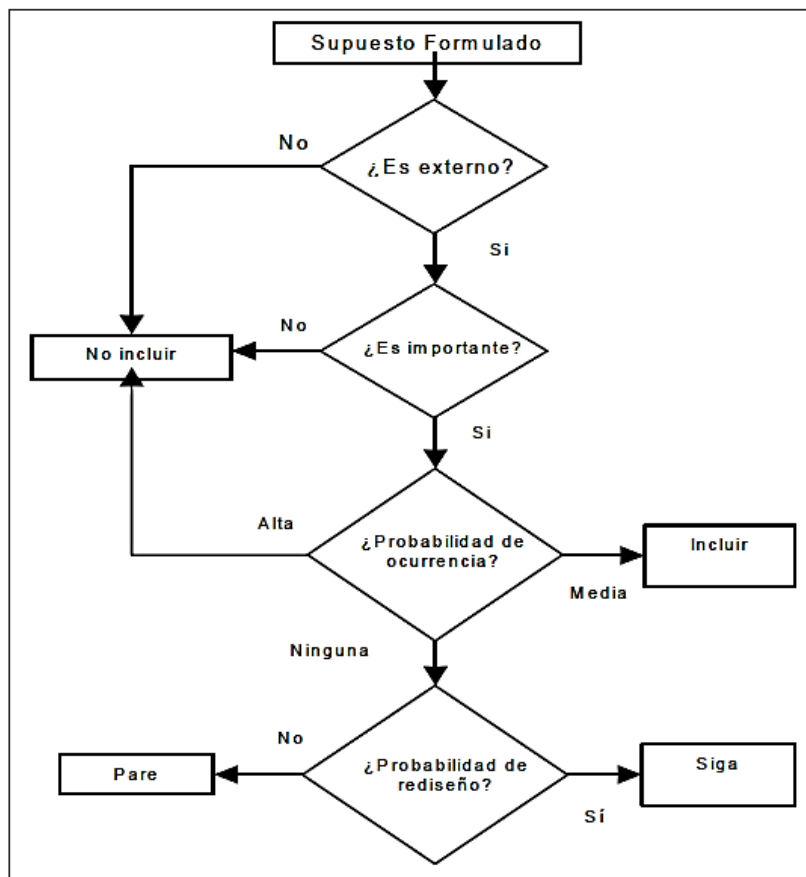
Los supuestos Fatales, son factores externos al proyecto y críticos y necesarios para el éxito del proyecto, pero que tienen muy baja probabilidad de ocurrencia y no se puede rediseñar o reajustar el proyecto para superar el problema. En realidad muchas veces se puede “rediseñar” un proyecto, incorporando elementos que elevan la probabilidad de ocurrencia. En estos casos es válido incluir el supuesto en el Marco Lógico.

Como ayuda en la formulación de los supuestos se puede confeccionar una Lista de Verificación de Supuestos. Esta verificación consiste en preguntarse si el supuesto es externo (fuera del control del ejecutor), importante (los resultados son sensibles al

comportamiento del supuesto), cuál es la probabilidad de ocurrencia (alta, mediana o baja) y, en caso de ser baja, si es posible rediseñar el Proyecto.

Otra forma de ver esta verificación es como si fuera un diagrama de flujo. Se sigue el mismo principio que en la forma anterior. Partiendo de un supuesto formulado, se analiza si es externo, importante, probabilidad de ocurrencia y si es crítico analizar si es posible rediseñar el proyecto o no.

Esquema de diagrama de flujo para la verificación de supuestos.



Fuente: Ortigón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Monitoreo de los supuestos: Un beneficio de utilizar la metodología de marco lógico como instrumento de monitoreo y evaluación es el énfasis en especificar los supuestos en los distintos niveles de jerarquía, lo que satisface la necesidad de monitorear los supuestos durante la etapa de ejecución del proyecto. Esto supone que los supuestos deben ser

formulados positivamente, es decir que se formulan como si fueran objetivos, además deben ser medibles, a la manera de los indicadores, por lo mismo hay que considerar que estos supuestos deben ser “inteligentes”, y cumplir con atributos de calidad, cantidad y tiempo (plazo).

La clave para facilitar el monitoreo de Supuestos es redactarlos en una manera que permita que puedan ser medidos. En la misma manera que tenemos los atributos inteligentes para indicadores, tenemos el criterio CCT para los Supuestos. Los atributos de los supuestos son:

- Cantidad: Se refiere a números, porcentajes, frecuencia etc. Representa un punto de referencia que facilita el monitoreo.
- Calidad: Describe el carácter distintivo del supuesto. Ley de Aguas-definir características básicas. Compromiso del gobierno -cómo se demuestra- asigna presupuesto, modifica o crea una ley, cambia la política.
- Tiempo o Plazo: Nos hace saber cuándo el evento o la decisión debe ocurrir para que el proyecto tenga éxito.

La importancia de monitorear los supuestos.- Siempre existe el riesgo de que a pesar de que las Actividades se lleven a cabo eficientemente y de acuerdo con el calendario de ejecución, no se produzca el Componente correspondiente, o que los Componentes se produzcan eficientemente y no se logre el Propósito. La importancia del monitoreo de los Supuestos es que tiende a reducir este riesgo.

Por lo tanto, la razón primordial para identificar los Supuestos y monitorearlos durante el período de ejecución del proyecto es elevar la probabilidad de que el proyecto alcance su objetivo de desarrollo. Si los supuestos son críticos para alcanzar el objetivo de desarrollo del proyecto (Propósito), tienen que ser monitoreados en las diferentes etapas con el objeto de obtener información necesaria para decidir las actuaciones que aseguren los logros esperados para el proyecto. Por ejemplo:

En la Etapa de Preparación de Proyecto: El conocimiento de supuestos permite cambiar o decidir por diseños del proyecto que disminuyan los riesgos.

En la Etapa de Ejecución del Proyecto: El monitoreo durante la ejecución permite desarrollar planes de contingencia para proteger al proyecto si fuera necesario. Si el supuesto llega a tener una baja probabilidad de ocurrencia, se puede reformular el proyecto o incrementar esfuerzos para que la probabilidad se eleve.

Una acción posible derivada de un supuesto puede ser el cabildeo o presión para que se apruebe una ley, más educación a los beneficiarios sobre las ventajas de conectarse a los sistemas de agua potable, etc.

Redacción del supuesto.- El tercer elemento responde a la redacción del supuesto. Los supuestos representan riesgos relacionados con el entorno del proyecto. Aunque los riesgos son normalmente escritos en forma negativa, es importante que el supuesto sea expresado como un objetivo a alcanzar o mantener, es decir en forma positiva. Esto sugiere que si bien están fuera del control de la Agencia Ejecutora, ésta podría llevar a cabo acciones que tiendan a aumentar la probabilidad de ocurrencia de un supuesto –cabildeo en caso de un proyecto de ley, etc.– que en el caso de un riesgo se llamarían acciones litigantes.

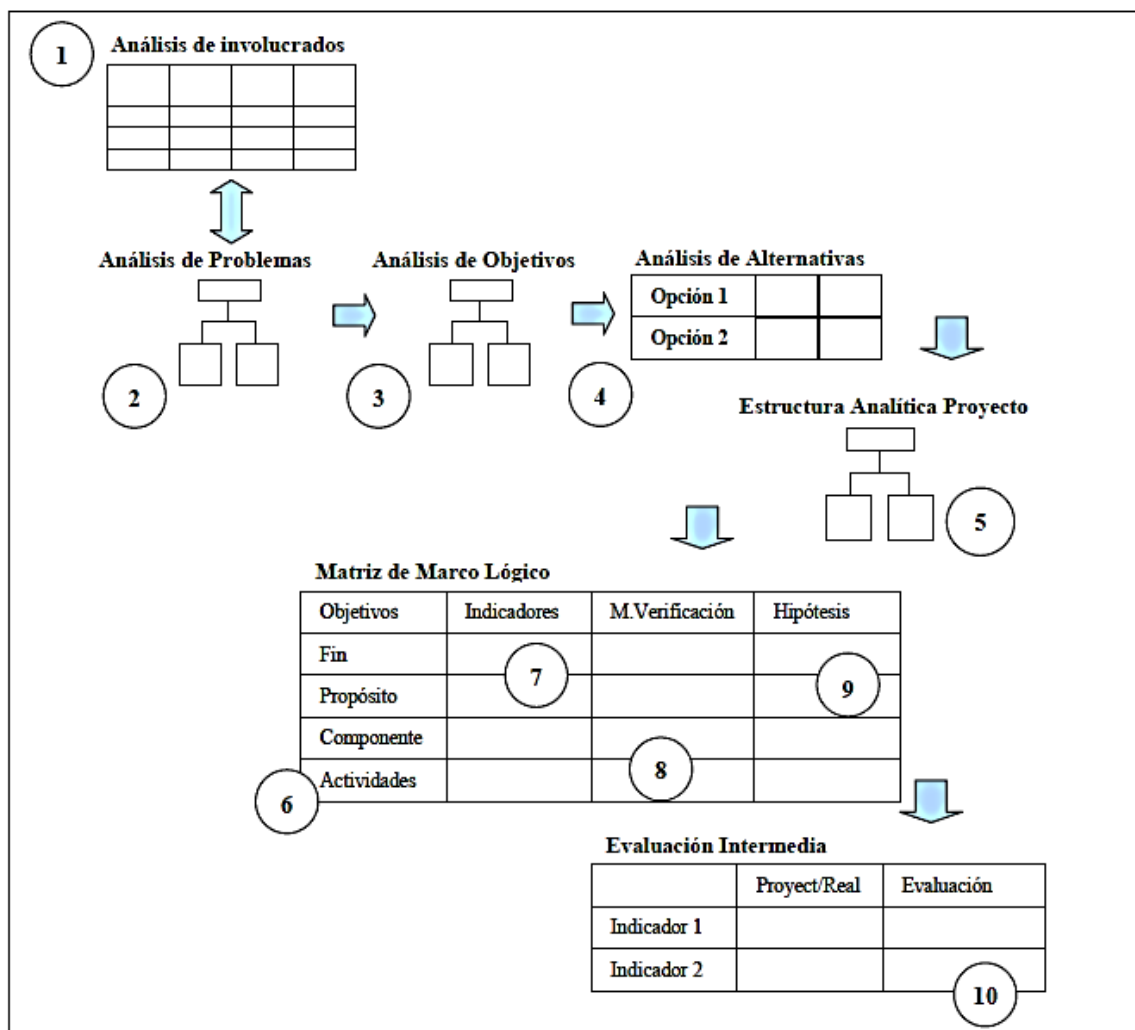
Los supuestos cambian.- La tendencia al construir una matriz de marco lógico es pensar que es única y estática, que no cambia y que todos sus elementos permanecen iguales durante toda la vida del proyecto. Sin embargo los supuestos incorporados en un Matriz de Marco Lógico cambian en la medida que se ejecuta un proyecto. Algunos supuestos desaparecen y otros se incorporan. Esto quiere decir, que durante la vida del proyecto los factores externos pueden cambiar y esto afecta la validez de los supuestos, tanto porque ya se han cumplido o porque las condiciones de los factores externos han cambiado y se hace necesario que se cumplan nuevas condiciones para que el proyecto tenga buen éxito. Esta característica de los supuestos es necesaria tenerla en cuenta sobre todo en las evaluaciones intermedias, ya que será necesario en el momento de hacerlas considerar un análisis del medio externo para determinar la incorporación de un nuevo supuesto y eliminar los ya cumplidos, en el caso de incorporar un supuesto (nuevo o emergente) éste debe ser formulado de la misma forma como hemos señalado anteriormente.

- Actividades en clase:
 - Lluvia de ideas para seleccionar supuestos.

Tarea en casa:

- Realizar el análisis, selección y redacción de supuestos utilizando el diagrama de verificación de supuestos.

Proceso general de Marco Lógico.



Fuente: Ortégón, Pacheco y Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Décima primera sesión:

MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERMEDIA

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados; es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación. “Medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo” es su objetivo general.

Hoy en día, los gerentes de programas y/o proyectos deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así estrategias, programas y otras actividades.

El **Seguimiento o Monitoreo**, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que

permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
- El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas.

El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar a cabo un Monitoreo efectivo de los proyectos, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios. En esto la agencia ejecutora tiene la responsabilidad primaria de realizar el monitoreo de un proyecto. La intención es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto.

La evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o

sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.

La evaluación pregunta si un proyecto está “funcionando” y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos. Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados.

La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post.

Existen dos tipos de evaluación:

- La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.
- La evaluación sumativa se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes (ejemplo: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, evaluar para dar por terminado un proyecto).
- Como se puede apreciar, el Monitoreo y la Evaluación están interrelacionados pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el

proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La Evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

- Al igual que un paciente se deja hacer chequeos periódicos para asegurar su estado de salud. El diagnóstico del paciente basado en los síntomas reportados, prescribe el tratamiento basado en la interpretación de los síntomas y después se le hace el seguimiento para evaluar los cambios. El Monitoreo y la Evaluación Formativa de proyectos es parecido. Le tomamos el pulso al proyecto. El diagnóstico lleva a un remedio o prescripción para mejoramiento que luego puede ser monitoreado y evaluado de vuelta. La agencia ejecutora y otros involucrados principales pueden monitorear el proyecto para determinar hasta qué punto ha mejorado la probabilidad de alcanzar el Propósito del proyecto.

¿Cuándo se hace monitoreo y evaluación?

Con frecuencia consideramos que la vida de un proyecto se circunscribe a la etapa en que se producen desembolsos, o sea, la etapa de ejecución. Pero el ciclo de vida del proyecto es bastante más complejo. Existe una estrecha relación entre las fases del ciclo del proyecto y las actividades de monitoreo y evaluación.

De la misma manera que el ciclo de un proyecto comienza antes de la etapa de ejecución y continúa después de dicha etapa, el Monitoreo y la Evaluación se concatenan a través de las diferentes fases y etapas. Por lo mismo, es más probable que no se pueda realizar eficientemente una evaluación de impacto si no se han efectuado tareas de monitoreo y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto. Las diferentes tareas relacionadas con el Monitoreo y la evaluación, para cada etapa del ciclo de vida del proyecto son las siguientes:

- **En la etapa de preparación.-** Los primeros pasos de monitoreo y evaluación se toman en la etapa de preparación del proyecto. En esta etapa, el equipo de preparación de proyecto (incluyendo el Ejecutor) tiene la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de monitoreo y evaluación. La Matriz de Marco

Lógico es una herramienta útil para estos efectos, pues, se utiliza para definir los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores. Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto.

Esto ayuda a formular, desde los inicios, el Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

- **En la etapa de ejecución.-** Vale la pena indicar que sin el establecimiento de un buen plan de monitoreo y evaluación, el Gerente de Proyecto no tiene el elemento básico de gestión en sus manos. El gerente queda colocado en una posición de reacción y no de acción proactiva en cuanto a la ejecución del proyecto, lo cual dificultará el manejo global del mismo. El gerente tiene un rol básico de monitoreo y evaluación en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a Monitoreo y Evaluación Formativa (Intermedia).

Para realizar el Monitoreo y la Evaluación en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el Plan de monitoreo y evaluación, preparado en la etapa de preparación del proyecto.

De no ser así, se debería preparar uno al inicio de la ejecución del proyecto, para ello se puede utilizar un taller de arranque que permita desarrollar dicho plan. Si no se efectúa un Taller de Arranque se debe, a lo menos, preparar un plan de monitoreo y evaluación con los involucrados principales.

La gran mayoría de las evaluaciones (intermedias sobre el desempeño del proyecto) periódicas en esta etapa se consideran formativas, ya que sus objetivos básicos son de mejorar el desempeño del proyecto. Esto asegura que el Informe de Progreso de proyecto (semestral) se ajuste a los requerimientos del plan de monitoreo y evaluación.

El Informe de terminación del proyecto puede considerarse como una Evaluación de tipo Sumativa. Además este tipo de evaluación, sumativa, se puede efectuar durante la

ejecución del proyecto sobre aspectos críticos que pueden afectar nuevos o futuros proyectos.

- **En la etapa de operación (post proyecto).**- La Agencia Ejecutora tiene el rol básico de monitoreo y evaluación en esta etapa. La Evaluación Sumativa, post proyecto, examina el impacto del proyecto a su terminación o posteriormente. Se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del monitoreo y evaluación durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto.

Las Evaluaciones de Impacto, por ejemplo, se hacen para un muestreo de proyectos en sectores o áreas seleccionadas, no para todos. Típicamente se seleccionan 3 ó 4 proyectos terminados en un determinado sector, para extraer lecciones y preparar un informe con recomendaciones que indican cómo estas lecciones pueden ser incorporadas en proyectos futuros.

Tipos de evaluación asociados al ciclo de vida del proyecto

En asociación con el ciclo de vida del proyecto, en cada fase encontramos diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación.

Teniendo en cuenta que en el área de proyectos, no existe una completa homogeneidad de lenguaje, revisaremos en términos más bien referenciales algunas tipologías de evaluaciones asociadas al ciclo de proyectos.

Una primera tipología es la que entrega Abdala (2001) que contempla cuatro momentos de evaluación, (que aquí hemos llamado tipos de evaluación asociadas al ciclo de vida del proyecto), en los que se cumplen objetivos de evaluación distintos.

- La evaluación Ex-ante evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.

- La evaluación Intra: se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- La evaluación post: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- La evaluación ex-post: se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

¿Cómo se hace el monitoreo y evaluación?

La planificación del monitoreo y evaluación.- Al desagregar el ciclo de vida de los proyectos como en el siguiente esquema, tenemos un mayor número de fases antes de la ejecución, a esto lo denominaremos “etapas previas a la ejecución”.

Esta desagregación nos ayudara a exponer algunos conceptos respecto de la planificación del monitoreo y evaluación y su relación con la Metodología Marco Lógico.

Lo primero que hay que tener en cuenta, según la experiencia, es que los tiempos de las diferentes etapas varían mucho. Por ejemplo, la ejecución puede tomar 4 años o más, mientras que las etapas previas típicamente son de más corta duración. Estas etapas previas, de preparación, pueden tomar entre 6 meses y dos años y son esenciales para la planificación de monitoreo y evaluación. La eficiencia y la eficacia son criterios claves en una buena planificación en la medida que aseguran mejores resultados.

Por eso las etapas previas a la de ejecución del proyecto, aunque cortas, son esenciales porque definen la situación insatisfecha actual -proyecto o programa- situación futura deseada. Define también los involucrados y escoge las mejores alternativas para alcanzar la situación futura. Una buena planificación permite mejorar los resultados en etapas posteriores, mejorando la eficiencia y eficacia del proyecto.

En estas etapas previas se debe desarrollar algunas tareas que son esenciales para la planificación, las cuales se revisan a continuación:

- **Identificación de la idea del proyecto:** Las tareas que se desarrollan en esta etapa han sido presentadas previamente como parte fundamental de la etapa de Análisis Situacional de la Metodología Marco Lógico, por lo que solo se enuncian:
 - Identificación del problema o problemática central a ser abordada.
 - Identificación de los involucrados y Análisis.
 - Análisis del Problema, utilizando la técnica de árbol de problemas.
 - Incorporación de lo que se conoce sobre el sector: Situación actual, inversiones o esfuerzos en camino que se dirigen a la problemática, etc.
- **Definición de objetivos:** Al igual que la etapa anterior, la definición de objetivos ha sido tratada con más detalle anteriormente sobre Metodología Marco Lógico. Las tareas principales son:
 - Selección del Fin y Propósito y lo que serían los Componentes del proyecto.
 - Preparación de la Matriz de Marco Lógico.
 - Preparación de un inventario de Lecciones Aprendidas de otras situaciones o proyectos similares. En esto puede ser útil considerar la Cooperación Técnica para obtener experiencias de otros proyectos similares en otros lugares o países.
- **Diseño:** En esta etapa se mejora de manera iterativa la Matriz de Marco Lógico y se realizan los estudios de factibilidad técnica, institucional, económica, financiera y otros:
 - Se elaboran los planes de Ejecución Física y Financiera (aunque con frecuencia no se hacen). Es importante que los planes de ejecución física y financiera se desarrollen con base en los componentes y las actividades de la Matriz de Marco Lógico.
 - Se elabora el plan de monitoreo y evaluación, indicando actividades específicas, frecuencia y otros detalles de esta función. Se verá más adelante en este capítulo, elementos básicos que debería contener el Plan.

- También en esta etapa se recoge la información correspondiente al año base. Sin información del año base, no se puede medir el cambio planteado por el proyecto/programa.
- **Análisis y aprobación:** En esta etapa, se asegura la existencia de un plan de monitoreo y evaluación y se comprueba la “evaluabilidad” del proyecto.

Un aspecto importante de la evaluabilidad consiste en la existencia de una lógica causal en el proyecto: si se llevan a cabo las Actividades, entonces se producirán los Componentes. Por ejemplo, en un proyecto cuyo Propósito es reducir la tasa de mortalidad de niños hasta 5 años, podría incluir los siguientes Componentes:

- Atención médica sistemática a mujeres embarazadas
- Campañas de inmunización de todos los niños de 0 a 5 años
- Promoción de una fórmula mejorada de leche para bebés
- Mayor número de lugares de recreo para niños en edad preescolar

Obviamente el cuarto Componente no es relevante, por lo tanto no es evaluable. Puede haber otros ejemplos, como un proyecto de mejoramiento de atención hospitalaria que incluye rehabilitación de edificios y nuevo equipamiento, pero sin un componente de entrenamiento del personal profesional para usar las nuevas facilidades, no se podría obtener el propósito. Habría una falla en la lógica causal.

Otro aspecto de evaluabilidad es la capacidad de medir los resultados en forma cuantitativa o cualitativa. La incorporación de la medición cuantitativa y cualitativa eleva la credibilidad de la evaluación y la cualitativa fomenta la participación de los involucrados.

Qué incluir en un Plan de monitoreo y evaluación

Estos seis puntos sintetizan los aspectos principales de la planificación de monitoreo y evaluación:

- **Políticas y reglas de procedimiento.-** Este primer aspecto ayuda a detallar “cómo” se hará el monitoreo y evaluación del proyecto. Las reglas pueden ser de tipo general y específicas. Las Generales definen el monitoreo y evaluación para el programa en general: la priorización que tendrá el monitoreo y evaluación, la participación de Involucrados, la definición de evaluaciones formativas y sumativas, etc. Las Reglas específicas definen las técnicas que serán utilizadas en el monitoreo y evaluación, quién prepara, quién recibe y quién actúa en relación con la información, ¿hasta dónde se delegan varios aspectos del monitoreo y evaluación a otros involucrados en el proyecto?
- **Estructura.-** La asignación de las funciones para el monitoreo y evaluación de un proyecto requiere ser considerada temprano en la etapa de diseño. Dado que el monitoreo y evaluación es considerado una función principal de gestión, es necesario localizar estas funciones en algún lugar dentro de la estructura organizacional del proyecto.

El monitoreo y evaluación puede tener su propia oficina y personal, o puede ser asignado a varias unidades del proyecto; pero en todo caso, la asignación de responsabilidades respecto a ello, tiene que ser clara y aceptada por todos los que deben intervenir.

No hay respuesta definitiva, ex ante, en cuanto a situar la función del monitoreo y evaluación, como interna o externa a la unidad ejecutora del proyecto. Para determinar dónde localizar esta función, se deberían tomar en cuenta los siguientes factores:

- Confianza Administrativa. Confianza ante las autoridades, Credibilidad.
- Objetividad. Potencial para la utilización. Esto depende de si lo que se produce es “objetivo” y no sujeto a sesgos.
- Conocimiento del Proyecto. Los que manejan el monitoreo y evaluación tienen que conocer el proyecto.

- Potencial para la utilización de resultados. Quiénes están mejor situados para implantar las recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Autonomía. Independencia para emitir juicios y proponer prescripciones.

Varios de los factores favorecen a una unidad separada y otros a localizar monitoreo y evaluación dentro de las unidades operativas. Lo importante es mantener un balance entre los factores.

- **Recursos humanos.-** Para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación se requieren recursos humanos capacitados, ya sea para efectuar los trabajos directamente o para supervisar. La capacitación puede requerir que el propio proyecto tenga recursos para el entrenamiento del personal de monitoreo y evaluación. Es necesario una condición sine qua non: que el jefe de monitoreo y evaluación goce de la plena confianza profesional del Gerente del Proyecto, de lo contrario, los resultados del monitoreo y evaluación no se tomarán en cuenta y no se aprenderá.
- **Determinación de incentivos.-** Si los involucrados en un proyecto consideran que el monitoreo y evaluación no es importante, nunca se podrá efectuar un buen monitoreo y evaluación. Por lo tanto, es importante captar en la etapa de preparación del proyecto los posibles intereses que podrían tener involucrados individuales en monitoreo y evaluación y asegurar en el diseño del plan monitoreo y evaluación que esos intereses sean tomados en cuenta. Es importante, Identificar los intereses de los Involucrados y crear incentivos para su apoyo al monitoreo y evaluación.

El interés es la razón por la cual un involucrado apoyaría o resistiría un proceso efectivo de monitoreo y evaluación de un proyecto.

El Incentivo: es una actividad o acción de monitoreo y evaluación que promueve apoyo o reduce resistencia por parte de los involucrados al proceso.

- **Difusión.-** La difusión de los resultados del monitoreo y evaluación es esencial para el mejoramiento de proyectos tanto en ejecución como para futuros proyectos. Sin difusión no se aprende ni se puede mejorar el desempeño. Por lo tanto, es importante que el

plan de monitoreo y evaluación contemple mecanismos de difusión de los resultados, así como recursos para efectuar esa difusión.

Lo que se difunde son lecciones aprendidas o mejores prácticas. Una lección aprendida es una hipótesis que resulta de una o más evaluaciones sobre algo que funciona bien o no funciona bien, que podría aplicarse a otras situaciones. Por ejemplo en el arranque del proyecto, llevar a cabo una reunión-seminario con el equipo de proyecto, la agencia ejecutora, el órgano de enlace, los coejecutores y otros involucrados claves, al inicio de la ejecución, para asegurar un conocimiento cabal de los parámetros del proyecto y procedimientos de ejecución.

Una mejor práctica significa el medio más efectivo y eficiente para realizar algo en una variedad de situaciones. Normalmente resulta de medios comprobados en varias evaluaciones. Con frecuencia las mejores prácticas se estandarizan y pasan a ser los medios aceptados y hasta requeridos para hacer algo. Por ejemplo el aprendizaje de adultos por medio de prácticas, la creación de fondos viales, el uso de garantías de vecinos en microcrédito, etc.

- **Presupuesto**.- Se requiere dedicar recursos financieros del proyecto para el monitoreo y evaluación, no se puede llevar a cabo un buen monitoreo y evaluación sin recursos financieros. Es común encontrar proyectos que no incluyen presupuesto de actividades de monitoreo y evaluación.

Los costos principales son los de personal e instalaciones; los que se refieren a personal directo y de supervisión y dependencias que permitan reunir y analizar los datos para divulgar la información y tomar decisiones respectivamente. Debido al costo que implica, es necesario tener claro ¿hasta qué nivel se va a desagregar la información? Como norma se debe adoptar que los beneficios de la información tienen que superar los costos de conseguir la información.

Además de los aspectos anteriormente revisados, es importante tener en cuenta otros como:

- ¿Cuáles son las técnicas que serán utilizadas, tanto para recoger o generar la información requerida, así como para convertirla en datos utilizables para fines de monitoreo y evaluación?
- ¿Quién concretamente estará a cargo del monitoreo y evaluación y de la recopilación de información? ¿Cómo estará organizada esta función? Esto tiene que incluir la especificación de los recursos humanos y materiales que se dedicarán a esta función. ¿Cómo se efectuará las evaluaciones anuales o de medio tiempo y como se integrarán con el proceso de monitoreo y evaluación? ¿Cuál será el rol de consultores externos y evaluaciones externas?
- **Características de un buen plan de monitoreo y evaluación**
 - Sistemático: Significa que debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo el ciclo del proyecto.
 - Participativo: Los involucrados importantes forman parte del diseño y de la ejecución de monitoreo y evaluación desde el comienzo. Significa que todos los que contribuyen al proyecto, o que son afectados por el proyecto, entienden quién es responsable de hacer qué. Hay tres resultados principales de la participación:
 - Promueve acuerdos en la definición de los parámetros de resultados y desempeño.
 - Fomenta la corresponsabilidad y la confianza.
 - Crea compromiso entre los involucrados.
 - Centrado en el desempeño: Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el Propósito del proyecto. El concentrarse en el desempeño significa que es necesario identificar áreas de pobre desempeño para realizar ajustes tan pronto sea posible. Aunque el propósito de un proyecto nunca puede cambiar, sí se pueden cambiar componentes y actividades para aumentar la probabilidad de que un proyecto alcance su propósito.

- Dirigido al aprendizaje: El mensaje central de monitoreo y evaluación es convertir las experiencias en lecciones. Se sacan estas lecciones para mejorar este proyecto así como otros proyectos.
- Guía para la toma de decisiones: Esto se cumple cuando se proporciona la información para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades.

Técnicas para recabar información

Criterios básicos.- La recopilación de información debe obedecer a algunos criterios, de tal forma que ésta sea confiable, oportuna y eficiente para quien la utiliza. Algunos de estos criterios son:

- Selectivo: Significa recoger únicamente datos que son verdaderamente pertinentes. Tenemos que ver bien los indicadores para cada objetivo en la matriz de Marco Lógico. No se debe recoger información interesante pero que no esté ligada al resultado que estamos midiendo.
- Guiado hacia resultados: Todos los datos que recogemos deben tener que ver con los resultados (componentes, propósito, fin) que estamos buscando. No recoger información sobre actividades.
- Efectivo en costo: Significa utilizar la menor cantidad de recursos para cumplir el objetivo. Hay varias maneras de recoger datos, pero unas son más económicas, rápidas y efectivas que otras. La idea es recoger la información a un costo mínimo.
- Imparcial: Significa que la información debe tener el menor sesgo posible.
- Replicable: En el sentido que otros puedan utilizar los mismos métodos y llegar a resultados comparables. También significa que los que recogen datos en varios lugares y en tiempos diferentes utilizan métodos consistentes (iguales).

- **Específico:** Tiene que ver con selectivo. Los datos se aplican específicamente al resultado que queremos medir. Debe haber una desagregación adecuada de la información; esto está relacionado también con los costos y la pertinencia de la información.
- **Oportuno:** Los datos tienen que ser oportunos para que sirvan para la toma de decisiones. Para algunos indicadores, los datos serán a nivel anual, mientras que para otros podrán recogerse mensualmente o semestralmente; esto depende de quién necesita la información o para qué se necesita la información. En todo caso, la OPORTUNIDAD es vital para el buen desarrollo del proyecto y su difusión.

La recopilación de información efectiva en costo posee cuatro elementos muy importantes:

- **Sólo lo necesario.** Debe evitarse información redundante y eliminar la información que no sea pertinente. Dejar sólo aquella que nos sirve para medir lo que necesitamos medir.
- **Uso de fuentes secundarias.** Esto es una buena opción; más adelante se verá con algún detalle.
- **Cerca de la fuente.** El punto esencial es que los datos requeridos deberían ser recogidos y utilizados cerca de la fuente de información. No se debe crear sistemas burocráticos especiales para obtener o analizar la información. Crear una burocracia separada normalmente no es costo-efectivo y corre el riesgo de eliminar el eslabón entre los que recogen la información y los usuarios de la información.
- **Beneficio-costos:** A veces los métodos de recolección y análisis pueden ser muy costosos y no se justifican (encuestas formales, etc.). Pueden usarse métodos de recolección menos costosos, aunque se pierda algo en precisión. Por ejemplo: Métodos de Estimación Rápida.

En resumen, un proyecto puede proveer la mejor información al menor costo utilizando información existente, técnicas de muestreo, métodos de estimación rápida y otros métodos de recolección creativos. La recopilación de información efectiva en costo posee cuatro elementos muy importantes:

- Sólo lo necesario. Debe evitarse información redundante y eliminar la información que no sea pertinente. Dejar sólo aquella que nos sirve para medir lo que necesitamos medir.
- Uso de fuentes secundarias. Esto es una buena opción; más adelante se verá con algún detalle.
- Cerca de la fuente. El punto esencial es que los datos requeridos deberían ser recogidos y utilizados cerca de la fuente de información. No se debe crear sistemas burocráticos especiales para obtener o analizar la información. Crear una burocracia separada normalmente no es costo-efectivo y corre el riesgo de eliminar el eslabón entre los que recogen la información y los usuarios de la información.
- Beneficio-costos: A veces los métodos de recolección y análisis pueden ser muy costosos y no se justifican (encuestas formales, etc.). Pueden usarse métodos de recolección menos costosos, aunque se pierda algo en precisión. Por ejemplo: Métodos de Estimación Rápida.

En resumen, un proyecto puede proveer la mejor información al menor costo utilizando información existente, técnicas de muestreo, métodos de estimación rápida y otros métodos de recolección creativos.

Tarea en casa:

- Realizar el plan de monitoreo y evaluación.

Décima segunda sesión:

PRESENTACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO FINANCIERO

- Evaluación práctica:
 - Presentación y sustentación del proyecto financiero a nivel de marco lógico por parte de los participantes de la capacitación.

4.5.2 Descripción del Currículo Vitae del tutor que dictará el curso

DATOS PERSONALES

Nombres: José Julio
Apellidos: Ibarra Proaño
No. Cédula: 171982035-7
Lugar de nacimiento: Cuenca
Fecha de nacimiento: 31 de Agosto de 1964
Estado civil: Casado
Teléfonos: 3760-627-0994514996
Dirección: Av. Santa Rosa casa #318
Correo electrónico: ipjj10037@ute.edu.ec

ESTUDIOS REALIZADOS

Superior:

Magíster en Docencia y Currículo
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

Licenciado en Ciencias de la Educación. Profesor de Enseñanza Media en la Especialización de Comercio y Administración.
Universidad Central del Ecuador

Otros Estudios:

Habilitación docente para cursos de nivelación superior
SENESCYT

Seminario de Metodología de la Investigación
Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

Seminario sobre Metodología, Motivación y Normativa en Áreas Técnicas y Administrativas.
Otorgado por la Universidad Tecnológica Equinoccial

Curso Didáctica de las Ramas Técnicas
Universidad Tecnológica Equinoccial.

Curso sobre Ley de Régimen Tributario Interno
Colegio de Contadores Públicos de Pichincha Núcleo de Santo Domingo.

Curso de Tributación
Ministerio de Finanzas, auspicio Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, Núcleo de Santo Domingo

Seminario Taller sobre Actualización Tributaria
Comisión de Capacitación de la Cámara de Comercio de Santo Domingo.

Seminario de contabilidad de costos aplicada a la Gestión Empresarial
Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, Núcleo de Santo Domingo.

Seminario Taller de Dolarización NEC. 16 y 17 “Normas Ecuatoriana de Contabilidad”
Pontificia Universidad Católica Sede Santo Domingo

Curso de Motivación al Trabajo y Gestión Comercial
Consejo Provincial de Pichincha

Curso de Investigación de Mercados
Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

Taller de “Actualización y Reforzamiento en la Metodología de Investigación y Dirección de Tesis de Grado”
Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

Seminario de “Programa de Formación de Multiplicadores en Emprendimiento”
Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

Idiomas, 7mo Nivel
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

III Congreso SINAPUCE de Tecnologías de la Información y de la Computación

Noviembre de 2007

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

TECHDAY IBARRA 2009, 16 horas, Octubre de 2009

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo y la Universidad Técnica del Norte.

CISCO, 240 horas, mayo de 2008

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Profesor de Contabilidad y Estadística

Colegio Primero de Mayo Quito, Años Lectivos 1987 a 1989.

Profesor de Contabilidad

Colegio ITC. Amazonas, desde Octubre de 1989, hasta Septiembre de 1997.

Profesor del Instituto Superior Herman Hollerith

Del 12 de Diciembre de 1993, hasta 1997.

Profesor de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo

Desde el Mes de Septiembre de 1996 hasta la presente fecha.

Profesor del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, según Nombramiento del Ministerio de Educación y Cultura, de fecha Octubre 29 de 1998 hasta la presente fecha

4.5.3 Metodología

El curso de formación docente sobre “FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO” será ejecutado mediante la siguiente metodología:

Se aplicará clases magistrales emitidas por el capacitador, acompañadas de talleres en los que se apreciará la avidez de cada uno de los participantes, con el objetivo de que vayan adquiriendo las habilidades prácticas respecto al contenido de las temáticas.

Todas las jornadas se presentaran resultados individuales y por grupos de trabajo, también será necesario una retroalimentación al inicio de cada evento siguiente.

Además se empleará la evaluación formativa que será desarrollada en cada una de las sesiones para identificar el progreso de los participantes.

Para verificar el nivel de aprehensión se realizara evaluaciones sumativas que servirán de base para el resultado final de aprobación del curso.

El material que se utilice para reforzar la información impartida en las horas de capacitación será entregado al inicio de la capacitación y así los estudiantes tendrán una visión general de los conocimientos que obtendrían al culminar la capacitación.

Las actividades establecidas en el cronograma deberán ser ejecutadas a cabalidad, esta responsabilidad esta delegada al instructor de la capacitación.

4.5.4 Evaluación

La calificación de las diferentes actividades de los participantes será sobre diez (10) puntos.

Además se presenta los siguientes parámetros que se tomarán en cuenta:

Durante la capacitación:

- **Participación (10%):** Participación activa en el transcurso de las clases, con inquietudes o aportaciones
- **Actividades extra clase (20%):** Tareas enviadas a la casa en forma individual.
- **Evaluación procesual (30%):** Se aplicará desarrollo de ejercicios individuales y grupales como parte de la verificación de conocimientos adquiridos.

Al final de la capacitación:

- **Evaluación práctica (40%):** Al finalizar las 60 horas de capacitación la evaluación final consistirá en la presentación y sustentación del proyecto financiero que desarrollen en el transcurso de la capacitación. La puntuación será de 40% del valor total de la nota.

4.6 Duración del curso

Por la característica laboral de los participantes el evento solo se puede realizar los días sábados, para lo que se requiere la utilización de doce sesiones de cinco horas cada una, en horario de 07H30 hasta las 12H30, utilizándose doce semanas durante el año lectivo que serán elegidas a convenir con los participantes y la autoridad de la institución, la misma que brinda las facilidades necesarias para impartir el curso de formación en las instalaciones del plantel.

Durante la sesión de trabajo habrá un intermedio de quince minutos para un refrigerio, necesario como relax para continuar la tarea.

Se requiere que cada participante venga provisto del material necesario, además del que se le facilitará al inicio del evento.

4.7 Cronograma de actividades a desarrollarse

El cronograma de trabajo del curso de capacitación docente denominado “FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO” tiene una duración de tres meses. Se trabajará los días sábados con tutorías presenciales de cinco horas diarias, un total de doce sábados y de sesenta horas clase.

CURSO DE FORMACIÓN DOCENTE "FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO"																
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES													
			MARZO			ABRIL				MAYO				JUNIO		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Presentación a las autoridades de la institución la planificación del curso y acuerdo sobre las fechas que será impartido.	Lcda. Nancy Maldonado														
2	Convocatoria a los docentes.	Lcda. Nancy Maldonado														
3	PRIMERA SESIÓN: Bases conceptuales en la elaboración de proyectos.	Facilitador														
4	SEGUNDA SESIÓN: CICLO DEL PROYECTO Preinversión	Facilitador														
5	TERCERA SESIÓN: Ciclo del proyecto.- Inversión Operación Evaluación ex - post	Facilitador														
6	CUARTA SESIÓN: MARCO LÓGICO Etapa de análisis Etapa de planificación	Facilitador														
7	QUINTA SESIÓN: TIPOS DE ANÁLISIS Análisis de involucrados	Facilitador														
8	SEXTA SESIÓN: Análisis del problema	Facilitador														
9	SÉPTIMA SESIÓN: Análisis de objetivos	Facilitador														
10	OCTAVA SESIÓN: Análisis de alternativas	Facilitador														
11	NOVENA SESIÓN: MATRIZ DE MARCO LÓGICO Primera columna Segunda columna	Facilitador														
12	DÉCIMA SESIÓN: Tercera columna Cuarta columna	Facilitador														

4.9 Certificación

Para obtener la certificación de haber aprobado el curso de capacitación “FORMULACIÓN DE PROYECTOS FINANCIEROS A NIVEL DE MARCO LÓGICO” es necesario que el participante:

- Haya asistido al 90% de la capacitación.
- Obtener un puntaje mínimo de siete sobre diez (7/10)

4.10 Bibliografía

- Jaramillo, F. (2013). *Guía didáctica Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, Proyecto de Investigación II*. Loja, Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Medina, H. (2009). *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*. Guatemala: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: Mm editores, Quinta edición.
- Morales, A. y Morales, J. (2002). *Respuestas rápidas para los financieros*. México: Pearson Educación.
- Ortigón, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Pérez, Bartolomé., Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: manual de uso*. Madrid: Famp.

4.11 Anexos

ANEXO 1: Sala magna en la que se impartirá la capacitación.



CONCLUSIONES

- En la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” no hay una fluida comunicación entre directivos y docentes, lo evidencia la tabla 26 en la que muestra que el 37% da una respuesta negativa a la interrogante de que si las autoridades de la institución elaboran seminarios de capacitación.
- Por la edad un 30% de los docentes no desean obtener un título de cuarto nivel, su mira está en la jubilación.
- Al existir mayor porcentaje (68%) de personal femenino el ambiente de la institución se encuentra fortalecido en valores.
- El personal docente encuestado es consciente de la colosal necesidad de capacitación continua y permanente, ya que el 77,5% respondió positivamente a la interrogante de que si considera importante seguirse capacitando en temas educativos, además un 82,5% ha asistido mínimo a un curso en los dos últimos años.
- La modalidad más adecuada para impartir curso formativos enfocando al personal docente de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa” es la presencial (el 42,62% la seleccionó) y el horario más adecuado son los fines de semana (días preferidos por el 37,5%).
- Los docentes se sienten en desventaja con los contenidos de la nueva malla curricular, ya que la mayoría (15,45%) expresa la necesidad de capacitación relacionada con las materias a su cargo.

RECOMENDACIONES

- Las autoridades de la institución requieren mejorar los canales de comunicación, para que sus colaboradores estén bien informados acerca de las distintas actividades que se están proyectando.
- Se debe aprovechar a los docentes de larga experiencia para promover talleres internos en los que se compartan técnicas que ayuden a los docentes neófitos.
- Se debería seguir fortaleciendo el ambiente armónico generado por el alto porcentaje de personal femenino.
- Las autoridades pertinentes deben promover la importancia de la capacitación continua en el personal docente.
- Los directivos deben conocer la modalidad y horario de preferencia para la ejecución de futuras capacitaciones y así la temática tenga una mayor acogida.
- Sería de gran valor pedagógico impartir un curso de formación docente sobre formulación de proyectos financieros a nivel de marco lógico, ya que una de las nuevas asignaturas de la malla curricular es “Emprendimiento y Gestión”, por lo que la capacitación le proveería de nuevas herramientas para la elaboración de proyectos a fin de que su aplicación en el aula sea más ágil y concreta, además que los estudiantes asimilen de manera más práctica los conocimientos impartidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación, Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. México: Editorial Brujas.
- Ainscow, M. (2001). *Necesidades Especiales en el aula, guía para la formación del profesorado*. España: Narcea.
- Bautista, G., Borges, F. y Forés, A. (2006). *Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje*. Madrid: Narcea.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003). *Flexibilidad y formación*. Barcelona: Icaria.
- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). *la organización del centro educativo: manual para maestros*. Editorial Club Universitario.
- Castella, J.; Comelles, S.; Cros, A.; Vilá, M. y Santasusana. (2007). *Entenderse en clase, estrategias discursivas y habilidades comunicativas*. España: Grao.
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. España-Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Estruch, J. (Diciembre, 2002). *Hacia la profesionalización de centros escolares*. *RE*, 329, p. 79.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Editorial Prentice Hall.
- Fernández, A. (agosto 2003). *Profesionalización del proceso educativo*. "RE", 330, p.44.
- Funes, J. (2010). *Nueve ideas clave, educar en la adolescencia*. España: Grao.
- García, J.; González, C. y Ruiz, G. (2009). *Estadística empresarial*. España: Servicio de publicaciones Universidad de Cádiz.
- Gento, S. y Pina, J. (2011). *Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad*. Madrid: Editorial UNED.
- Gomez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. España
- Gonzalez, J., Monroy, A. y Silberstein, E. (2004). *Dinámica de grupos, técnicas y tácticas*. México: Editorial Pax México.
- Gonzalez, M., Hernandez, M., Martinez, A., Soriano, L., y Ureña, F. (1999). *La educación física en secundaria*. España: Inde

- González, V. (1822). *Diccionario de la Academia Española*. París: Cosson.
- Guinjoan, M y Riera, J. (2000). *Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de calidad ISO 9000*. España-Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Horno, P. (2007). *Educando el afecto: reflexiones para familias, profesorado, pediatras*. España: Grao.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela-Caracas: Editorial CEC, SA.
- Imbernón, F. (1994). *la formación y el desarrollo profesional del profesorado, hacia una nueva cultura profesional*. España: Grao.
- Imbernón, F.; Alonso, M.; Arandia, M.; Cases, I.; Cordero, G.; Fernández, I.; Revenga, A. y Ruiz, P. (2007). *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado, reflexión y experiencias de investigación educativa*. España: Grao.
- Inostroza, G. (2005). *La práctica motor de la formación docente*. Chile: Comunicaciones Noreste.
- Jonassen, D.; Tessmer, M. & Hannum, W. (1999). *Métodos de análisis para tareas de instrucción*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Loscertales, F. (1987). *Otra forma de ser profesor*. España: Servicio de publicaciones de la universidad de Sevilla.
- Malpica, F. (2013). *Calidad de la práctica educativa referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Editorial Grao.
- Martínez, F. y Calva, J. (2005). *Coloquio de investigación bibliotecológica y de la información: problemas y métodos de investigación en bibliotecología e información. Una perspectiva interdisciplinaria*. México: Memoria del XXIII.
- Molina, Z. (2006). *Planeamiento didáctico, fundamentos, principios, estrategias y procedimientos para su desarrollo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Monereo, C.; Castelló, M.; Clariana, M.; Palma, M. y Pérez, L. (2007). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje: formación del profesorado y aplicación en la escuela*. México: Grao.
- Muriel, J. (2013). *El gestor eficaz, definiendo las características para alcanzar el éxito en la gestión*. Madrid: Esic Editorial.

- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Navarro, M. (2002). Reflexiones de/para un director, lo cotidiano en la dirección de un centro educativo. España: Narcea.
- Novelo, S. (2002). *El mito de la ISO 9001: 2000*. México: Editorial Panorama.
- Paquay, L., Altet, M., Charlier, E. y Perrenoud, P. (2005). *la formación profesional del maestro, estrategias y competencias*. México: Editorial FCE.
- Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Payette, A. (1990). *La eficacia de los gestores y de las organizaciones*. Quebec: Presses de l'Université du Quebec.
- Pérez, M. (1995). *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. España: Narcea S.A. Ediciones.
- Puebla, E. (2009). *El sistema de formación profesional para el empleo*. España: Editorial LEX NOVA S.A.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés
- Rosero, M. (2013, 12, 17). La antigüedad de los profesores no pesará en la recategorización. *El Comercio*. Recuperado de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/AngelPachacama-recategorizacion-universidad-LOEI-UNE_0_1049295095.html
- Rossett, A. (1995). Evaluación de las necesidades. . En Anglin, GJ (Ed) *Tecnología Instruccional: Futuro Pasado, presente y*, p.183-196. Englewood, CO: Libraries Unlimited, Inc.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. España: Narcea.
- Touriñan, J. y Sáez, R. (2012). *Teoría de la educación, metodología y focalizaciones, la mirada pedagógica*. España: Netbiblo, S. L.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial digital*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Vaillant, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente, ¿Cómo se aprende a enseñar?*. España: Ediciones Narcea S.A.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de*

investigación. Argentina: Editorial Brujas.

ANEXOS

Anexo 1: PETICIÓN DE AUTORIZACIÓN AL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JULIO MORENO ESPINOSA"

Loja, diciembre de 2012

Señor(a)

RECTOR (A) DEL CENTRO EDUCATIVO

En su despacho.

De mi consideración:

La Universidad Técnica Particular de Loja, consciente del rol 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 del Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, 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 de características similares.

Dado el precedente, le solicito comedidamente autorizar al maestrante del postgrado en Gerencia y Liderazgo Educacional 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, actividad que se constituye en la base para realizar su informe de investigación; cabe indicar que el estudiante de maestría está capacitado para efectuar este proceso 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
[Firma]



Anexo 2: CUESTIONARIO “NECESIDADES DE FORMACIÓN” DOCENTES DE BACHILLERATO



CUESTIONARIO: “NECESIDADES DE FORMACIÓN” DOCENTES DE BACHILLERATO

Código del investigador: _____

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.

Complete los paréntesis, escribiendo en sus números el porcentaje (redondeado en su caso) de la muestra total a la que corresponde, según corresponda. EJ:

Fiscal	1	Fiscocomisional	()	Municipal	3	Particular	4
--------	---	-----------------	-----	-----------	---	------------	---

1. DATOS INSTITUCIONALES

1.1. Nombre de la institución educativa investigada, donde usted labora: _____										
1.2. Provincia: _____				Ciudad: _____						
1.3. Tipo de institución:		Fiscal	1	Fiscocomisional	2	Municipal	3	Particular	4	
1.4. Tipo de bachillerato que ofrece:		Bachillerato en ciencias				3	Bachillerato técnico		6	
1.4.1 Si el bachillerato que la institución educativa investigada ofrece, es técnico, a qué figura profesional atiende:										
Bachilleratos Técnicos Agropecuarios										
a. Producción agropecuaria		1	b. Transformados y elaborados lácteos		2	c. Transformados y elaborados cárnicos		3	d. Conserjería	4
e. Otra, especifique cuál: _____		5								
Bachilleratos Técnicos Industriales:										
B A C H I 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 (letomería) 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					
Bachilleratos Técnicos de Comercio, Administración y Servicios										
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
Bachilleratos Técnicos Polivalentes										
ff. Contabilidad y administración		31	gg. Industrial		32	hh. Informática		33		
ii. Otra, especifique cuál: _____										
Bachilleratos Artísticos										
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 ítem/es (asignados anteriormente): _____ - _____ - _____ - _____					NO		2

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL INVESTIGADO

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:	1º	17	2º	18	3º	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 (4º nivel)	4
Nivel técnico o tecnológico superior	2	Maestría (4º nivel)	5
Lic., Ing., Eco., Arq., etc. (3er. nivel)	3	PhD (4º nivel)	6
Otras, 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 (4º 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 atraigan)

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. Considere 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 5 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/capacitaciones (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/capacitaciones:

(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/capacitación

(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					

Ítems	1	2	3	4	5
8. Describe las funciones y cualidades del tutor					
9. Conoce técnicas básicas para la investigación en el aula					
10. Conoce diferentes técnicas de enseñanza individualizada y grupal					
11. Conoce las posibilidades didácticas de la informática como ayuda a la tarea docente					
12. Desarrolla estrategias para la motivación de los alumnos					
13. Conoce aspectos relacionados con la psicología del estudiante					
14. Plantea, ejecuta y hace el seguimiento de proyectos educativos (autoridades, docentes, estudiantes)					
15. Conoce la incidencia de la interacción profesor-alumno en la comunicación didáctica (estilos de enseñanza y aprendizaje, el aula como grupo...)					
16. Mi formación en TIC, me permite manejar herramientas tecnológicas y acceder a información oportuna para orientar a mis estudiantes					
17. Percibe con facilidad problemas de los estudiantes					
18. La formación académica que recibí es la adecuada para trabajar con estudiantes, dadas las diferentes características étnicas del país					
19. Planifico, ejecuto y doy seguimiento a proyectos económicos, sociales, culturales o educativos					
20. Mi expresión oral y escrita, es la adecuada para que los estudiantes comprendan la asignatura impartida					
21. Cuando se presentan problemas de los estudiantes, me es fácil comprenderlos/os y ayudarles en su solución					
22. La formación profesional recibida, me permite orientar el aprendizaje de mis estudiantes					
23. Mi planificación siempre toma en cuenta las experiencias y conocimientos anteriores de mis estudiantes					
24. El proceso evaluativo que llevo a cabo, incluye la evaluación diagnóstica, sumativa y formativa					
25. Como docente evalúo las destrezas con criterio de desempeño propuestas en mi/s asignatura/s					
26. Identifico a estudiantes con necesidades educativas especiales (altas capacidades intelectuales; discapacitados: auditiva, visual, sordo-ciego, intelectual, mental, físico-motora, trastornos de desarrollo-)					
27. Cuando tengo estudiantes con necesidades educativas especiales, mi planificación es realizada de acuerdo a los requerimientos de una educación especial e inclusiva					
28. Realiza la planificación macro y microcurricular (bloques curriculares, unidades didácticas, planes de lección, tareas, experiencias, plan de aula...)					
29. Considera que los estudiantes son artífices de su propio aprendizaje					
30. Describe las principales funciones y tareas del profesor en el aula					
31. Elabora pruebas para la evaluación del aprendizaje de los alumnos					
32. Utiliza adecuadamente medios visuales como recurso didáctico (retroproyector, diapositivas, pizarra, videos)					
33. Diseña programas de asignatura y el desarrollo de las unidades didácticas					
34. Aplica técnicas para la acción tutorial (entrevista, cuestionario...)					
35. Analiza la estructura organizativa institucional (Departamentos, áreas, Gestión administrativa...)					
36. Diseña planes de mejora de la propia práctica docente					
37. Diseña y aplica técnicas didácticas para las enseñanzas prácticas de laboratorio y talleres					
38. Diseña instrumentos para la autoevaluación de la práctica docente (evaluación de la asignatura y del profesor)					
39. Utiliza adecuadamente la técnica expositiva					
40. Valora diferentes experiencias sobre la didáctica de la propia asignatura					
41. Utiliza recursos del medio para que los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje					
42. El uso de problemas reales por medio del razonamiento lógico son una constante en mi práctica docente					
43. Diseño estrategias que fortalecen la comunicación y el desarrollo del pensamiento crítico de mis estudiantes					
44. Planteo objetivos específicos de aprendizaje para cada planificación					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.



Foto 1: Presentación petición de autorización al Rector encargado de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”



Foto 2: Aplicación de cuestionario “Necesidades de formación” para docentes de bachillerato en el Área de Lengua y Literatura de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”.

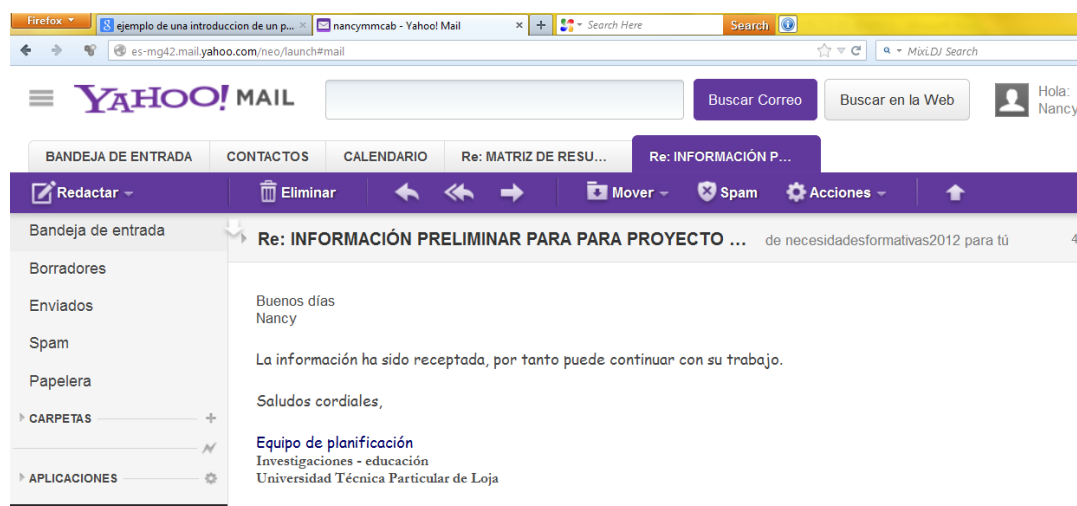


FOTO 3: Infraestructura de la unidad educativa “Julio Moreno Espinosa”

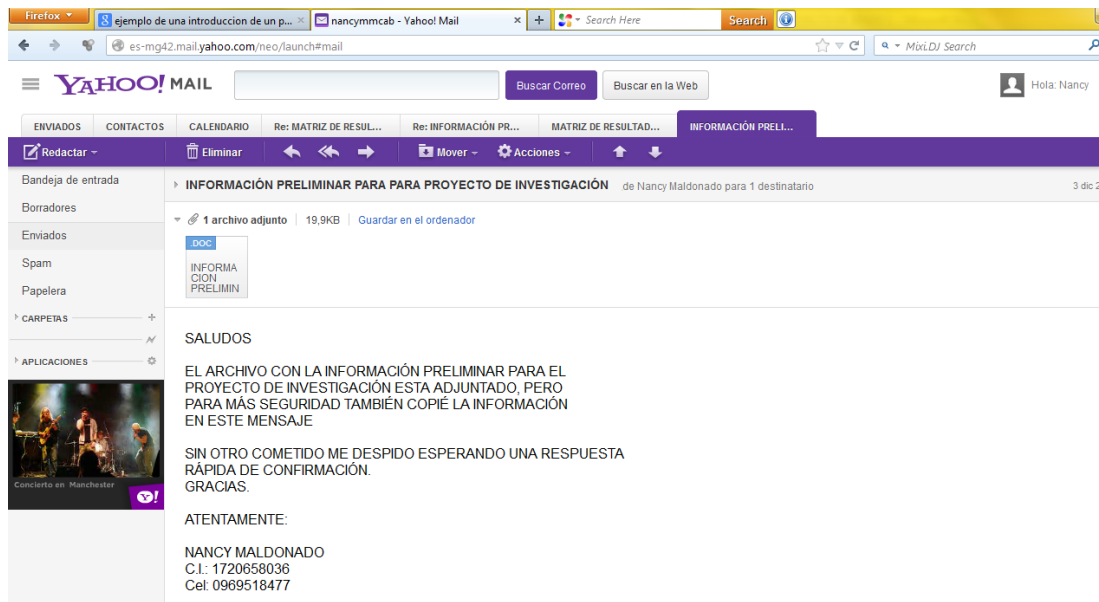
Anexo 4: AUTORIZACIONES PRELIMINARES

Primera autorización: Información preliminar.

Mensaje de confirmación recibido:

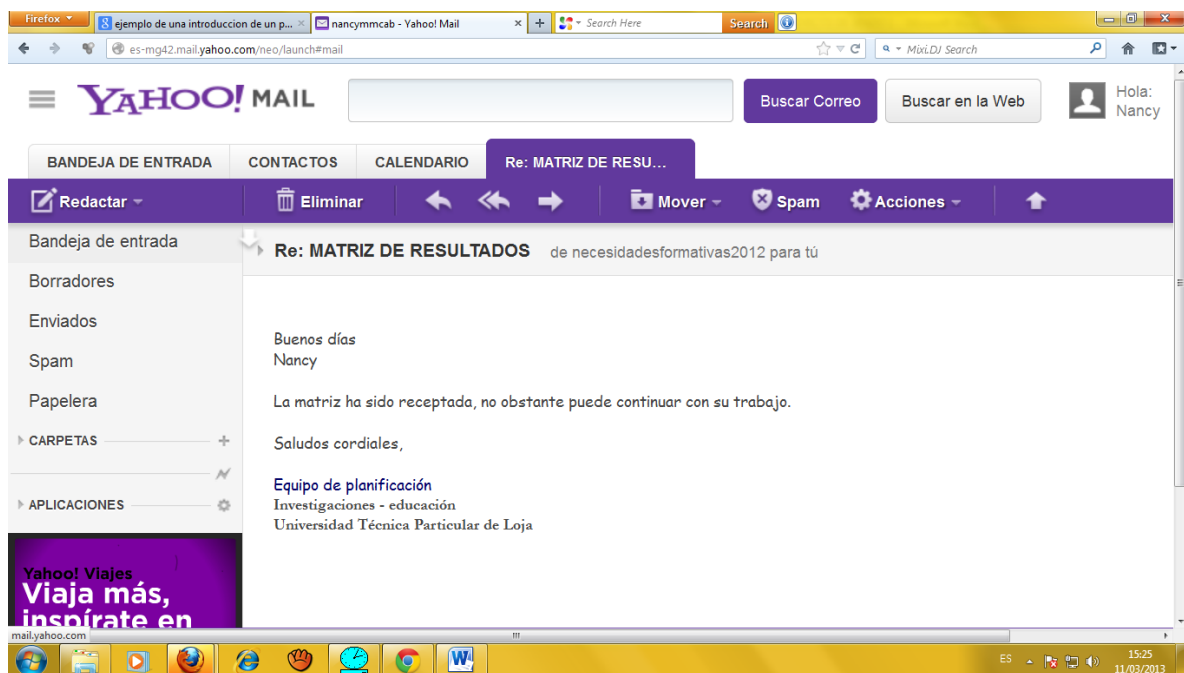


Mensaje enviado:



Segunda autorización: Matriz de resultados.

Mensaje de confirmación recibido:



Mensaje enviado:

