



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL

**Procedimiento para detectar las necesidades de capacitación
docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana**

**Proyecto terminal de carácter profesional que para obtener el
diploma/grado de:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CON MODALIDAD VIRTUAL**

Presenta:

L.I.A. Elvira González Vergara

Director del Proyecto Terminal:

Mtro. Sergio Olguín Aguirre

**Pachuca de Soto, Hidalgo,
Diciembre, 2017**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Dirección del Sistema de Universidad Virtual

L.I.A. Elvira González Vergara,
Candidata a Maestra en Gestión de Instituciones Educativas con Modalidad Virtual
Presente:

Por este conducto le comunico el jurado que le fue asignado a su Proyecto Terminal de Carácter Profesional denominado: "Procedimiento para detectar las necesidades de capacitación docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana", con el cual obtendrá el Grado de Maestra en Gestión de Instituciones Educativas con Modalidad Virtual y que después de revisarlo, han decidido autorizar la impresión del mismo, hechas las correcciones que fueron acordadas.

A continuación se anotan las firmas de conformidad de los integrantes del jurado:

PRESIDENTE: M.T.E. CITLALI RAMOS BAÑOS.

PRIMERVOCAL: M. C. y T.E. SERGIO OLGUÍN AGUIRRE.

SECRETARIO: M. EN EDUC. ERIKA GONZÁLEZ FARFÁN

SUPLENTE 1: DRA. MA. DE LOURDES HERNÁNDEZ AGUILAR.

SUPLENTE 2: M.A. LUCINA MONZALVO SERRANO

Sin otro asunto en particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta consideración.

ATENTAMENTE
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
Pachuca, Hgo., a 22 de marzo de 2018.



Mtra. Sergio Olguin Aguirre.
Coordinador de la Maestría en Gestión de Instituciones Educativas con Modalidad Virtual



Torres de Rectoría 3º piso,
Caserío Pachuca-Actopan, Km. 4.5
Cul. Campo de Tiro
Pachuca de Soto, Hidalgo, México, C.P. 42039
Teléfono: 52 (771) 71 726 00 Ext. 2940
infosuv@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a la generosidad de los profesionales, quienes, desinteresadamente, compartieron sus conocimientos y experiencia con una servidora en aras de lograr la culminación de este proyecto.

Mtra. E. Nanllely Vázquez Mejía

Mtro. Roberto Díaz Mejía

Mtra. Maribel Pérez Pérez

Lic. Virginia Zamora Martínez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
PRESENTACIÓN.....	8
I. DIAGNÓSTICO	9
I.1 Descripción del contexto	9
I.2 Análisis de Necesidades	11
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
III. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	24
IV. JUSTIFICACIÓN.....	27
V. OBJETIVOS.....	29
V.1 Objetivo general.....	29
V.2 Objetivos específicos	30
VI. APORTES DE LA LITERATURA	30
VI.1 Conceptualización	30
VI.1.1 De la formación docente	30
VI.1.2 El proceso de capacitación.....	32
VI.2 Detección de necesidades de capacitación.....	36
VI.3 Recolección de información	40
VI.3.1 Métodos	40
VI.3.2 Técnicas	44
VI.3.3 Instrumentos para recolectar datos.....	51
VI.4 Documentación de procedimientos	55
VI.4.1 Descripción de un procedimiento	56
VI.4.2 Diagramas de procedimiento.....	62
VII. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	70
VII.1 Plan de trabajo	70
VII.2 Acopio de información.....	72
VII.3 Organización de los valores obtenidos.....	75

VII.4	Estudio analítico de la información.	76
VII.5	Documentación de procedimiento.	77
VII.6	Validación por parte de las áreas involucradas.	77
VII.7	Autorización.	78
VIII.	PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DOCENTE EN COMUNIDAD EDUCATIVA HISPANOAMERICANA.	80
IX.	ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.	83
X.	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN.	86
XI.	CONCLUSIONES.	89
XII.	REFERENCIAS.	91

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para directivos

Anexo 2. Resultado de cuestionario para directivos

Anexo 3. Cuestionario para Docentes

Anexo 4. Resultados de cuestionario para Docentes

Anexo 5. Cuestionario para alumnos

Anexo 6. Resultado de Cuestionarios complementarios para alumnos

Anexo 7. Ejemplo de formato descriptivo de un procedimiento

Anexo 8. Ejemplo de diagrama de procedimiento con símbolos ANSI

Anexo 9. Diagrama vertical

Anexo 10. Diagrama horizontal

Anexo 11. Diagrama tabular o panorámico

Anexo 12. Diagrama arquitectónico

Anexo 13. Diagrama con siluetas representativas

Anexo 14. Cuestionario

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Personas entrevistadas y encuestadas.	11
Figura 2. Escuelas que ofrecen servicio educativo de nivel básico en los municipios aledaños a Comunidad Educativa Hispanoamericana. INEGI, 2015.	17
Figura 3. Resultados de encuesta docente (Junio, 2015).....	19
Figura 4. Resultados de entrevista a docentes (Junio 2015).....	20
Figura 5. Resultados de entrevista a docentes (Junio 2015).	21
Figura 6. Histórico de alumnos inscritos. Reporte de activos Hispano (2016).....	22
Figura 7. OCDE: Perspectivas OCDE: México. Políticas clave para un desarrollo sostenible.....	23
Figura 8. Conceptos relacionados al proyecto de formación docente.	31
Figura 9. Sistema AG de capacitación para la excelencia.	33
Figura 10. Factores que afectan las condiciones de validez y confiabilidad de un instrumento. Creación propia con información de Sabino(2006).	54
Figura 11. Diagrama de procedimiento. Rodríguez Valencia (2002).....	57
Figura 12. Estructura de formato descriptivo de un procedimiento.	60
Figura 13. Descripción narrativa del procedimiento.	61
Figura 14. Plan de trabajo resumido. Procedimiento de DNC.....	70
Figura 15. Plan de trabajo desglosado. Procedimiento de DNC.	71
Figura 16. Organigrama Institucional Administrativo de Hispano. Tomado del archivo de Estructura Institucional (2016).	73
Figura 17. Organigrama Institucional Académico de Hispano. Tomado del archivo de Estructura Institucional (2016).	73
Figura 18. Firma de Visto Bueno por parte de Dirección Académica Institucional	78
Figura 19. Firma de Visto Bueno por parte de Dirección General Institucional	79
Figura 20. Procedimiento para Detección de Necesidades de Capacitación docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana.....	81
Figura 21. Diagrama de flujo. Procedimiento de DNC docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alumnos por nivel educativo. Información recuperada de Comunidad Educativa Hispanoamericana (2015).	10
Tabla 2. Docentes activos por nivel educativo. Información recuperada del Reporte de correos, Comunidad Educativa Hispanoamericana (2016-2017)	28
Tabla 3. Técnicas de recolección de datos propuestas por varios referentes. Creación propia, con información de los autores mencionados en la tabla.....	45
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos más utilizados. Creación propia, con información de Hernández, Fernández y Baptista (2010), Hurtado (2010), Arias (2012) y Supo (2016).	53
Tabla 5. Simbología DIN para elaborar diagramas de flujo.....	63
Tabla 6. Simbología ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de la norma ISO 9000 (2015).....	63
Tabla 7. Simbología ASME para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de Franklin (1998).....	64
Tabla 8. Simbología ANSI para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de Sistemas de gestión de calidad. (2013).....	65
Tabla 9. Clasificación de diagramas de flujo administrativo.....	66

RESUMEN

La mayor exigencia para una institución que ofrece servicios educativos es que, éstos, indiscutiblemente, deben ser de la calidad que los estudiantes demandan; para lograrlo, es necesario que estas organizaciones estén comprometidas a fomentar en sus integrantes, principalmente su plantilla académica, la adquisición de conocimientos frescos que apoyen su labor en el aula.

El objetivo de este proyecto es proponer un procedimiento para Detectar Necesidades de Capacitación docente (DNC), con base en las condiciones existentes de Comunidad Educativa Hispanoamericana (Hispano). Actualmente, esta Institución carece de procesos formales para identificar las áreas de oportunidad que tiene su personal académico, la definición de los programas de capacitación se ha llevado a cabo de manera empírica y ajustando el presupuesto para este rubro a las oportunidades que ofrecen las casas editoriales. Derivado de esta práctica informal, el impacto de tales cursos se percibe como insuficiente e incorrecto, además de generar descontento en los participantes por considerarlo una pérdida de tiempo.

Para diseñar un procedimiento de DNC acorde a las circunstancias de Hispano, se tomaron como referencia las aportaciones teóricas de los expertos en el tema y las condiciones presentes en la Institución, especialmente la ausencia de registros documentales y la marcada presencia de procesos informales, demostrando que es necesario hacer la DNC con base en problemas, para identificar así plenamente las problemáticas que existen y enfocarse en solucionarlas de manera concreta. Esta propuesta se documentó en dos formatos:

- Narrativa – Se describe detalladamente la actividad de cada área o puesto responsable de ejecutarla, se indica la secuencia dentro del procedimiento y todas sus posibles variantes.
- Diagrama de flujo tabular – Es la representación gráfica del procedimiento, a través de columnas que representan los puestos o áreas responsables y

hacia abajo se presenta el flujo exacto de las actividades, a través de la simbología ANSI, la cual es de fácil comprensión para el lector.

Una vez finalizado su desarrollo, el procedimiento se puso a consideración de las autoridades de Comunidad Educativa Hispanoamericana y, después de algunas observaciones que hicieron al mismo, plasmaron su firma de visto bueno en los documentos. No se contempla en esta propuesta la implantación del procedimiento.

ABSTRACT

For an institution offering educational services the highest requirement is, undoubtedly, that such services must be up to the quality demanded by the users. To achieve it, these organizations must be committed to foment amongst their members, and specially their faculty, the acquisition of fresh knowledge to support their classroom work.

The purpose of the present project is to propose a procedure for Detecting Needs in Teachers Training (DNC in the Spanish acronym), based on the actual conditions encountered in Comunidad Educativa Hispanoamericana (Hispano). Currently, this Institution lacks formal procedures to identify opportunity areas for its faculty, the definition of training programs has been empirically carried out, adjusting the budget for this entry to the opportunities offered by publishing houses. Because of these informal practices, the impact of such training courses is perceived as both insufficient and incorrect, besides generating discomfort since the participants regard them as a waste of time.

In order to design a DNC procedure in accord to the circumstances of Hispano, the theoretical input from experts in the subject were taken into account, as well as the present conditions in the Institution, specially the lack of documentary records and the marked presence of informal processes, demonstrating the necessity to do the

DNC based on problems, to fully identify in this way the existing problematic and focusing on solving it in a concrete way. This proposal was documented in two formats:

- Narrative. The activity of each area or job position in charge of implementing it, is described in detail, indicating the sequence within the procedure and all possible variants.
- Tabular flow diagram. It is the graphical depiction of the procedure, by columns representing the positions or responsible areas and moving downwards to present the exact activity flow using the ANSI code, which is readily understood by the reader.

Once the development was finalized, the procedure was forwarded to the Comunidad Educativa Hispanoamericana authorities for their consideration and, after some observations were made, they put their signature of approval in the documents. The implementation of the procedure is not contemplated in this proposal.

PRESENTACIÓN

Las demandas educativas actuales condicionan a las instituciones de formación a proporcionar servicios académicos de calidad que contribuyan al mejor desarrollo de los estudiantes que prepara. Uno de los actores principales en este proceso de enseñanza-aprendizaje es sin duda el docente, quien ocupa gran parte de su tiempo en la formación de sus alumnos; sin embargo, su labor debe ser enriquecida por nuevas perspectivas y habilidades ignoradas que resulten en estrategias innovadoras, conocimientos frescos, aplicables en el aula; es decir, el desarrollo integral de sus competencias.

El presente proyecto de intervención educativa está orientado a coadyuvar la identificación de necesidades docentes en uno de los aspectos más importantes de su práctica, su capacitación, entendiéndose ésta como un proceso continuo y permanente que se efectúa durante la práctica activa de las funciones docentes (Herdoiza, s/f). El producto final será un procedimiento para la detección y atención de necesidades de capacitación docente, su línea de aplicación corresponde a diseño, gestión y desarrollo curricular a través de las Tecnologías de Información y Comunicación. Este documento aborda una propuesta de mejora, con diseño y desarrollo del proyecto, sin su instrumentación.

Para contextualizar este planteamiento se despliega el diagnóstico de las condiciones institucionales con base en las cuales se identificó el problema a resolver, su exposición a detalle, la descripción de la organización elegida para desarrollarlo, las condiciones históricas de su misión educativa y aquellas que prevalecen en el presente; durante el desarrollo de la justificación se destaca la relevancia de la propuesta para este centro educativo, qué demandas atenderá y cuál será su impacto al implementarse; se delimitan los objetivos que se persiguen, siendo el principal asegurar la calidad de las actividades en el proceso enseñanza-aprendizaje, las cuales guiarán a los estudiantes a través de un proceso diferente e innovador.

I. DIAGNÓSTICO

I.1 Descripción del contexto

Comunidad Educativa Hispanoamericana es una institución privada, ubicada en Ecatepec de Morelos, Estado de México. Se fundó en agosto de 1976, originalmente con el nombre de Centro Universitario Hispanoamericano en el municipio de Coacalco, Estado de México, contando con niveles educativos en modalidad presencial: Preparatoria y la División de Escuelas Profesionales, impartiendo las Licenciaturas en Contaduría, Administración y Derecho.

En 1984 se creó la sección Secundaria con 118 alumnos; para 1990 el nombre de la Institución se transformó en Universidad Hispanoamericana, ampliando su oferta educativa con las Licenciaturas en Informática Administrativa y Administración de Empresas Turísticas; finalmente, en 1995, se integraron varias Ingenierías: Industrial, Mecánica y Telemática, logrando un gran prestigio en la zona.

En 1998 se abrió el Centro de Lenguas Extranjeras (CENLEX); en 2000 dio inicio la División de Posgrado con la Maestría en Administración, también se fundaron las secciones de Preescolar y Primaria, con modelos educativos vanguardistas, lo cual consolidó aún más la autoridad en materia educativa que la Institución ya tenía anteriormente.

El año 2004 fue decisivo para el rumbo de la comunidad educativa que se formó en Universidad Hispanoamericana, ya que ésta desaparece como tal al ser adquirida por inversionistas cuya visión contemplaba únicamente los niveles medio superior, superior y posgrado, motivo por el cual la organización que hoy se conoce como Comunidad Educativa Hispanoamericana, se trasladó a Ecatepec, Estado de México, con los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria. Uno de sus proyectos de expansión se implementó en el año 2012 al incorporar el Bachillerato UNAM

a su oferta educativa. A continuación se ilustran los niveles educativos que actualmente se imparten, distribuidos en 2 edificios:

Nivel educativo	Edad de ingreso	Cantidad de alumnos
Preescolar bilingüe	3 años cumplidos al 31 de diciembre	97
Primaria bilingüe	6 años cumplidos al 31 de diciembre	378
Secundaria Hispano (en español)	Menor a 13 años	287
Secundaria bilingüe		169
Preparatoria general (español)	16 años cumplidos al 31 de diciembre	48
Preparatoria bilingüe		7
Preparatoria trilingüe		7

Tabla 1. Alumnos por nivel educativo. Información recuperada de Comunidad Educativa Hispanoamericana (2015).

La actual zona de influencia de la Institución está en los municipios de Ecatepec, Coacalco, Tultitlán y Tultepec, cuya población actual de estas áreas en conjunto asciende a más de tres millones de habitantes, de los cuales 828,700 están entre los 3 y 18 años de edad (cálculos realizados con base en el Censo de población y vivienda 2010, INEGI). Estos datos estadísticos, sumados al tipo de actividad económica que predomina en las localidades antes mencionadas, el cual es el comercio y los servicios, con un 60% de la población, según el INEGI en el Censo de población y vivienda 2010, conforman la población objetivo en este momento.

La visión a futuro que la Institución tiene, impulsada por la Dirección General y apoyada firmemente en la tecnología de vanguardia, es la de buscar la excelencia de su oferta académica a través del fortalecimiento de uno de los motores principales, los docentes, y sobre lo cual versa el análisis en los siguientes apartados de este documento.

I.2 Análisis de Necesidades

El desarrollo de un nuevo proyecto debe llevarse a cabo con bases sólidas que reflejen la realidad del contexto en el que se pretende ejecutar; para tal efecto, el primer paso es realizar investigaciones a través de las cuales se pueda obtener esta información. Con el fin de lograr el objetivo antes descrito en la propuesta que se presenta en este documento, se diseñaron dos cuestionarios, cada uno orientado a un grupo específico de personas y de cuyos resultados se obtuvieron indicadores relevantes acerca de las necesidades, problemáticas y áreas de oportunidad dentro del quehacer académico institucional, incluso en el ámbito administrativo en el que también están involucrados los docentes (Figura 1):

- Dirigido a directivos y autoridades académicas institucionales (Anexos 1 y 2), a través de entrevistas personales; se optó por esta forma de aplicación porque en ella se observan detalles que el entrevistado no suele mencionar y reflejan aspectos importantes.
- Dirigido a docentes (Anexos 3 y 4), vía on-line.
- Un tercer instrumento elaborado por Comunidad Educativa Hispanoamericana, dirigido a los estudiantes, como parte de la evaluación docente anual (Anexos 5 y 6), el cual se realizó también on-line debido a la cantidad de participantes.

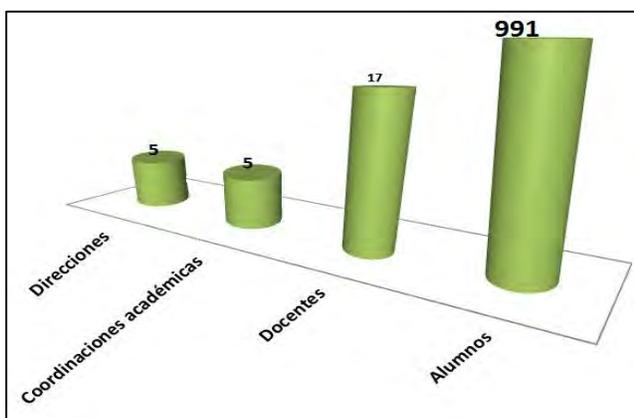


Figura 1. Personas entrevistadas y encuestadas.

Las respuestas a los cuestionarios aplicados dieron pauta para identificar aspectos importantes, que componen el informe siguiente:

FORTALEZAS

Derivado de un estudio exhaustivo del clima institucional por parte de un analista externo, desde el ciclo escolar 2014-2015 se realizaron diversos cambios en los niveles táctico y estratégico del organigrama de la Institución, tanto de estructura como de personas responsables en cada puesto, transformándose en un **funciograma**. El objetivo principal fue “generar un esquema de re-estructuración y recuperación de los equipos de trabajo y el crecimiento de la matrícula...” (Proyecto Hispano para ralentización, 2014) y que, según el resultado del estudio, su condición actual afectaba ya de manera negativa los procesos organizacionales.

Es con estos movimientos que se integran personas con una visión externa y objetiva sobre lo que sucede al interior de la institución, lo cual se convierte en una fortaleza de ésta al contar con nuevas propuestas y alternativas diferentes para llevar a cabo los procedimientos académicos o administrativos.

A partir de esta estructura de funciones, y ya con un ciclo escolar de experiencia trabajando con ella, se reorganizaron varios departamentos para dar paso a la delegación de tareas y responsabilidades acorde al contexto institucional actual para el ciclo escolar 2016-2017, retomando el concepto de organigrama jerárquico.

Dentro Comunidad Educativa Hispanoamericana, los directivos y autoridades académicas reconocen como eje primario la labor del docente en el servicio que la institución ofrece; consideran que preescolar es el nivel educativo en el cual el desempeño académico del alumno depende en mayor medida de la tarea que desarrolla el docente y esta dependencia va disminuyendo conforme avanza de grado. Están conscientes de que la

institución no ha promovido de manera contundente la formación continua y permanente de sus docentes generando, entre las diversas consecuencias de este hecho, que la cátedra no produzca un aprendizaje significativo. El 78% del personal directivo y académico encuestado sugiere, para mejorar esta situación, que la opción más adecuada es brindar y facilitar capacitación al personal docente, esencialmente a través de especialidades que complemente su formación inicial.

Los docentes de la institución cuentan con amplia experiencia en la impartición de cátedra; el 59% de los encuestados tiene más de 10 años en esta labor y se consideran a sí mismos como agentes muy importantes para lograr el mejor ejercicio académico de sus alumnos. La aplicación de las TIC en sus clases es la mayor área de oportunidad que identifican de manera particular, aunque las competencias pedagógicas ocupan también un lugar importante en sus prioridades de mejora.

DEBILIDADES

La ausencia de presupuesto es, quizá, el mayor obstáculo en el emprendimiento de proyectos nuevos dentro de Hispano. Como ejemplo, solamente el 33% de los directivos responde afirmativamente a las posibilidades financieras de la institución para impulsar un programa útil y completo de capacitación docente.

De manera personal, se conoce que el servicio educativo actual de la Institución tiene serias deficiencias que no están siendo atendidas, reflejándose en la disminución de la matrícula conforme transcurren los ciclos escolares. Entre las situaciones que ejemplifican esta aseveración se encuentran:

- Inducción inadecuada, incluso omitida en ocasiones, a los docentes de nuevo ingreso respecto al modelo educativo que deben ejecutar, provocando que lleven a cabo prácticas académicas divergentes.
- Supervisión inexistente de las labores académicas docentes.
- Estancamiento profesional de los catedráticos; esto es, falta de actualización o capacitación reciente, por diversos motivos, tanto personales como institucionales.
- Relacionado con el punto anterior, se ha prescindido del estudio objetivo de las necesidades reales de capacitación que los docentes presentan.
- Manejo insuficiente de las TIC en la aplicación de estrategias didácticas, siendo los alumnos más competentes en el uso de estos dispositivos y programas.

Esta información se ratifica con observaciones que puntualiza la Dirección Académica, fuera de la entrevista, en las que manifiesta su preocupación por el decremento en la calidad de la actividad docente desde hace algunos años, reflejado en su ausentismo frecuente, elevada rotación de un ciclo a otro e incluso durante un mismo período escolar, lo cual impacta negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

Una consecuencia adicional y muy relevante que se puede apreciar derivada de las deficiencias mencionadas, es la ejecución de una cátedra tradicionalista, ausente de elementos innovadores que provoquen en el alumno interés por la adquisición de nuevo conocimiento.

A cualquier organización le afecta un mal clima laboral y en el caso de las instituciones educativas, este hecho impacta también a los alumnos. De manera general, los empleados de Hispano, según las respuestas de la mayoría de los docentes y algunos directivos, se caracterizan por trabajar aisladamente; es decir, no se aprecia un trabajo conjunto. Otro síntoma es

la falta de comunicación y, por ende, la presencia de fallas en la realización de algunos procesos administrativos o académicos.

OPORTUNIDADES

El 53% de los docentes aún no cuentan con algún posgrado o especialidad, lo cual representa una alternativa muy amplia para iniciar el proceso de profesionalización. Esta oportunidad se fortalece al tomar en cuenta que el 89% del personal docente ha tomado diversos cursos en los últimos dos años, lo que significa que están pendientes de su progreso académico.

El anterior, la disposición para su mejora académica, es un aspecto muy importante del cual se debe sacar el mayor provecho posible. Con un buen análisis de necesidades de capacitación, se pueden generar cursos con contenidos útiles y aplicables en su labor con los alumnos. Además, más del 50% del cuerpo docente dispone de 5 a 10 h. a la semana para dedicar a su capacitación, la cual esperan, según comentarios verbales a la autora de este documento, les signifique un aprendizaje útil a futuro.

La modalidad educativa que más apoyo tiene, 89% de directivos, es la mixta, resultado que se conjunta con el de los docentes, el cual indica que para el 59% de ellos la virtualidad es la forma más conveniente para continuar con su preparación. Estos indicadores se presentan como un complemento oportuno a la mejora en la infraestructura tecnológica que Hispano concretó en septiembre de 2015, la cual consistió en el incremento de su ancho de banda (cantidad de información que se puede transmitir, Glosario de informática e internet, s/f.) del servicio de internet en un 750%; para clarificar este dato, es conveniente precisar que el servicio anterior de red era de 4 Megabytes, llegando actualmente a 30 Megabytes. El cambio del servidor institucional sucedió en noviembre de 2015, el cual mejoró tanto en espacio de almacenamiento como en velocidad de procesamiento

y memoria. Es así como la institución se encuentra totalmente preparada para ofrecer el servicio de educación en línea con recursos propios.

Dado el limitado presupuesto que se ha manifestado en las entrevistas, se puede optar por el uso de herramientas y software de acceso libre que permita la gestión efectiva tanto del análisis de necesidades de capacitación como de los cursos virtuales.

Las personas que están en el área docente institucional poseen diferentes cualidades que se pueden aprovechar en beneficio de la labor que desempeñan, llevando a cabo proyectos que motiven su interés por la mejora en su ámbito profesional. Estas acciones dan como resultado la generación de un sentido mayor de compromiso y responsabilidad hacia la organización, mejorando así el actual clima laboral desfavorable.

AMENAZAS

La actualización y mejora de los servicios que las organizaciones educativas ofertan es una condición indispensable para mantenerse vigente en un mercado cada vez más competidor dentro del sector educativo. Actualmente existe un gran número de instituciones particulares en la misma zona de influencia que Comunidad Educativa Hispanoamericana (Figura 2), las cuales representan su competencia directa, sería un error ignorar lo que realizan para incrementar su matrícula, aun cuando estas prácticas se centren en la disminución de costos por encima de la calidad de la formación académica que ofrecen; tales acciones pueden convertirse en una amenaza para Hispano si es que se continúa inmóvil ante las cambiantes necesidades de preparación por parte de la población, estudiantil o empresarial.

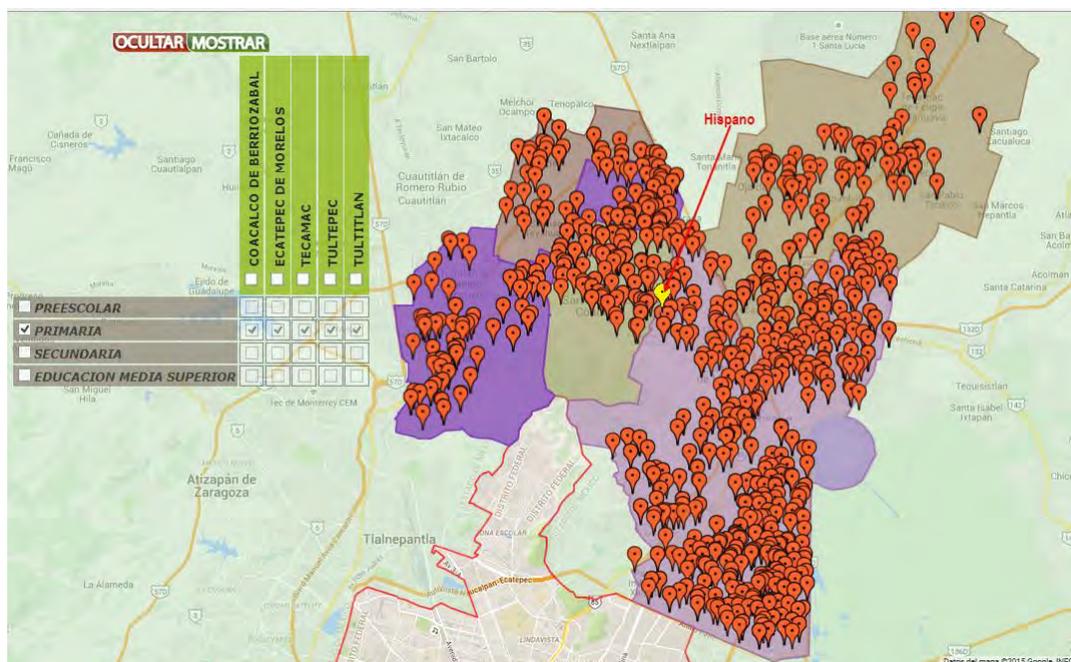


Figura 2. Escuelas que ofrecen servicio educativo de nivel básico en los municipios aledaños a Comunidad Educativa Hispanoamericana. INEGI, 2015.

Por otro lado, la situación económica de México se ha convertido en los últimos años en un factor importante para la Institución; el sueldo del personal ha sido actualizado en proporción inferior al costo de los productos y servicios para satisfacer las necesidades básicas, en promedio 4% los últimos tres años, lo cual se ha convertido en uno de los motivos importantes de la deserción docente.

Las problemáticas institucionales abordadas en este capítulo producen efectos en cadena que contribuyen al estancamiento de la calidad educativa que ofrece. Sería complejo definir cuál de ellas es la causa prima de las demás; sin embargo, para ilustrar la manera en que dependen entre sí, es conveniente definir el punto de partida en la desatención que sufre el docente una vez que es contratado. Claro ejemplo es la ausencia de supervisión en su labor académica, lo cual le permite practicar la enseñanza en el aula según su consideración personal, sus intereses y prioridades. La afirmación de este hecho se refuerza con los resultados obtenidos de la

encuesta aplicada a los alumnos, según los cuales el uso de recursos didácticos es el aspecto que consideraron más deficiente.

Derivado del análisis realizado en los párrafos anteriores, se identifican algunas soluciones posibles a las necesidades detectadas, las cuales se mencionan a continuación:

- El seguimiento docente, de todos los niveles educativos de la Institución, se puede lograr creando un área encargada específicamente de esta actividad, que genere procedimientos y políticas para ello, sin dejar a un lado la libertad de cátedra que todo académico debe poseer en beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Por otro lado la formación permanente en las personas del sector educativo es un requerimiento indispensable para atender las demandas académicas de la población actual, pero si no se reconoce la necesidad de llevarla a cabo y además no existe la exigencia ni facilidades por parte de la institución en la que colabora, es muy fácil estancarse en la zona de confort. Precisamente es lo que está sucediendo con el personal académico de la Institución y es también la causa para mencionar que otro proyecto consiste en la creación de un programa integral de capacitación que genere la propia escuela con el objetivo de lograr la profesionalización de sus docentes e incrementar la calidad de la educación que se imparte.
- Atendiendo una de las debilidades mencionadas en el documento, el presupuesto insuficiente, y dada la importancia de las necesidades de capacitación docente, se propone la creación de un procedimiento para la detección efectiva de éstas, el cual puede ser ejecutado por diversas áreas, sin necesidad aún de conformar un departamento específico.

En el siguiente apartado se muestran las evidencias que fundamentan la última necesidad antes descrita, retomando información veraz de diversas fuentes e indicadores que los miembros de la comunidad educativa revelaron a través de los instrumentos aplicados.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al definir la calidad del servicio educativo los docentes constituyen uno de los elementos con mayor peso; en los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria, principalmente, figuran como un factor preponderante en el rendimiento académico que alcanzan los alumnos. Aún en esta sociedad de la información y el conocimiento, en la que se extienden cada vez más las relaciones sociales a través de la virtualidad, la persona que funge como instructor o docente para en la educación de niveles básicos no puede ser sustituida por la tecnología.

En Comunidad Educativa Hispanoamericana, según las encuestas realizadas, el personal académico reconoce este hecho de una manera muy significativa, según se aprecia en la siguiente imagen:

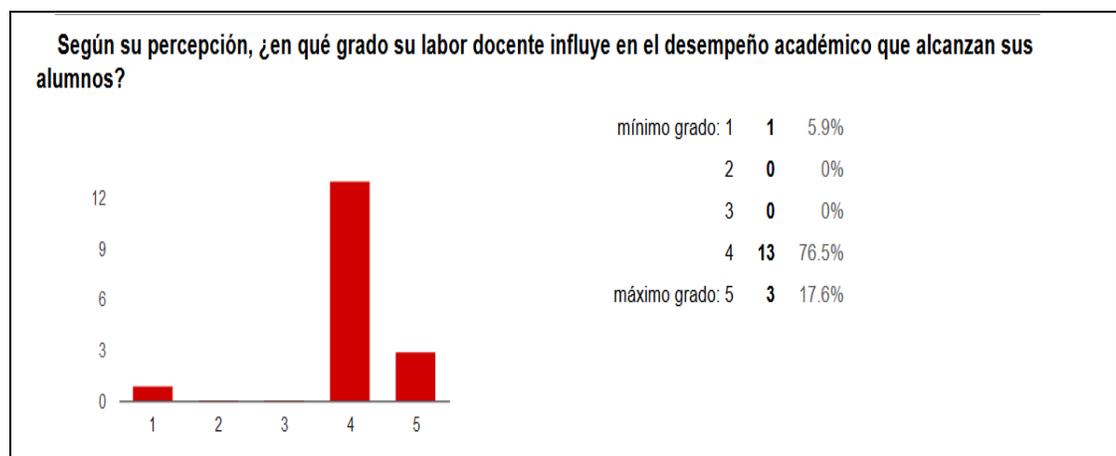


Figura 3. Resultados de encuesta docente (Junio, 2015)

Uno de los diecisiete objetivos de la Agenda 2030, aprobada en el Foro Mundial de Educación, celebrado en mayo de 2015, dicta “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Foro mundial sobre la educación, 2015).

Tal encomienda exige mejora en diferentes aspectos que intervienen en el proceso educativo, de la manera en que el profesor realiza su labor de enseñanza y de cómo los estudiantes asimilan el conocimiento dentro de su vida cotidiana. Uno de los más importantes es, sin duda, el que corresponde a la ejecución de las actividades docentes, las cuales deben responder a las necesidades del alumno, a las de su entorno y su realidad actuales. Para ello, se requiere contar con profesionales de la educación interesados en su formación permanente, no solo en la asignatura que imparten, sino en diferentes áreas complementarias, tales como la didáctica, pedagogía e incluso psicología; ellos, a su vez, esperan que la institución donde colaboran les proporcione los mecanismos que contribuyan tanto a la adquisición como al refuerzo de conocimientos y habilidades útiles a su labor.

Hispano lleva a cabo periódicamente, durante los espacios de receso escolar, jornadas de capacitación dirigidas a los profesores. Sin embargo, no cuenta con un procedimiento establecido para la detección de necesidades de capacitación, por tanto tampoco existe un programa formal de profesionalización docente, situación que genera la atención de estas demandas con base en lo que cada Dirección detecta de manera empírica y que difícilmente cubren las demandas reales de capacitación (Figura 4).



Figura 4. Resultados de entrevista a docentes (Junio 2015)

De acuerdo con algunos comentarios adicionales recibidos en estas entrevistas, la preparación que se brinda surge de las oportunidades gratuitas que ofrecen las editoriales proveedoras de material académico, permitiendo la elección sin fundamento de temáticas, en varias ocasiones, irrelevantes o carentes de aplicación práctica, generando inconformidad en los participantes (Figura 5).

9a. Si su respuesta no fue afirmativa, indique la razón:
No sé con qué objetivos fueron generados por la institución, pero creo que podrían invertir en cursos realmente provechosos, de instituciones reconocidas, y con valor curricular. Eso me comprometería más.
No utilizo en mi clase el Sistema Uno y en la mayoría de las ocasiones los objetivos no se cubren porque se presentan dificultades técnicas o se cambia el tema en ese momento.
No tienen ganas de invertir en sus docentes y desafortunadamente no todos los docentes tienen el compromiso de invertir tiempo en ello
Existen situaciones en donde el método no se puede aplicar totalmente.
En algunos casos los temas eran durante el proceso del ciclo y me gustaría que se hubieran impartido antes
No se cumplen al 100% debido a una falta de comunicación e información por parte de los involucrados, esto con respeto a M.E.T. y en cuanto a al uso de aulas interactivas es debido a la lentitud del internet.
La aplicación de MET no es afortunada en teoría ya que en la institución al impartir la praxis no es guía del docente y de poca probabilidad al padre de familia cuando los que laboramos en general no se conduce de forma apropiada y debidamente conducida a favor de la institución. Quedan abismos dejando fracturado el eje 1 y 2.
Les falta aplicación práctica
La escuela no tiene presupuesto para capacitar a su personal, con expositores externos.
Mucha de la información integrada no es aplicable a jóvenes de nivel secundaria

Figura 5. Resultados de entrevista a docentes (Junio 2015).

Tan importante son las áreas de oportunidad que tiene el cuerpo docente de la Institución, como relevantes aquellas competencias que ésta requiere de todo su recurso humano para contribuir al logro de sus objetivos. Tomar decisiones a priori sobre la capacitación, sin considerar cualquiera de estos dos aspectos o sin llevar a cabo un procedimiento formal de detección de necesidades, tiene también fuerte impacto en la ejecución de la práctica docente en el aula.

Sin dotarles de elementos adicionales que enriquezcan su labor de enseñanza, los docentes responden con resistencia al cambio y pasividad en su labor, aludiendo este hecho a la ausencia de herramientas tecnológicas o didácticas y a la falta de apoyo por parte de la Institución, la cual es, en sí misma, una actitud estática ante el crecimiento académico personal que, con base en la

autoevaluación objetiva, debería buscar su perfeccionamiento. Es ahí donde surge la disparidad entre lo que ofrecen a los estudiantes actuales y las necesidades educativas de éstos.

Para fundamentar lo anteriormente descrito, según las encuestas realizadas y el cuestionario de evaluación docente, dentro del área académica se aprecia que las clases no generan en los educandos aprendizajes significativos, no les provoca un interés genuino por la adquisición de conocimiento; se practica la memorización y mecanización de procesos. En relación con este punto, la perspectiva de los directivos es que se cuenta con excelentes profesionales en su área, pero sin competencias docentes.

El impacto institucional de estos aspectos negativos no se ha hecho esperar. La matrícula ha disminuido significativamente (Figura 6), por diferentes motivos, entre los cuales destaca la continua rotación docente y la inconformidad con el servicio académico. (CEH, reporte de activos, 2012 al 2014).

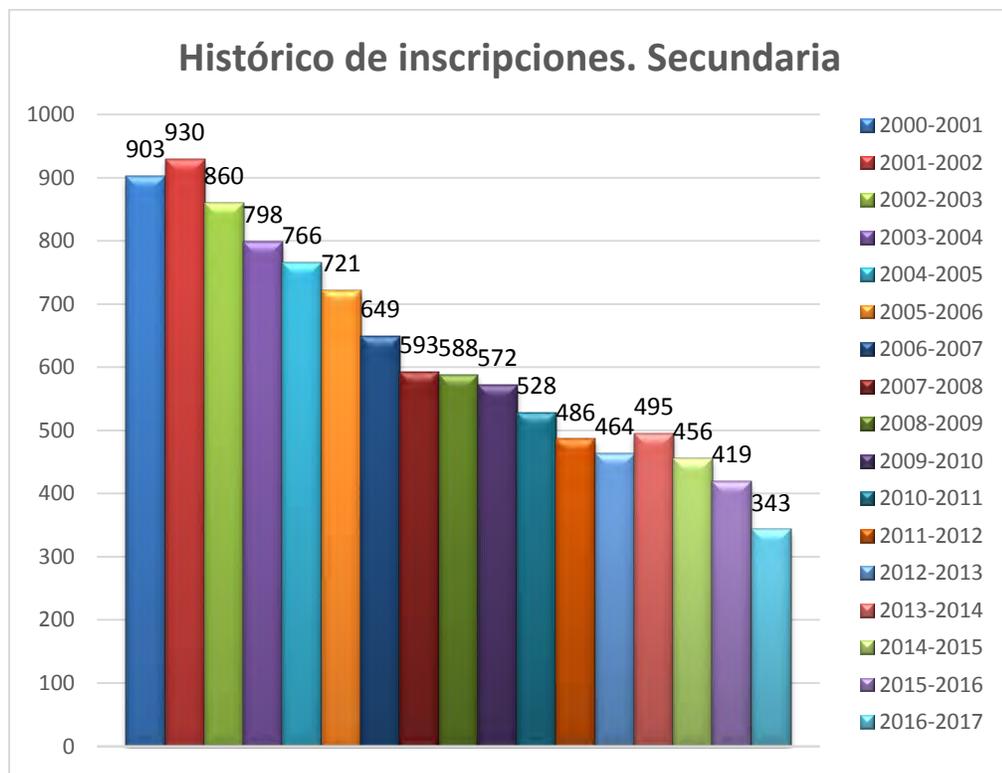


Figura 6. Histórico de alumnos inscritos. Reporte de activos Hispano (2016).

Los efectos colaterales de esta problemática son importantes y también necesarios de resolver. Las fuentes de trabajo que Hispano genera están realizadas con base en la cantidad de alumnos que integra la comunidad estudiantil; como es de reconocer, los ingresos de la Institución están directamente relacionados a esta cifra y esta es la causa del presupuesto restringido que se ha mencionado.

Atender a corto plazo la situación principal que origina las dificultades anteriormente expuestas, es decir incrementar la calidad del servicio educativo docente y así evitar el decremento en el número de alumnos por esta causa, es tan complejo como inaplazable. Ya lo menciona el estudio realizado por la OCDE (2010), es necesario invertir en la selección, capacitación y desarrollo de los maestros, tal como lo hacen los países con alto rendimiento estudiantil. La siguiente gráfica representa un estudio de la OCDE en 2010 en el cual México ocupa el primer lugar a nivel internacional en desatender este rubro:

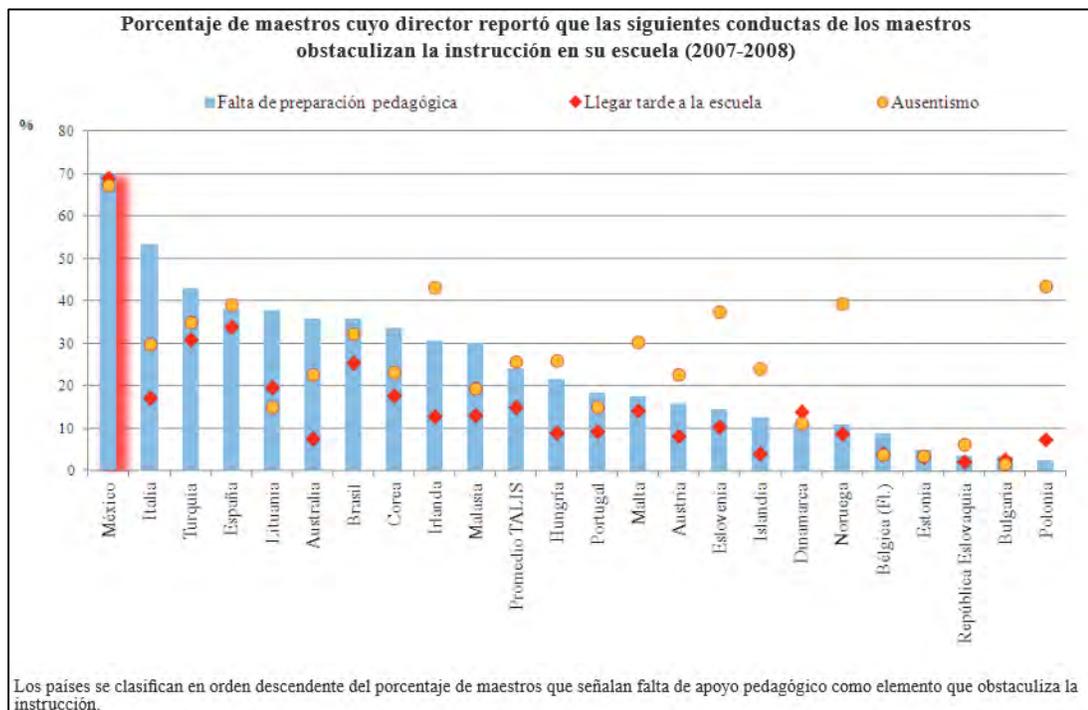


Figura 7. OCDE: Perspectivas OCDE: México. Políticas clave para un desarrollo sostenible.

Mantener la motivación del cuerpo docente para que lleve a cabo su labor de la forma en que los estudiantes lo necesitan, contribuyendo así a la formación adecuada de éstos y además sentirse satisfecho con ello, es una tarea nada sencilla, que los responsables de la gestión de instituciones educativas deben impulsar a través de programas que le den atención y respuesta de manera permanente.

La alternativa que se propone para resolver la problemática descrita es la elaboración de un procedimiento para la detección de necesidades de capacitación docente, el cual se ha llevado a cabo en Comunidad Educativa Hispanoamericana al cobijo de la práctica empírica, con intención de recabar datos que den luz sobre la temática de los cursos que se aplicarán en cada oportunidad, pero su formato no ha sido el adecuado y los resultados conseguidos dibujan de manera parcial la realidad que se investiga.

La definición conceptual de este planteamiento se estructura a partir de lo que la norma ISO 9000 de gestión de la calidad (2015) define como procedimiento: una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Siguiendo esta pauta, se pretende generar un documento que contenga la explicación detallada de una serie de actividades e instrumentos que guíen la detección de necesidades de capacitación, de acuerdo con el contexto institucional vigente.

III. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Comunidad Educativa Hispanoamericana se ha caracterizado en la zona por ser punta de lanza en la implementación de modelos y estrategias educativas; sin embargo, ha tenido que considerar un foco de alerta en el actuar docente ante los motivos que los padres de familia exponen en su carta de solicitud de baja institucional, quienes, como ya se ha indicado, refieren de manera insistente la insuficiente calidad de su cátedra.

Uno de los esfuerzos por revertir esta situación sucedió en 2009, cuando se llevó a cabo un análisis del clima laboral por parte de una consultoría externa. Se pidió a todo el personal, aproximadamente 110 empleados, contestar un cuestionario que arrojaría resultados relevantes sobre el tema de estudio; dentro de las interrogantes se incluyeron 2 preguntas sobre las necesidades de capacitación. Las conclusiones obtenidas demostraban una situación poco favorecedora, principalmente entre los docentes, que afectaba desde las relaciones interpersonales entre ellos hasta la realización de proyectos académicos. No se puede referir mayor información al respecto, ya que no se cuenta con los registros correspondientes.

En el año 2011 surgió por parte del departamento de Relaciones Públicas de la Institución una iniciativa denominada “Charlas de café”, cuya actividad consistió en conjuntar a cierto número de docentes adscritos a las diferentes secciones que la componen, a través de una reunión informal en la que se ofrecía servicio de café a los participantes. En ella se pretendía que las personas se conocieran, en primera instancia, y abordaran de manera espontánea un tema de interés común para dar paso al intercambio de ideas y convivencia entre ellos, generando así información útil respecto a sus necesidades. Se realizaron varias sesiones durante la jornada, su duración fue de una hora aproximadamente.

Los resultados de esta actividad no fueron los esperados ya que había serias omisiones a la forma en que se debía llevar a cabo, entre las cuales se destacan:

- Una situación adversa inicial radicó en la resistencia de varias personas a participar en este evento, sin expresar sus motivos.
- El lugar de la reunión fue la sala de juntas del edificio, la cual está ubicada a un costado de la oficina del Director General. Los participantes se sentían vigilados, según comentarios recibidos personalmente por algunos de ellos.

- La presencia, dentro del lugar de reunión, de las personas que organizaron la actividad. Este hecho inhibió de una manera importante la libre expresión de los invitados.
- Se anticipó a los invitados las personas que participarían en la charla, generando, en algunos casos, predisposición en su conducta dentro de la actividad.

Es así como esta estrategia para allegarse información veraz, que pocas veces sale a la luz, quedó solo como una buena intención.

De manera regular, y en la medida de sus posibilidades, la Institución ofrece a los docentes cursos de capacitación, principalmente en las herramientas o programas que utilizarán en el ciclo escolar que está por iniciar. La planeación de esta actividad la realiza el área encargada del aspecto académico; antes de la reestructura de funciones que ya se ha comentado en el presente documento, este departamento se denominaba “Modelo educativo”, actualmente las Direcciones de nivel, en conjunto, dirigen y orientan esta actividad.

Los cursos mencionados se llevan a cabo durante los recesos interanuales de labores académicas, entre los meses de julio y agosto. Se convoca para su participación a la plantilla completa de docentes, siguiendo diferentes estrategias de aplicación tales como la formación de grupos según el nivel educativo al que está adscrito el docente o por la naturaleza de las materias que imparten (docentes de inglés y docentes de español).

A pesar de haber llevado a cabo estas prácticas, la escuela no ha realizado un estudio formal sobre las necesidades e intereses de los docentes en cuanto a su capacitación, provocando que permanezcan varias problemáticas importantes en este personal académico, tal es el caso del desconocimiento que presentan en el uso de algunas herramientas digitales.

IV. JUSTIFICACIÓN

Comunidad Educativa Hispanoamericana, tiene entre sus objetivos la profesionalización de sus docentes, cuyo impacto se vea reflejado en la calidad de sus servicios, como hasta ahora lo ha logrado. Fomentar la excelencia en el desempeño de su labor, a través de planes y programas orientados a este propósito, es una de las responsabilidades de la organización.

La generación de un procedimiento para detectar las necesidades de capacitación docente es una propuesta considerada por la Dirección Académica institucional como una de las soluciones más adecuadas al problema existente en la calidad educativa que actualmente prevalece dentro de la organización. Es por ello que el apoyo por parte de los directivos para su desarrollo es total en cuanto a las posibilidades técnicas y procedimentales, según lo manifestaron en las entrevistas realizadas. La inversión económica que se requiere es casi nula, los recursos materiales, por ejemplo equipo de cómputo, internet, o papelería, se encuentran disponibles dentro del inmueble, salvo algún material bibliográfico importante que deba ser tomado en cuenta para su adquisición.

Con base en ello, el planteamiento presentado en este documento se enfoca en el paso inicial de la atención adecuada que requiere el área docente para mantenerse motivados y comprometidos en su participación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, la detección de sus necesidades de capacitación. Este proyecto permitirá el arranque formal del proceso integral de capacitación docente sobre bases sólidas y estructuradas.

Para iniciar la contextualización de la propuesta, es requisito alinearla a varios de los objetivos estratégicos institucionales que se describen en el apartado del mismo nombre, en su documento Filosofía Institucional (actualización 2014):

- Conformar una planta docente estable y de calidad, que brinde servicios educativos de excelencia y que se encuentre en constante profesionalización.

- Efectuar los cambios organizacionales necesarios en la Institución para adaptarse permanentemente a los requerimientos del entorno y a las solicitudes surgidas de la operación diaria.
- Brindar servicios educativos de calidad que se vea reflejado en la retención e incremento de la matrícula con el respectivo decremento de las bajas académicas, así como elevar el índice de aprovechamiento y continuidad de un nivel educativo al siguiente.
- Tener fidelización, sentido de pertenencia, identidad y lealtad hacia Comunidad Educativa Hispanoamericana, a través de asumir y compartir un mismo ideario (Filosofía, Modelo Educativo y lineamientos institucionales), y de la participación en las actividades para su posicionamiento como líder en el mercado.

Varios son los efectos positivos que se vislumbran con el desarrollo de esta propuesta enfocada en la capacitación docente que, de igual forma, impactan a diferentes actores involucrados en él:

- El eje central de este planteamiento es, sin duda, el personal académico, quien se verá directamente beneficiado al contar con mejores oportunidades para crecimiento profesional, así como más y diferentes herramientas para llevar a cabo su trabajo educativo. Para identificar en mayor medida el impacto que se describe en este punto, se presenta la siguiente tabla con información del nivel académico de los docentes activos en Comunidad Educativa Hispanoamericana.

Nivel educativo	Docentes
Preescolar	13
Primaria	29
Secundaria	31
Preparatoria	7
Total	80

Tabla 2. Docentes activos por nivel educativo. Información recuperada del Reporte de correos, Comunidad Educativa Hispanoamericana (2016-2017)

- Al mismo tiempo, otro agente beneficiado es el estudiante, reflejándose en un mayor rendimiento al contar con profesores altamente motivados, comprometidos con el desarrollo académico propio y de su grupo de estudiantes.

- Finalmente otra instancia favorecida es la propia organización que, al contar con este el recurso humano altamente capacitado, asegura en mayor grado la calidad del servicio educativo que ofrece, así como el logro de sus objetivos anteriormente mencionados.
- El efecto en cascada invariablemente se identifica, por un lado, en la permanencia e incluso el aumento de la matrícula escolar, derivando en mayores ingresos y mejores condiciones laborales económicas; por el otro lado, el sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución se verá reforzado bajo estas condiciones, disminuyendo así la rotación, en ocasiones desmedida, del personal docente.
- Contar con un programa institucional de capacitación bajo directrices bien definidas, permite que la evaluación del desempeño docente se lleve a cabo de manera objetiva.

Es así como las características de este programa y el contexto que lo rodea, sustentan el éxito en el logro de los objetivos que se plantean en el siguiente apartado.

V. OBJETIVOS

Ya se han manifestado en los efectos positivos que la realización del proyecto seleccionado producirá. Es necesario que las acciones en su desarrollo tengan un propósito principal, que a su vez está compuesto por varios específicos que definen el rumbo a seguir.

A continuación se presentan los objetivos que definen el esquema de trabajo:

V.1 Objetivo general

Generar un procedimiento institucional para identificar las necesidades de capacitación del personal docente de Comunidad Educativa Hispanoamericana, con la finalidad de obtener elementos para el diseño de estrategias de formación adecuadas que atiendan dichos requerimientos.

V.2 Objetivos específicos

- a) Diseñar el procedimiento para identificación de necesidades de capacitación docente de acuerdo con el contexto institucional.
- b) Desarrollar la descripción narrativa del procedimiento propuesto, utilizando el formato que Comunidad Educativa Hispanoamericana tiene definido para tal efecto.
- c) Generar el diagrama de flujo que muestre detalladamente los procesos que componen el procedimiento de identificación de necesidades de capacitación docente.

VI. APORTES DE LA LITERATURA

VI.1 Conceptualización

La demarcación teórica de algunos conceptos al respecto de este proyecto es necesaria para la mejor comprensión de su enfoque.

VI.1.1 De la formación docente

Ser docente implica compromiso con las necesidades que demanda la sociedad, ávida de profesionales competentes y de vanguardia, que logra adaptarse al contexto en que se desempeña y a las personas que da servicio. Por tal motivo, es importante que el diseño de programas de educación continua esté orientado al desarrollo de sus competencias y que su percepción de este proceso sea en beneficio propio, de sus educandos y de las instituciones en las que colaboran.

Al respecto, es necesario integrar el término competencia, sobre el cual Pastré(2004) describe el ser competente como la organización, adaptación y aplicación de los conocimientos a las particularidades de un contexto

específico. Para reafirmar esta idea, se hace conveniente citar la definición que la UNESCO(1996) estableció para el concepto de competencia: la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos.

Existen diferentes términos que describen una preparación académica constante, cuyo común denominador es la adquisición de conocimientos nuevos para un fin. Sin embargo, cada una de estas concepciones tiene características particulares y se llevan a cabo en el tiempo adecuado a su objetivo; es así que el primero de estos términos, por el orden en que sucede, es la formación inicial, cuyo aprendizaje se centra en una disciplina específica. Posteriormente, están la capacitación, el adiestramiento y la actualización como complemento a esa instrucción precedente (Figura 8).

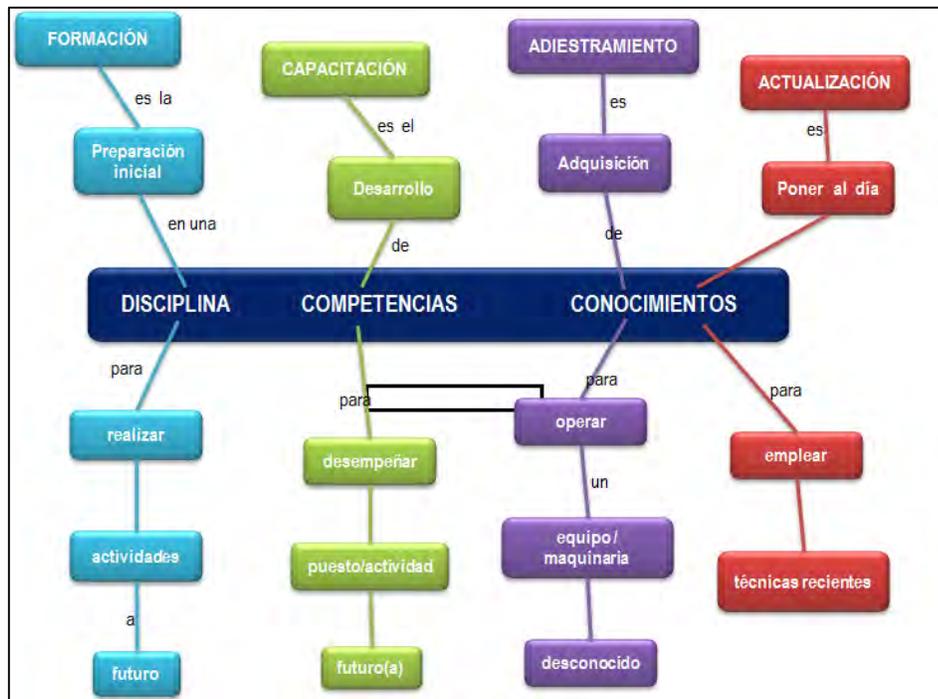


Figura 8. Conceptos relacionados al proyecto de formación docente.
Creación propia.

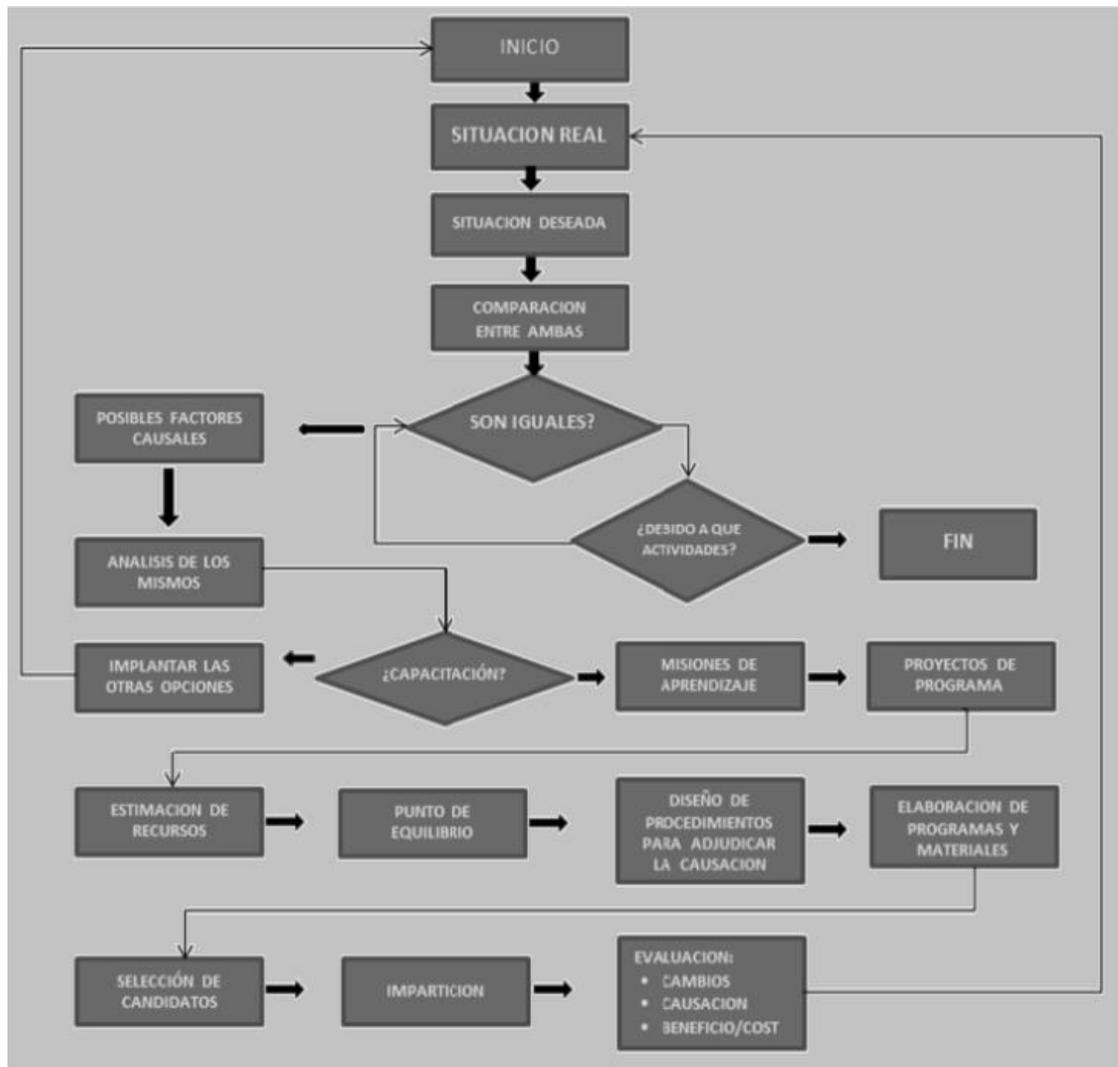
VI.1.2 El proceso de capacitación

La puesta en marcha de programas de capacitación, sin importar el ámbito en que se desarrollen, implica un proceso en el cual no solamente el contenido académico es vital. Involucra una prolija planeación, una serie de acciones antes, durante y después de la actividad principal, siendo ésta la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de competencias para un determinado objetivo.

Al respecto, se describirán las etapas propuestas de varios autores reconocidos en el tema de capacitación:

Abraham Pain (1999, referente histórico de este tema), se destaca por involucrar todos los factores que inciden en este proceso, es decir, la ingeniería de la capacitación: las personas que la requieren, el contenido de los cursos, aquellas que los van a impartir y principalmente el contexto que generó esta necesidad, con el objetivo de que el programa sea lo más objetivo y adecuado posible. La “hipótesis del injerto”, establecida por el mismo Pain, afirma que este proceso se considera como un elemento ajeno a la organización, explicando así la resistencia a esta actividad. El objetivo es entonces involucrar a los destinatarios de los cursos, generarles el sentido de valía y responsabilidad.

El denominado sistema AG de capacitación para la excelencia (Figura 9), por Fernando Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006), tiene su punto de partida en la identificación de problemáticas y su origen, que impiden un escenario esperado; posteriormente apunta a la generación formal de cursos de capacitación con base en este análisis inicial. Como tarea final, establece un análisis evaluatorio de las acciones formativas emprendidas para determinar si se logró resolver la situación. A continuación se muestra un diagrama que orienta el flujo de las actividades que plantean:



*Figura 9. Sistema AG de capacitación para la excelencia.
Fernando Arias Galicia. Tomado del XVIII Congreso internacional de Contaduría,
Administración e Informática (2013).*

Estas actividades forman parte de la gestión del recurso humano dentro de las instituciones, por lo que es adecuado abordarlas a través de un enfoque sistémico, en el cual todos los componentes se interrelacionan y tienen efectos sobre los demás. En esta perspectiva, la situación ideal, que contempla el sistema AG, y el contexto, tomado en cuenta por Pain, son variables importantes a incluir en el desarrollo del presente proyecto.

Por su parte, Siliceo Aguilar (2004) hace su planteamiento particular de seis etapas para llevar a cabo la capacitación:

- Identificación de necesidades de capacitación. Es la primera actividad del proceso, de la cual depende el desarrollo subsecuente del mismo hasta la última etapa. “Solo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.”
- Planeación - Establecimiento de los objetivos a lograr con esta actividad. Las metas deben ser claras, estipularlas con base en las respuestas que se les dé a las preguntas ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?
- Determinación del contenido que se debe cubrir. De acuerdo con las necesidades reales detectadas al inicio y a las metas estipuladas, se diseña el programa académico, incluyendo de igual forma la duración de las unidades temáticas.
- Definición de la forma y el método que se aplicará en su ejecución. Constituye la elaboración de estrategias de enseñanza adecuadas a la población objetivo, para la adquisición del contenido que se definió en el paso anterior (variedad en la forma de enseñanza).
- Evaluación del curso. Valorar los resultados de la capacitación realizada, sus aciertos y omisiones con el fin de corregir posibles desviaciones; se debe identificar el impacto que tuvo esta actividad en los participantes y en la propia organización.
- Seguimiento de la capacitación. Se aplicarán instrumentos adecuados para verificar el grado en que se aplican los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos.

El proceso de capacitación de Idalberto Chiavenato(2011) describe como cíclico y continuo tiene las siguientes etapas:

- Detección de necesidades de capacitación – Se refiere al análisis de aquellos obstáculos que impiden el logro de los objetivos organizacionales.

- Diseño del curso de capacitación adecuado – Tomando como referencia los resultados del diagnóstico anterior, decidir la mejor estrategia para darles solución.
- Ejecución del curso correspondiente – Llevar a cabo el curso de capacitación, vigilando su ejecución tal como fue planeada.
- Evaluación del curso aplicado – Verificar el nivel de éxito como resultado de este proceso, identificar las mejoras logradas con él.

Cada uno de los autores mencionados en este capítulo hace referencia, en mayor o menor detalle, a las cuatro etapas que Idalberto Chiavenato presenta. Es importante tomar en cuenta las propuestas de los profesionales en materia de capacitación; sin embargo, las instituciones son las responsables de la aplicación dentro de su contexto particular, apegándose estrictamente o no a alguna de estas teorías. Cada etapa contiene, a su vez, actividades y metodologías que se van adaptando a las características particulares de cada organización. De manera general, los elementos del proceso de capacitación deben estar presentes; es decir, las necesidades de formación como datos de entrada, la ejecución de la capacitación como el procesamiento, y los resultados obtenidos como la información de salida.

Tan importante es la fase inicial del proceso de capacitación, el diagnóstico de necesidades, como la fase final del mismo, su evaluación y retroalimentación; ambos extremos proporcionan la estructura sobre la cual se trabajará durante el desarrollo de las actividades formativas. La primera, constituye la cimentación de las etapas consecutivas; la segunda, valora la efectividad del plan ejecutado y sus resultados para que se realimente a su vez el siguiente ciclo del proceso que nuevamente inicia con la detección de necesidades.

A continuación se centra el análisis en el objeto principal de este proyecto, uno de los linderos del proceso en cuestión: la detección de necesidades de capacitación docente.

VI.2 Detección de necesidades de capacitación docente.

Aun cuando las instituciones educativas procuran la capacitación de su recurso humano, principalmente docente, estos esfuerzos pueden llegar a resultar infructíferos si no se da respuesta a sus necesidades reales en este aspecto. Chiavenato (2009) describe a éstas como la brecha entre los conocimientos que una persona tiene y aquellos que debería tener para ejecutar una tarea tal como se espera que la realice.

La insuficiente formación inicial, la falta de adquisición de nuevos conocimientos, la ausencia de habilidad en algunas áreas, por mencionar algunos ejemplos, son causas que generan dichas necesidades y que necesitan ser identificadas plenamente a través de un diagnóstico formal aplicado por la Institución. Esta actividad es lo que se conoce como la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), la cual es descrita por Chiavenato (2009) como el “proceso que orienta la estructuración y desarrollo de los planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma”.

Para Dessler y Varela (2005) es definir el tipo de capacitación que precisa el recurso humano de una organización.

Reza (2006) lo describe más como una estrategia que permite saber las carencias de las personas en varios elementos como: “conocimiento, aptitudes, actitudes y hábitos”, que les impide su desenvolvimiento efectivo.

A su vez, Barbazette(2006) lo relaciona con el método para determinar si existe una necesidad de capacitación y en caso de que así sea, qué tipo de ésta se requiere para atenderla.

Es pertinente darle un significado al nombre de esta primera etapa para descubrir su esencia e inferir la importancia que representa dentro del proceso completo de capacitación. La palabra detección se refiere a descubrir (Real Academia Española) aquello que no se identifica a simple vista; implica una serie de

actividades, tales como la investigación y el diagnóstico de lo que está sucediendo en la realidad con los docentes, de qué competencias, conocimientos y habilidades carecen o en cuáles de ellos requieren afinar ciertos detalles a través de la adquisición de nuevos conocimientos. Aunque éste es su fin primordial, los resultados que se obtienen no solo reflejan áreas de oportunidad, sino también aquellos talentos de las personas que pueden estar siendo desaprovechados dentro de la Institución.

Varias son las propuestas de procesos dentro de la misma DNC. Un diagnóstico de esta naturaleza no puede hacerse de manera general, abarcando todos los aspectos de la organización, por la amplitud que esto implica; buscar fallas o deficiencias dentro de un cúmulo de situaciones que no se conocen a ciencia cierta, es indagar en un universo muy amplio y se tendrían que invertir recursos, quizá innecesarios, en ello. Es por esto que se deben delimitar los alcances del proceso y son varios los planteamientos que se presentan para lograrlo.

Chiavenato (2011) sugiere realizar la DNC de acuerdo con tres enfoques:

- General, de todo el organismo – Involucra la revisión de la filosofía institucional, clima laboral, planes y fuerza de trabajo, su contexto socioeconómico y tecnológico. Los objetivos de la capacitación estarán vinculados de manera directa con estos factores.
- Personal – Este análisis se enfoca en las características del recurso humano de la organización, con el objetivo de comprobar si es suficiente en cantidad y calidad para los objetivos de ésta. Se recaban registros estadísticos de edad, antigüedad, ausentismo, rotación y deserción. Dado que esta información se modifica con el paso del tiempo, solamente es válida durante un plazo determinado.
- Tareas y procesos – Se estudian los puestos de trabajo y el perfil requerido para ocuparlos; se compara con las competencias actuales de la persona que lo desempeña y se determina qué carencias tiene en consecuencia.

Pinto Villatoro (2000) dirige el análisis de necesidades hacia tres encuadres que, de acuerdo con su concepción, se elegirán con base en el tipo de organización, el procedimiento de capacitación que tiene establecido, el apoyo de la Dirección, los recursos de los que disponen para aplicarlo y el nivel de detalle de los resultados que se requiera obtener:

- El puesto – Está dirigido principalmente al nivel operativo de la organización. El elemento medular de este enfoque es el conjunto de características que se requieren en un puesto para desempeñarlo. Se recopila información documental de los perfiles de cada puesto, así como el inventario de datos del personal en cada uno de ellos. Se establecen niveles de rendimiento esperado y lineamientos de trabajo para que con estos tres elementos se haga la comparativa entre ambas partes del estudio, obteniendo así las diferencias que se deben solucionar con el programa de capacitación.
- El desempeño – De manera similar al enfoque anterior, se realiza el inventario de personal, una lista de datos individuales de cada empleado; ahora el punto de comparación es la evaluación de su desempeño para identificar en qué medida cumple o no con los objetivos marcados en sus actividades. Es importante que dichos objetivos estén establecidos de manera clara, con metas alcanzables y medibles; de igual forma, se debe contar con el registro permanente de los resultados obtenidos por cada persona en su puesto de trabajo.

Se comparan ambos rubros y se obtiene el nivel de deficiencia, se analizan las causas de las situaciones localizadas; el objetivo es apoyar al personal en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones para lograr los objetivos esperados.

- Los problemas – A decir del mismo autor, este análisis es el que contribuye en mayor medida a la definición del rumbo que debe tomar una capacitación. Se determinan en detalle qué problemáticas se abordarán, los

motivos que las generan y un elemento diferenciador de este enfoque es que, debido a la variada naturaleza de éstos, imputables a diferentes elementos, desde el mismo empleado hasta sus condiciones de trabajo, pueden ser o no solucionados a través de la capacitación. Dentro de las causas de origen ajenas al recurso humano se encuentran los recursos que se les asignan para ejecutar su labor, el ambiente organizacional, los métodos de trabajo, por mencionar algunas.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2008), establece un previo diagnóstico general de la institución, identificando la situación actual de la misma en cuanto a sus objetivos, procesos, estructura, recursos, clientes y proveedores, fortalezas y debilidades, para establecer hacia qué áreas, niveles o personas se dirigirá específicamente el diagnóstico de necesidades. La técnica más utilizada para un análisis de este tipo es la conocida como FODA; es decir, la identificación de aspectos organizacionales que reflejan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Posteriormente, ya con el objeto de estudio definido, se realiza como tal el DNC, a través de:

- Determinar el escenario que cumple con las expectativas de la organización.
- Identificar la situación que acontece en la realidad.
- Realizar un estudio que compare ambas condiciones.
- Establecer estrategias.
- Presentar un informe de resultados.

Arias Galicia y Víctor Heredia (2006) comparten con las demás propuestas mencionadas, a través de su sistema AG de capacitación, el análisis comparativo entre las situaciones ideales o deseadas y las reales.

Como se ha podido identificar, el común denominador de los planteamientos anteriores, cada uno con sus métodos específicos, es la indagación, análisis y comparación de las circunstancias ideales y las que realmente suceden en la

práctica. En este punto del proceso, la aportación de Barbazette (2006) respecto a las subsecuentes etapas es la siguiente:

- Diseñar la estrategia para realizar el análisis: instrumentos para obtención de datos, a quiénes serán aplicados, cuáles serán los horarios de aplicación.
- Recopilar la información a través de fuentes directas e indirectas, utilizando los instrumentos seleccionados.
- Realizar el análisis de los datos obtenidos.
- Presentar retroalimentación

En este apartado se presentaron los enfoques y estrategias que diferentes autores han diseñado para iniciar la detección necesidades de capacitación; de igual forma, las tareas que sugieren llevar a cabo para que finalmente se presenten el reporte de resultados obtenidos y por así continuar con el procedimiento de capacitación.

Uno de los componentes importantes en este proceso de DNC es, sin duda, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de datos, sobre los cuales se llevará a cabo el análisis de información que determina, al final, aquellas circunstancias a las que se debe dar solución a través de la capacitación. El siguiente tema se refiere precisamente a estos recursos de investigación, sus características y la manera de adecuarse a cada contexto.

VI.3 Recolección de información

VI.3.1 Métodos

Cada uno de los diferentes campos de estudio tiene características propias, según la naturaleza de la información que manejan, de acuerdo con la cual se aplican metodologías y procedimientos específicos que contribuyen a lograr su objetivo establecido. La obtención de datos es uno de los procesos que requiere la aplicación de ciertos métodos con base en el tipo de análisis

que se pretende realizar, el modo de decir o hacer con orden, según la Real Academia Española.

En lo que se denomina como evaluaciones de impacto, estudio de los efectos que provoca un proyecto de intervención, Bamberger (2012) denomina los métodos para recopilar datos como “Cuant”, “Cual” y “MM”. De acuerdo con la explicación que el autor hace en su publicación, el primero, Cuant, se deduce que es un método cuantitativo y se refiere a la reunión de datos estadísticos, numéricos y/o estandarizados; el siguiente, Cual, se entiende cualitativo al utilizarse en el acopio de datos de situaciones complejas o temas sensibles, así como para el manejo de grupos con un difícil comportamiento. Finalmente, el método MM, Método Mixto, tal como lo define Bamberger, es la combinación de los dos anteriores.

La DNC tiene sus propios métodos que utiliza para la recolección de datos, Pinto Villatoro (2000) los clasifica en participativo y prescriptivo, cuya principal diferencia radica en la participación o no del personal en las actividades que se realizan para identificar sus necesidades de capacitación.

El primero, método participativo, involucra en la práctica de acopio de información tanto a los jefes como a sus colaboradores inmediatos. El procedimiento a seguir, sugiere el autor, inicia presentando claramente a cada participante los objetivos que se persiguen y la información que se necesita obtener, para que ellos mismos puedan expresar las necesidades de capacitación que identifican para sí mismos, llevando a cabo sesiones de grupo para discutir entre ellos cuáles impactan a la mayoría y establecer su orden de importancia o urgencia, logrando un acuerdo de prioridades. Esta tarea debe estar apoyada por información documental de la organización, tales como estadísticas, perfiles de puesto, datos de productividad.

Los subordinados del primer grupo participante, a su vez, llevarán a cabo la misma actividad con las personas que están bajo su responsabilidad directa

y así sucesivamente hacia abajo en la estructura de mando. El objetivo es generar una cadena de investigación de necesidades y lograr el consenso entre todos los implicados, siendo ésta su principal característica; a través de este método, la responsabilidad y compromiso se adhieren automáticamente a las personas que participaron del estudio. Debe dirigir estas actividades una de las personas responsables del proceso de capacitación para orientar el rumbo de las acciones y evitar desvíos innecesarios hacia otras áreas, tales como quejas o reclamos.

El siguiente método de recopilación de datos que Pinto describe, el prescriptivo, se ejecuta bajo la dirección de una persona, ya sea interna o ajena a la organización, quien se pone en contacto con las jefaturas de área, sin involucrar directamente al personal colaborador.

Las fuentes de información son, por un lado, los mismos jefes, quienes aportan sus conclusiones sobre las problemáticas que identifican y las causas que las generan; el análisis de los registros institucionales, mencionados en la descripción del método anterior, se incluyen también para dar soporte documental a los datos; otro elemento de aporte a esta actividad es la observación que el responsable de la DNC realiza en los puestos de trabajo, registrando tanto las situaciones que encuentra como las causas que identifica.

Sobre la figura del analista recae la responsabilidad de analizar e interpretar la información recabada, es quien debe indagar, con una mirada objetiva, las carencias que existen en materia de capacitación y sus orígenes, presentando finalmente el reporte correspondiente.

Un método combinado, también indicado por Pinto, es el que, de manera complementaria, aplica los mencionados anteriormente, participativo y prescriptivo, su posición en un término medio implica la obtención de datos a los 360° de la organización; esto es, tomando en cuenta la mayor cantidad de fuentes de información posibles, desde diferentes puntos de vista y

perspectivas particulares que enriquecen el análisis, dando una mayor posibilidad de exactitud en los resultados, con un superior grado de validez.

De manera particular, para el proyecto que se presenta en este documento, se aprecian grandes ventajas en el uso del método combinado de DNC; la aplicación de los métodos participativo y prescriptivo por separado da la pauta para contar con dos enfoques distintos, que si se combinan se abre la oportunidad de vencer la limitación de ambos, que es una mirada parcial de las necesidades de capacitación presentadas. Las ventajas de las que se habla, son:

- El resultado de uno de los métodos que se aplique en primera instancia, puede ser utilizado como información de soporte en la ejecución del siguiente. Dado que las circunstancias a investigar y las fuentes de datos emanan de la misma organización, la relación que guardan los antecedentes entre sí es estrecha y bien puede ser aprovechada en actividades subsecuentes.
- Al tener testimonios, en ocasiones que se contraponen, se da una mayor aceptación por parte de los involucrados, tanto de aquellos que valoran más la opinión de consultores externos, como de quienes confían más en lo que las personas directamente afectadas expresan.
- Comparativa de los datos de ambos métodos individuales. Si la información de uno y otro no concuerda, se tiene la oportunidad de verificar las discrepancias; en caso contrario, que ambas parte reflejen una misma situación, se incrementa la fiabilidad de los resultados.
- Finalmente, pero no menos importante, la información obtenida en ambos métodos se fortalece una con la otra, se da mayor veracidad a los elementos resultantes cuando se han localizado situaciones consistentes en los dos perfiles de investigación.

VI.3.2 Técnicas

Lases Franyutti (2009) concibe a la técnica como el conjunto de habilidades, reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de métodos. Hurtado (2010) asevera que las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación.

Para evitar la confusión con otros conceptos que pudieran interpretarse de la misma forma, el complemento que la Real Academia Española aporta al catalogarla como una habilidad de ejecución, proporciona una idea más clara de su significado.

Con los planteamientos anteriormente expuestos, se puede construir un significado de técnica adecuado al presente proyecto, definiéndola como la actividad específica para aplicar un método de recolección de datos, que requiere habilidad en el manejo y aplicación de medios e instrumentos bajo determinados lineamientos.

Los autores mencionados en este apartado hacen alusión a la conveniencia de seleccionar unas técnicas sobre otras; todos están de acuerdo en que diversos factores son los que se consideran para esa elección. Con base en estos aportes, se presenta a continuación la lista de elementos a tomar en cuenta:

- El método de DNC seleccionado. Importante aspecto que define de manera determinante la técnica y los instrumentos a utilizar. Ya se ha especificado que para efectos de este proyecto, se optó por el método combinado.
- El objetivo de la investigación. Proporciona el rumbo principal sobre el cual se deben encaminar todas las fases del proceso de DNC.
- Tiempo y recursos disponibles para aplicarse. Cada técnica requiere de un período determinado para aplicarse, tomando en cuenta los

elementos que componen este proceso; en estas diferencias radica su utilidad.

- Cantidad de personas a quien va dirigido, si es una muestra representativa o el total de la población objeto de estudio.

Los investigadores y estudiosos proponen el seguimiento de técnicas que ellos consideran más apropiadas para la DNC. El objetivo de todas ellas es obtener información acerca del tema central; en el caso que ocupa este documento, es la detección de necesidades de capacitación del personal docente.

Como se puede observar en la tabla 3, entre ellos hay diferencias en cuanto a la concepción de varios de estos procesos; sin embargo, coinciden totalmente en cuatro de éstos, de los cuales se presentarán mayores detalles a continuación: la entrevista, la observación, el debate en grupos, y la encuesta.

Técnica	Borda, et. al. (2014)	Hurtado de Barrera (2010)	Herdoiza (S/F)	Reza Trosino (2006)	Siliceo (2004)	STPS (2008)
Entrevista	*	*	*	*	*	*
Autodiligenciamiento	*					
Observación	*	*	*	*	*	*
Debate en gpos focales / corrillos	*		*	*	*	*
Técnica Delphi	*					
Historias de vida	*					
Estudio de casos	*					
Encuesta / cuestionarios		*	*	*	*	*
Revisión documental / datos estadísticos		*			*	
Sesiones en profundidad		*				
Análisis de tareas			*			
Dibujo creativo			*			
Lluvia de ideas				*		
Evaluación y pruebas					*	
Inventario de recursos humanos					*	
Comités					*	

Tabla 3. Técnicas de recolección de datos propuestas por varios referentes. Creación propia, con información de los autores mencionados en la tabla.

La entrevista

Es de las técnicas más utilizadas en la DNC, implica una comunicación oral entre sus participantes a través de preguntas y respuestas sobre un tema en particular. Para Reza (2006) es un proceso de comunicación personal; Hurtado (2010) la maneja como una interacción verbal entre dos o más personas; una comunicación interpersonal entre el investigador y el objeto de estudio, es como la describe Borda (2014). Tales concepciones manejan los mismos elementos: las personas participantes y su interacción a través del contacto verbal entre ellas.

La pertinencia para su aplicación se fortalece tanto por la simplicidad con la que se puede describir el concepto de entrevista, como por las situaciones particulares en las que su uso es más conveniente que otras. Hurtado (2010) la recomienda principalmente cuando:

- Se lleva a cabo la exploración de problemáticas desconocidas por el investigador.
- Las personas que poseen la información requerida son pocas y se tiene disponibilidad de tiempo suficiente para contactar a cada una de ellas.

Estas condiciones que Hurtado menciona prevalecen dentro del contexto institucional que se presentó en capítulos anteriores, por lo que, de manera anticipada, la entrevista se considera una técnica viable para aplicarse en el presente proyecto.

Los autores referidos, tienen sus propias denominaciones para los diferentes tipos de entrevista; sin embargo, la estructura de éstos son prácticamente las mismas. A continuación se mencionan los distintos conceptos que emplean los investigadores para referirse a cada una:

- Estructurada, estandarizada, formal, o dirigida. Como su nombre lo indica, cuenta con una estructura previamente planeada que el investigador debe seguir; las preguntas y sus posibles respuestas están definidas de acuerdo con las variables que se pretenden identificar respecto al tema central. La persona entrevistada no tiene opción para profundizar en sus contestaciones.
- No estructurada, inestructurada, informal, o no dirigida. De forma opuesta a la anterior, lo único que se tiene definido en este tipo de entrevista es el tema general a tratar, así como algunas preguntas con respuesta abierta; el investigador se encarga de formular interrogantes de acuerdo con la forma en que se vaya desarrollando la actividad, el entrevistado tiene oportunidad de proporcionar información amplia, a profundizar en algunos aspectos.
- Reza (2006) incluye una tercera, la cual denomina semiestructurada. Es una combinación de los tipos de entrevista anteriores; es decir, de las preguntas que incluye, algunas permiten profundizar en la respuesta y otras solamente elegir entre un número limitado de opciones para contestar.

La observación

Esta técnica es también de las más utilizadas en la DNC. Reza (2006) la describe como la detección de comportamientos o actividades, normalmente cotidianas, refiriéndose a aquellas que están involucradas en el logro de objetivos organizacionales. Borda (2014) lo asocia con un registro visual de lo que sucede en una situación real, tal como acontecen, sin interpretación del observador.

La observación puede hacerse de manera directa o indirecta. La primera, directa, se efectúa al mismo tiempo que sucede el acontecimiento a registrar;

la segunda, indirecta, se realiza a través de la revisión del suceso almacenado en dispositivos como películas, videos, audios, o fotografías.

Llevar a cabo esta forma de allegarse información conlleva no solo la aplicación del elemento visual, sino una serie de preparativos que fundamentan la validez y objetividad de esta práctica, tomado como referencia de Hurtado (2010) y Reza (2006):

- Determinar, en primera instancia, qué es lo que se va a observar, actividades, aspectos, características y todo aquello que se considere útil para la investigación.
- Establecer el o los instrumentos a utilizar para el registro de lo observado. Una lista de cotejo, por ejemplo.
- Realizar pruebas para identificar posibles omisiones o errores en los instrumentos y su aplicación.
- Ejecutar la recolección de información.
- Analizar la información obtenida.
- Elaborar y presentar el informe correspondiente.

Por naturaleza, los seres humanos, al sentirse observados, actúan de manera diferente a como lo hacen cotidianamente. Este es un factor que puede alterar o contaminar los resultados de la observación como el camino para detectar necesidades de capacitación, Reza (2006). Tal riesgo, sumado al lento avance normal de esta actividad, son motivos por los cuales tal técnica no es la más conveniente para el presente proyecto.

La encuesta

Otra de las formas que más se utilizan para obtener información de las personas directamente implicadas, es la encuesta. Reza (2006) explica ésta como la aplicación, individual o grupal, de un instrumento que contiene preguntas o reactivos, tales como un cuestionario o una guía. La similitud que tiene con la entrevista es muy amplia, salvo un detalle que marca la

diferencia. Hurtado (2010) describe a ésta así: la encuesta no establece ningún vínculo con el entrevistado y el grado de interacción es menor.

Otra de las características de esta técnica es que, al no existir relación directa con la persona encuestada, se torna indispensable que el documento contenga claramente el objetivo que persigue, así como las instrucciones precisas para responder lo que ahí se solicita.

El instrumento que representa la encuesta, el cuestionario, adopta algunas variantes, según el tipo de preguntas que lo conforman: abiertas, para obtener respuestas amplias, cerradas, para encuadrar la contestación en alternativas ya definidas dentro del documento, o semi abiertas, para aquellos reactivos que se puedan responder con opciones delimitadas y la posibilidad de agregar algún comentario o aclaración.

Debate en grupos o corrillos

En una organización donde el consenso y la inclusión de las personas son elementos muy importantes, la detección de necesidades de capacitación a través del debate en grupo genera un mayor grado de responsabilidad y compromiso de quienes participan en él. Borda (2014) lo concibe como la discusión entre un grupo reducido de personas, quienes conversan de manera abierta sobre un tema principal.

De esta forma, se puede obtener información de un conjunto amplio de personas; se divide el total de la población en grupos de 6 a 12 integrantes, quienes son reunidos de con base en las características que se requieren para lograr los objetivos trazados, como lo sugiere Borda (2014). Cada agrupación cuenta con un moderador quien, además de regular la participación, hace acopio de las conclusiones a las que se llegan.

Se han presentado varias técnicas para la DNC, con características particulares que hacen a cada una conveniente en determinadas situaciones

y deben ser evaluadas según el contexto en el que se aplicarán, con la finalidad de obtener información veraz y útil a la investigación.

Es pertinente resaltar la importancia que las reviste. La entrevista permite conocer el punto de vista de quienes están directamente involucrados, explorar su realidad en diferentes grados de profundidad a través de los comentarios que las personas hacen de manera informal, y que el entrevistador puede registrar en sus anotaciones. Este último punto no puede aprovecharse en la encuesta, ya que ésta no supone interacción directa entre las personas; sin embargo, tiene a favor que puede utilizarse para recopilar información de poblaciones muy numerosas.

En el caso de la observación, la persona que la lleva a cabo se involucra directa o indirectamente en el ambiente que se necesita investigar, teniendo el contacto más cercano con las problemáticas que suceden; sin embargo, sus factores de riesgo son importantes, tal es el caso de la percepción del investigador que puede influir en su interpretación de la realidad.

Finalmente, una de las técnicas con la que se obtienen resultados de manera más ágil, es la de corrillos. Su estructura permite tomar en cuenta la opinión de la gente involucrada en la problemática y lograr conclusiones que ellos mismos generan, incrementando su sentido de responsabilidad en las soluciones. Para lograr este cometido, se necesita contar con gente capacitada en el manejo de grupos, que conduzca a los participantes hacia el objetivo principal.

Inclinarse por cualquiera de ellas, suponer especial cuidado desde la planeación de la actividad, la construcción de los instrumentos, la aplicación de los mismos, el registro de los datos y el análisis de la información. Es por ello, que los autores mencionados en este capítulo recomiendan la combinación de varias técnicas que se complementen entre sí, para dar un sustento completo al informe final de DNC que se presente.

VI.3.3 Instrumentos para recolectar datos

El eje principal del proyecto que se ha presentado en los capítulos de este documento es la información que se obtiene desde la fase inicial del proceso de DNC. Este objeto de estudio está compuesto por datos simples que, de manera individual y aislada, no tienen un significado relevante. Hernández, Fernández y Baptista(2010) conceptualizan la recolección de éstos como un plan para reunir referencias sobre las variables a medir sobre los objetos o sujetos de estudio, desde la identificación de las fuentes de información, hasta su preparación para el análisis. Según José Supo (2016), es recuperar los datos en sí, procedentes de mediciones propias o que se hayan extraído de algún tipo de anotación previa, además contar con un registro que los almacene; como puede apreciarse, ambas tareas constituyen la esencia de esta etapa.

Se han abordado, en el desarrollo de este documento, los métodos más comunes en la DNC y las técnicas que se emplean como estrategia en la obtención de datos relevantes. La información que se pretende obtener a través de los instrumentos de recolección puede ser de origen primario, es decir aquellos que emanan directamente de lo que acontece, sin intermediarios; o de origen secundario, al haberse obtenido a través del reporte de otra investigación, que en su momento fueron recabados directamente, analizados y tratados con base en los objetivos de dicho proceso.

El complemento de este soporte teórico para el desarrollo del producto en este proyecto lo conforman los instrumentos que se aplican para la obtención de datos, según la técnica elegida en el proceso. A cualquier recurso, dispositivo o formato digital o en papel utilizado para obtener, registrar o almacenar información, Arias (2012) lo denomina como instrumento de recolección de datos. Para Borda (2014) son mecanismos para registrar las referencias de las variables en estudio.

La selección de tales instrumentos a utilizar en cada estudio se definen con base en las variables que se pretende medir, las cuales se dividen en:

- **Objetivas** – Datos que representan cantidades o magnitudes, por ejemplo la longitud, masa, tiempo, horas. Este tipo de variables se apoya para reunir tales datos en instrumentos mecánicos, como los define Supo (2016), o de medición, como los define Hurtado (2010). La báscula o el termómetro son ejemplos.
- **Subjetivas** – Datos no cuantitativos que son propios de cada individuo, tales como la inteligencia, necesidades de capacitación, calidad en el servicio, por mencionar algunos. Los instrumentos documentales plasmados en formatos son los que se utilizan al recabar esta información; ejemplos de ellos son los cuestionarios y listas de cotejo, entre otros. De acuerdo con los objetivos del presente proyecto, este es el tipo de variables que se requiere evaluar.

El objetivo fundamental de este proyecto es la generación de un procedimiento para la detección de necesidades de capacitación docente; con base en este antecedente, se presenta un compendio (Tabla 4) de instrumentos adecuados a cada técnica de acuerdo con las características de ésta. A manera de introducción, se resalta la afirmación que hace Supo(2016) respecto a que en la entrevista no existe un instrumento documental y quien funge como tal es el entrevistador; de manera personal, esta idea no se comparte en su totalidad, ya que deja de lado instrumentos documentales como la guía de entrevista o una lista de cotejo, las cuales apoyan la técnica y pueden ser utilizados como formato de registro de los datos obtenidos.

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Entrevista	Guía de entrevista	Es un formato que contiene: - Para la entrevista estructurada: las preguntas sugeridas para hacer al entrevistado - Para la entrevista no estructurada: Los objetivos que se persiguen, lo cual permitirá definir el tema sobre el cual se tratará la conversación .
		Se enumeran los sucesos o eventos a observar con base en los objetivos estipulados en el estudio; respecto a dichos eventos el observador especifica sus características relevantes.
Observación	Lista de cotejo o verificación	Este formato contiene el objetivo del estudio, así como un listado de aspectos o indicadores que se requiere evaluar con la observación. Se compone de tres columnas:
		1.- Aspectos de evaluación
		2.- SI - se marca en caso de que el aspecto se presente durante la observación
		3.- NO - se marca en caso de que el aspecto no se presenta durante la observación.
Debate en grupos focales / corrillos	Guía de observación	Descrita anteriormente.
Encuesta	Cuestionario	Se compone de preguntas, abiertas o cerradas, que la persona encuestada debe responder: Cerradas - se presentan las opciones que respuesta que se pueden elegir Abiertas - se permite el desarrollo amplio de la respuesta.

Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos más utilizados. Creación propia, con información de Hernández, Fernández y Baptista (2010), Hurtado (2010), Arias (2012) y Supo (2016).

El grado de confianza en los resultados de un instrumento de obtención de datos no es obra del azar, se mide a través de ciertos criterios que le dan su legitimidad. Los requisitos que este tipo de recursos deben cumplir son la validez y confiabilidad, aspectos en los que coinciden los autores reconocidos en el campo de la metodología de la investigación; Hernández, Fernández y Baptista (2010) incorporan un tercero: la objetividad.

Abordar el concepto de validez es hacer referencia a la manera en que los ítems de un instrumento se apegan al propósito para el cual fue diseñado.

Kerlinger y Lee (2002) lo asocian a la propiedad que indica si se está midiendo lo que se cree que se está midiendo. A mayor correspondencia entre las variables y los reactivos, mayor grado de validez; sin embargo, esta característica no está presente de facto en el recurso de investigación, se debe tomar en cuenta el objetivo perseguido, la población o muestra a la que va dirigida y el entorno en que se aplica.

Una herramienta para la obtención de datos cuyos resultados son consistentes y estables cuando se aplica en repetidas ocasiones, denota la confiabilidad que se exige para considerarse de manera seria. Estos dos conceptos pueden estar o no presentes en un mismo instrumento; uno no depende del otro, aunque es indispensable que ambos se encuentran en él de manera clara para que éste tome una relevancia absoluta.

Merece mención puntual ciertos factores que pueden provocar alteraciones en estas características indispensables de un instrumento de calidad, y cuya aparición debe evitarse para lograr el objetivo esperado. Hernández, Fernández y Baptista (2010), Sabino (2006) y Bernal (2006) refieren varios de ellos que, según su experiencia en el campo de la investigación, inciden de manera directa (Figura 10).



Figura 10. Factores que afectan las condiciones de validez y confiabilidad de un instrumento. Creación propia con información de Sabino(2006).

Una herramienta elaborada con premura, a la ligera y sin la debida revisión que valide su contenido, no puede considerarse como un apoyo serio en la investigación. Es importante también que corresponda a la condición cultural y temporal de los participantes, que sea adecuado a sus características, las cuales incluso pueden indicar la necesidad de una herramienta especial.

Anteriormente se habló de la objetividad, la práctica de imparcialidad, la omisión de los intereses o creencias personales que deben practicar quienes están involucrados en el instrumento, ya sea en su diseño, aplicación o interpretación, cualidad que Hernández, Fernández y Baptista(2010) consideran indefectiblemente valorada en las herramientas de recolección de datos.

No menos importante es la normalización o estandarización de los instrumentos; es decir, la aplicación uniforme de éstos, por ejemplo que las instrucciones sean las mismas para todas las personas que responderán las preguntas. El último factor se refiere a las circunstancias en las cuales se ejecuta la actividad de recolección de datos: las condiciones ambientales, incluso las personales de quienes se obtendrá la información. La presencia alterada de alguno de estos factores demerita la calidad del instrumento de manera importante.

VI.4 Documentación de procedimientos

La finalidad principal de un procedimiento es definir la manera en que se está realizando una tarea dentro de la organización, el orden de sus actividades tal como suceden y los momentos de su ejecución, para garantizar que la información en sus diferentes presentaciones, electrónica o física, llegue al área o personas que la necesitan conocer; delimita también la responsabilidad de cada área involucrada. Los procedimientos se generan con base en la estructura organizacional, su contexto específico, el tipo de bien o servicio que ofrezca y los recursos con que cuenta.

Su clasificación tiene que ver con los procesos que representan, Rodríguez Valencia (2002):

- De fábrica o taller – Se relacionan con actividades de transformación, fabricación, construcción y mantenimiento de objetos.
- Administrativos – Se relacionan con los sistemas y procedimientos de oficina.

Para efectos del presente proyecto, el sustento teórico se enfocará en los procedimientos administrativos y su expresión literaria, concepto acuñado por Gómez Ceja (2002) para referirse a la descripción detallada de los pasos que se ejecutan en un procedimiento.

VI.4.1 Descripción de un procedimiento

Para que un procedimiento se establezca de manera formal en una organización, tuvo que ser sometido previamente a un análisis de las actividades que involucra. A propósito, se han diseñado varias propuestas para llevar a cabo este estudio. Rodríguez Valencia (2002) sugiere la siguiente metodología para ello:

- A. Seleccionar la actividad sobre la cual es necesario establecer el procedimiento a seguir; en caso de que éste ya exista, se revisará su óptimo diseño.
- B. Asentar los datos que se relacionan con el procedimiento a través de gráficas de flujo, organigramas de puestos y funciones. El registro debe ser claro y entendible para todas las personas; se recomienda utilizar formatos en los que se detallen documentos, actividades, responsables, ubicaciones y tiempos.
- C. Examinar críticamente los datos del procedimiento en su operación, identificando problemas u omisiones que estén impidiendo el logro de

los objetivos, esbozando algunas mejoras para ello y llevándolas a la representación a través del diagrama de procedimiento correspondiente (Figura 11). En éste se integran todas las áreas participantes, las actividades que llevan a cabo en estricto orden y los documentos involucrados en ellas.

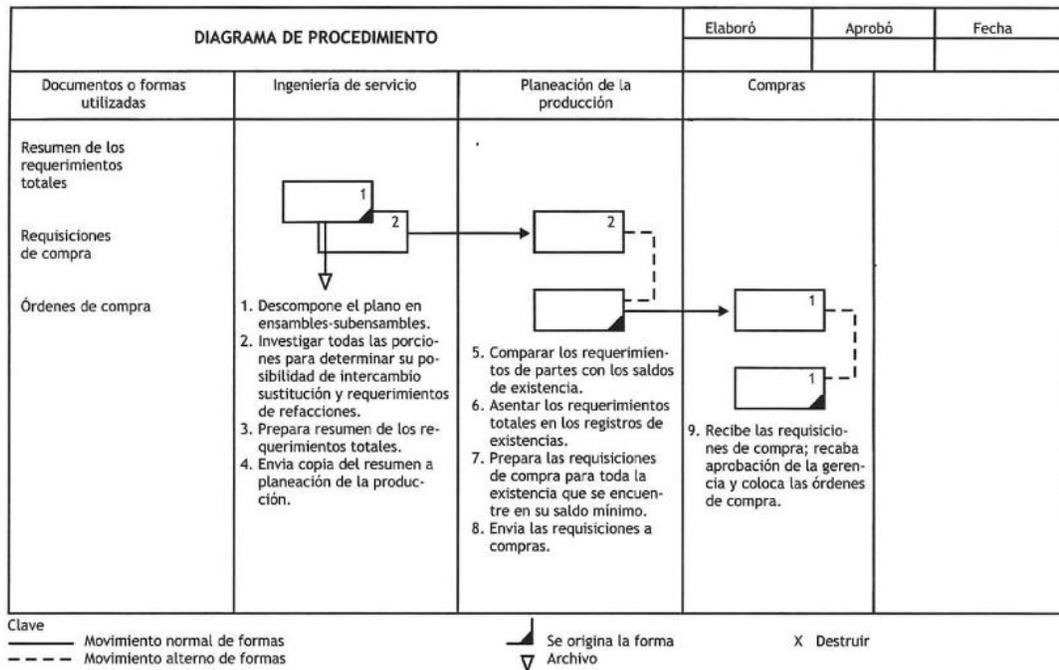


Figura 11. Diagrama de procedimiento. Rodríguez Valencia (2002).

D. Una vez que se ha plasmado el procedimiento definido en uno o varios documentos, se debe mantener actualizado, a través de revisiones y controles periódicos que indiquen si el trabajo se realizó correctamente además de valorar las condiciones actuales en que se lleva a cabo.

Por su parte, Franklin (1998), referente histórico del tema, realiza su propia propuesta para identificar y documentar procedimientos, la cual se presenta a continuación:

A. Captar la información del procedimiento objeto de estudio. Se resalta el hecho de que debe existir un criterio de discriminación; es decir, seleccionar qué hechos y datos específicos son realmente útiles para

lograr el objetivo de la actividad. Con esta práctica, se evitan interpretaciones incorrectas que derivan en retrasos o desperdicio de recursos.

Se utilizan técnicas de recopilación de información e instrumentos más adecuados, los cuales se han descrito anteriormente en este documento: observación, entrevista, encuesta, además de la investigación documental.

- B. Integrar la información obtenida. La organización de los datos es un paso importante para su correcto análisis. El registro de la información es indispensable para su resguardo y posterior manejo; los medios en los cuales se archivará y la estructura organizativa que tengan dependen de cada empresa. El autor sugiere agrupar bloques de datos según el momento: antecedentes y situación actual.
- C. Analizar la información. El objetivo es conocer la realidad operativa del procedimiento, a través del estudio analítico de la información, sus características, relaciones entre sus elementos y fuera de ellos. Para ello, propone responder a las cuestionantes: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Cuándo se hace?.
- D. Diseñar el informe sintetizando los resultados del análisis. Es indispensable la validación del procedimiento por parte de las áreas involucradas; cada organización implementa la forma en que esta actividad se lleva a cabo, la más común es la firma el documento. Éste debe ser redactado en un lenguaje ausente de términos técnicos para que sea comprensible a la generalidad. Franklin proponer la siguiente estructura del reporte:
- Introducción. Incluye el propósito, su enfoque, limitaciones y plan de trabajo.
 - Cuerpo. Se presentan los hechos, argumentos y justificaciones.

- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos. Formato del procedimiento, gráficas o diagramas y otros elementos que apoyen la propuesta.

Las tareas que este autor plantea constituyen los puntos medulares para la generación formal de procedimientos, permite adaptarse a las características de cada organización que lo aplique, que es lo que se persigue en el proyecto aquí presentado. De manera concreta, se diseñará la propuesta combinando recomendaciones de ambos autores e incorporando algunas que Comunidad Educativa Hispanoamericana ya tiene definidas.

Respecto al formato de un procedimiento, existen diferentes diseños recomendados por los autores, que contemplan mayores o menores detalles, según se considere necesario. A continuación se enlistan los datos generales básicos que debe incluir el documento:

- Encabezado
 - Logotipo y nombre de la empresa
 - Nombre del Procedimiento
 - Fecha de elaboración – Cada organización determina su formato.
- Cuerpo del documento
 - Número consecutivo que indica el orden de las actividades
 - Lista de actividades
 - Documentos que involucra, puede ser su nombre o clave, inclusive ambos. El formato de la clave lo determina la organización.
 - Nombre del área o cargo responsable de ejecutar la actividad
 - Algunos incluyen el diagrama del procedimiento
- Pie de página
 - Nombre del autor
 - Nombre y cargo del revisor
 - Fecha de revisión

Otros datos más específicos son:

- Explicación de cada actividad
- Recursos materiales que necesita cada acción
- Nombre de la persona responsable de la actividad
- Teléfono

Entre los elementos más importantes de este documento está la descripción de actividades, la cual debe hacerse en secuencia lógica para su total comprensión. A manera de ejemplo, se presenta en la figura 12 el esquema de documentación para un procedimiento, propuesto por Ingeniería de gestión y control, un canal en línea experimentado en este tema, que asesora en diversos tópicos sobre sistemas de gestión y control, tal como su nombre lo indica. Se puede apreciar que integran la mayoría de los elementos básicos antes mencionados, con un diseño propio de la empresa.

Estructura de un procedimiento

Qreamoz

	Qreamoz	Código
	Procedimiento Auditorias Internas	Versión Emisión

- ✓ Objetivo
- ✓ Alcance
- ✓ Definiciones
- ✓ Descripción de la actividades
- ✓ Documentos de referencias
- ✓ Registros
- ✓ Identificación de los Cambios
- ✓ Anexos

Elaborado	Nombre	Firma
Revisado	Nombre	Firma
Aprobado	Nombre	Firma

Figura 12. Estructura de formato descriptivo de un procedimiento. Ingeniería de gestión y control, youtube (2015)

De igual manera, en el anexo 7 se presenta un ejemplo de formato descriptivo tomado del manual de procedimientos del Colegio de la Frontera Sur (2011).

La Figura 13 muestra el formato propuesto por Gómez Ceja (2002):

Logotipo de la institución		Descripción narrativa del procedimiento			
Área		Referencia		Hoja	
Sistema		Vigencia			
		Día	Mes		
Procedimiento					

Actividad Núm.-	Unidad administrativa	Descripción de la actividad	Horas hombre	
			de la actividad	acumuladas

*Figura 13. Descripción narrativa del procedimiento.
Tomado de Gómez Ceja (2002).*

Se puede apreciar entre ambos autores la similitud en el contenido del documento que describe de forma narrativa el procedimiento, lo cual será tomado en cuenta para el diseño del formato propio.

VI.4.2 Diagramas de procedimiento

Un recurso que permite esclarecer aún más los elementos de un procedimiento, es la representación gráfica de éste a través de diagramas de flujo o flujogramas, representación pictórica o simbólica, menciona Ceja(2002). Se denominan así porque en ellos se simboliza la trayectoria de documentos y los pasos de operación, los hace más comprensibles y permite localizar enlaces perdidos, Rodríguez Valencia (2002). Plasman los hechos, movimientos, relaciones, u otros fenómenos, como lo detalla Franklin(1998).

Retomando estas apreciaciones, se pueden identificar las principales ventajas que el uso de esta herramienta visual tiene para la ejecución de los procedimientos:

- Se obtiene una visión integral de procedimientos en forma resumida, aun cuando sean extensos o complejos.
- Favorece la rápida comprensión de cada actividad y su interrelación con las demás, dando paso a un análisis detallado de las mismas, que deriva en la identificación de errores u omisiones que puedan obstruir el logro de los objetivos establecidos.
- Permite definir los límites y alcances de los procesos.
- Contribuye a identificar de manera clara el flujo de la información y los materiales, así como los ciclos de repetición.
- Se convierte en un referente para implementar medidas de control y medición de las actividades.

En este tipo de gráficos cada paso es representado por una figura o símbolo diferente, con una breve descripción de la actividad. Existen varios conjuntos de simbologías aprobadas internacionalmente cuyos autores son instituciones reconocidas en el ámbito de la normalización:

- Instituto alemán de estandarización. Deutsches Institut for Normung (DIN). Desarrolló simbología específicamente para el proceso de información. (Tabla 5).

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Datos de entrada y salida.
	Inicio de ciclo.
	Documento.
	Proceso o actividad.
	Decisión.
	Operaciones o actividades manuales.

Tabla 5. Simbología DIN para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de Franklin (1998)

- International Organization for Standardization (ISO). Se orienta al aseguramiento de la calidad entre consumidores y clientes. (Tabla 6)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operaciones, fases.
	Inspección y medición. Verificar la naturaleza, calidad y cantidad de insumos y producto.
	Operación e inspección de los componentes en cada fase.
	Transportación. Movimiento de personas, material o equipo.
	Demora o retraso.
	Decisión. Elegir alternativas.
	Entrada de productos o materiales.
	Almacenamiento o resguardo de información o productos.

Tabla 6. Simbología ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de la norma ISO 9000 (2015).

- American Society of Mechanical Engineers (ASME). Como su nombre lo indica, se enfoca en procesos de manufactura, más que administrativos. Utiliza figuras simples y complejas o combinadas. (Tabla 7)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación. Fases del procedimiento.
	Inspección, verificar cantidad y calidad.
	Desplazamiento. Empleados, material y equipo.
	Depósito temporal o en espera. También puede indicar demora.
	Representa dos situaciones: almacenamiento permanente y destrucción de documentos.
	Generación de un documento.
	Decisión o autorización de un documento.
	Entrevista.

Tabla 7. Simbología ASME para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de Franklin (1998)

- American National Standards Institute (ANSI). Su simbología es utilizada para representar el flujo de información del procesamiento electrónico de datos. Los que se muestran a continuación, son utilizados en los diagramas de flujo de procedimientos. (Tabla 8)

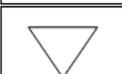
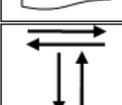
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio y terminación de flujo.
	Nota adicional a la actividad.
	Operación, actividad.
	Decisión entre varios posibles caminos.
	Archivo.
	Conector o enlace entre actividades lejanas en el diagrama.
	Conector a otra página donde continúa el diagrama.
	Documento en cualquier actividad.
	Unión entre actividades y dirección del flujo.

Tabla 8. Simbología ANSI para elaborar diagramas de flujo. Creación propia con información de Sistemas de gestión de calidad. (2013)

Este último grupo de simbologías, ANSI, es el más utilizado para diagramar procedimientos administrativos. La representación de pasos a través de sus figuras se ha generalizado, haciendo fácil su comprensión por las personas que lo interpretan, aun cuando no sean quienes lo generaron. Las otras propuestas que se han mencionado están orientadas a procesos diferentes al administrativo, tales como la calidad empresarial o los procesos de manufactura. El anexo 8 ejemplifica los símbolos ANSI, tomado del blog de formación y capacitación empresarial (2013).

Tipos de diagramas de flujo

De manera general, todas las simbologías antes descritas se plasman en documentos que adoptan diferentes diseños según el propósito que persiguen; los académicos que se especifican en la tabla siguiente concuerdan en una clasificación de diagramas de procedimientos administrativos muy similar entre sí (Tabla 9):

Tipo de diagrama	Rodríguez Valencia (2002)	Franklin (2002)	Ceja (2002)
Vertical	✓	✓	✓
Horizontal	✓	✓	✓
Arquitectónico	✓	✓	✓
Panorámico o tabular		✓	✓
Con siluetas representativas	✓		

*Tabla 9. Clasificación de diagramas de flujo administrativo.
Creación propia con información de los autores referidos.*

- ✓ Las actividades de un procedimiento pueden ser presentados en diferentes formatos de diagrama de flujo, sin alterar ninguna de sus características. Tanto el diseño vertical como el horizontal ilustran el mismo contenido, su diferencia radica en su trayectoria. En el primero, se muestra de arriba hacia abajo, como lo muestra el Anexo 9; en el segundo, se hace de izquierda a derecha, Anexo 10.
- ✓ Panorámico o tabular. Es un tipo de diagrama más completo que los anteriores, que combina la estructura del vertical y horizontal, enriqueciéndolo con la incorporación de columnas, en donde cada una de ellas representa un puesto o unidad administrativa involucrada en las actividades; a través de este diseño se pueden mostrar actividades paralelas. Anexo 11.

- ✓ Arquitectónico. Indica gráficamente el movimiento de documentos, personas o materiales en el lugar físico donde se desarrollan las actividades. Anexo 12.
- ✓ Con siluetas representativas. Este tipo de diagrama incluye figuras que simbolizan elementos del procedimiento tales como personas, materiales, instalaciones y equipo, colocados de tal forma que permita la correcta interpretación del flujo operacional y el acomodo físico. Anexo 13.

De acuerdo con el objetivo de este proyecto y la descripción de los estilos anteriores, el que mejor representa el procedimiento presentado es el panorámico o tabular y es el que será utilizado para el desarrollo gráfico del producto. Los motivos principales de esta elección son:

- ≈ La inclusión de las áreas o puestos implicados en cada actividad procedimental es una característica importante en la comprensión e interpretación correcta de los pasos que a cada actor le corresponde realizar.
- ≈ El formato puede combinarse con el tipo de presentación vertical u horizontal, según la complejidad del procedimiento.

Reglas para hacer un diagrama de flujo

Representar gráficamente un procedimiento supone una tarea relativamente fácil de realizar al plasmar figuras y símbolos en el orden en que suceden los hechos; sin embargo, cuando se trata de una herramienta de índole global, como lo son los diagramas, es importante definir normas en su elaboración con el fin de garantizar su adecuada interpretación. Para ello, los especialistas en el análisis de procesos administrativos aportan los siguientes puntos que consideran primordiales al momento de diagramar.

Las principales pautas a seguir que Franklin (2002) establece, dictan:

- ≈ Las líneas que unen a los símbolos deben ser rectas; si es necesario, se utilizan ángulos rectos. Con base en la experiencia de la autora de este documento, como profesional del área informática, se puede complementar esta norma con la observación de que las líneas de unión o dirección no deben cruzarse; en lugar de ello, se utilizan los conectores, los que más adelante se mencionarán.
- ≈ No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos, a menos que se trate del símbolo de decisión, el cual tiene la posibilidad de generar hasta tres líneas de salida.
- ≈ En un mismo símbolo, su línea de entrada debe estar en un lado diferente a su línea de salida.

Varias son las normas en las que Ceja (2002) concuerda con Franklin:

- ≈ Es necesario un flujo de datos entrante y uno saliente para cada proceso, a menos que éste se traté del inicio o fin del procedimiento.
- ≈ Se debe procurar la uniformidad en el tamaño de las figuras del diagrama.
- ≈ Dentro de cada símbolo se coloca el nombre descriptivo o frase breve de la actividad que esté representada. Si se utilizan siglas o iniciales, es necesario indicar su significado en el pie de página del diagrama.
- ≈ Si se termina la hoja y es necesario ocupar adicionales, se utilizan los conectores para indicar que continúa el flujo de actividades; éstos deben contener una letra o número de referencia, la cual será igual en ambos conectores, el de entrada y de salida. Al respecto, Franklin (2002) aconseja que cuando se trate de conector de página, se utilice un identificador numérico, idea lógica al ser de esta forma la actual identificación de las hojas en las publicaciones.

Kendall (2011), quien su principal campo de acción es el análisis de sistemas informáticos, contribuye en el tema con algunos puntos destacables:

- ≈ Todo diagrama de flujo debe contar con, al menos, un proceso.
- ≈ No debe existir conexión directa entre un almacenamiento de datos y una entidad u otro almacenamiento de datos, se necesita al menos un proceso relacionado. Entidad se define como una persona, grupo, departamento o sistema.

El fundamento teórico expuesto en el capítulo anterior se convertirá en el punto de arranque en los siguientes apartados, en los que, junto con las condiciones actuales de Comunidad Educativa Hispanoamericana, se abordará en concreto la realización de los productos indicados dentro de los objetivos de este proyecto.

VII. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

Con el fin de obtener el producto principal de este proyecto, el procedimiento para detección de necesidades de capacitación docente, fue imperioso considerar las recomendaciones de los autores en diferentes temas, tales como el análisis y documentación de procedimientos, el proceso de capacitación, específicamente la DNC y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. De igual forma, estimar la opinión de las personas directamente involucradas en las decisiones de adiestramiento dentro de la Institución.

VII.1 Plan de trabajo

Con estos elementos, se definieron seis etapas a través de las cuales se llevó a cabo el diseño inicial y más importante del estudio de necesidades de capacitación docente. Para determinar cada fase se agruparon dos o más actividades de los modelos originales, cuyos elementos poseen características comunes y que se situaron en un contexto temporal de antes, durante y después de la construcción del producto principal. El plan de trabajo previsto, en su forma resumida, fue el siguiente:

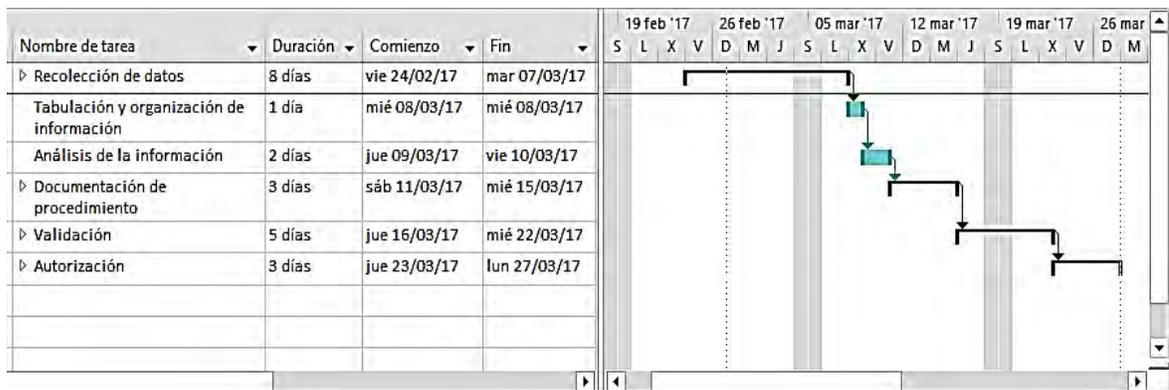


Figura 14. Plan de trabajo resumido. Procedimiento de DNC.

El plan de trabajo desglosado por actividad se muestra a continuación:

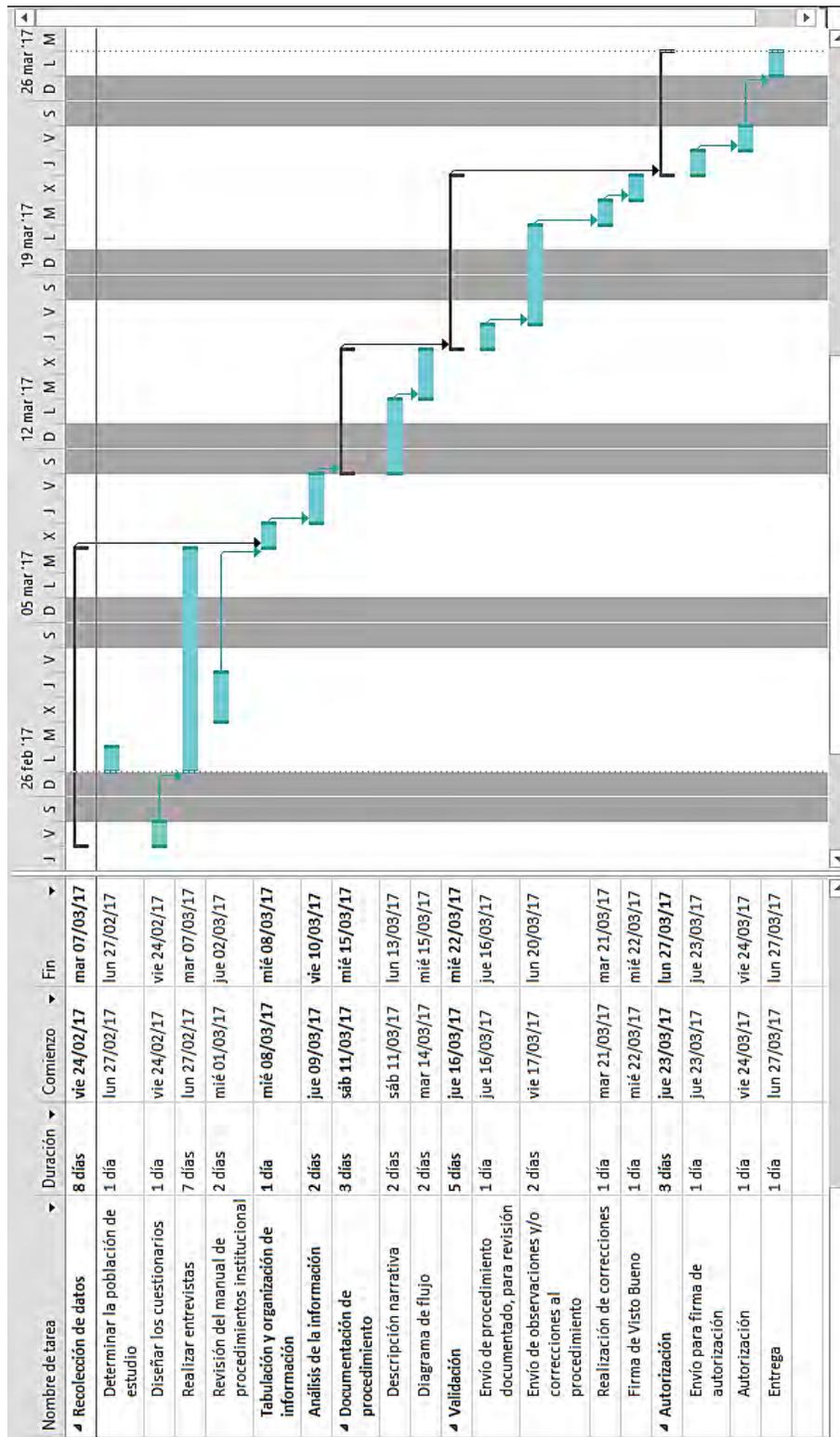


Figura 15. Plan de trabajo desglosado. Procedimiento de DNC.

Para efectos del presente proyecto, se toma en cuenta que Comunidad Educativa Hispanoamericana es una institución educativa en la que, de acuerdo con los resultados obtenidos de los cuestionarios preliminares, se requieren medidas correctivas para diferentes problemáticas detectadas en el ámbito docente, por lo que el enfoque más adecuado pareciera ser es el que Pinto sugiere con base en problemas. Sin embargo, la realidad sugiere atacar las situaciones de fondo, haciendo necesario complementarlo con la evaluación del desempeño docente, permitiendo así resolver situaciones que han afectado de manera sustancial el servicio educativo que se oferta y empezar a prevenir futuros inconvenientes de la misma naturaleza.

Para iniciar el análisis y documentación de procedimientos se atendieron de manera integrada las aportaciones que hacen tanto Rodríguez Valencia (2002) como Franklin (1998); ambos manejan varios puntos en común, aunque el primero lo trata de modo más general, no se puede dejar a un lado la referencia al trabajo en conjunto que sirve como base para llevar a cabo esta actividad, de tal forma que se ejecutó como sigue:

VII.2 Acopio de información.

La aplicación de varias técnicas de recolección de datos permitió reunir la información precisa para determinar cómo se está llevando a cabo actualmente la DNC dentro de Comunidad Educativa Hispanoamericana. Para definir la población se consultó el Organigrama Institucional Administrativo (Figura 16), en el que se observó la ausencia del departamento de Organización y Métodos o alguno similar, cuya principal función es el análisis de los procedimientos organizacionales; ante tal situación, se tomó como referencia adicional el Organigrama Institucional Académico (Figura 17), observando que las áreas involucradas en la planeación y desarrollo del actual proceso formativo docente son: Dirección Administrativa y Subdirección General, cuyos responsables

fueron contactados de manera telefónica para acordar la fecha y hora de entrevista en sus propios lugares de trabajo y facilitar, de esta manera, el acceso a documentos que apoyaran sus respuestas, en caso de ser necesario.



Figura 16. Organigrama Institucional Administrativo de Hispano. Tomado del archivo de Estructura Institucional (2016).

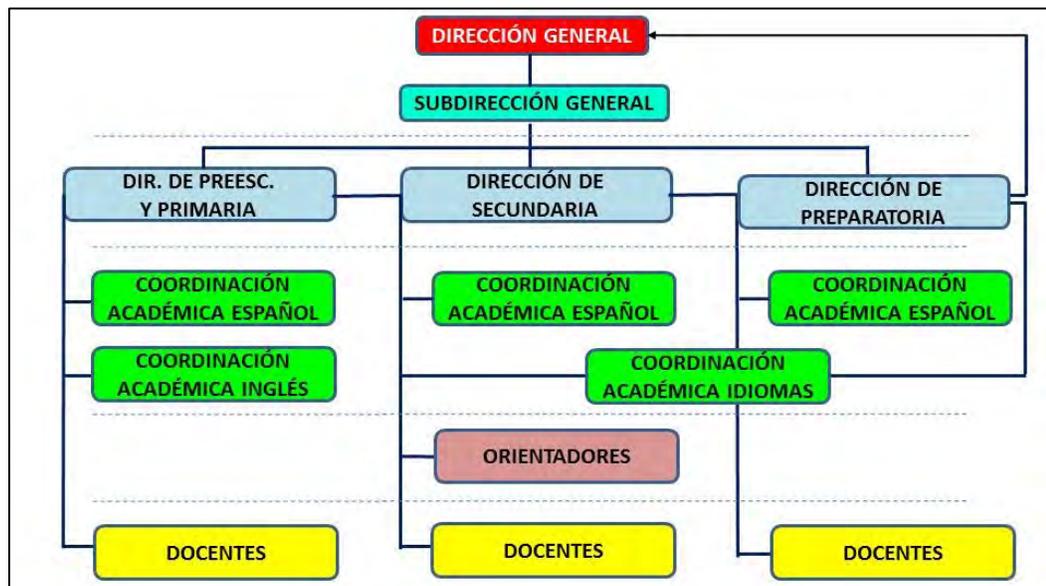


Figura 17. Organigrama Institucional Académico de Hispano. Tomado del archivo de Estructura Institucional (2016).

Es sumamente importante mencionar que en días recientes, de junio 2017, han ocurrido modificaciones al organigrama administrativo (Figura 16), los cuales no se han consolidado y, en consecuencia, no se han dado a conocer de manera formal. Dichos movimientos refieren: la ausencia operativa de Subdirección General y la incorporación de las áreas de Recursos Humanos y Coordinación Académica a la Institución, aspectos muy importantes tomados en cuenta en el diseño del procedimiento de DNC en esta propuesta.

A pesar de que no se ha formalizado la nueva estructura, los proyectos futuros institucionales toman con seriedad la ejecución de tales cambios, según lo refiere el actual Director General, Mtro. Nicodemus Méndez Arellano, por lo que se trabajó tomando éstos en cuenta.

A continuación se presentan los objetivos perseguidos con la aplicación del cuestionario en la sesión:

- Conocer el procedimiento actual de DNC en la Institución, así como el nivel de participación del puesto que ocupa la persona entrevistada.
- Identificar los puestos responsables de realizar la DNC o, en su defecto, de planear la capacitación docente, a quienes también se les entrevistará.
- Identificar sus propuestas para diseñar el procedimiento óptimo de DNC.

El problema principal para realizar las entrevistas en los tiempos programados fue el poco tiempo disponible de la persona responsable de la Dirección Administrativa; a pesar de ello, se resolvió favorablemente tres días después.

De estos encuentros iniciales, se identificó que las Direcciones de nivel están directamente inmersas en la DNC, motivo por el cual se tomaron en cuenta para complementar la recopilación de información en las sesiones de trabajo iniciales. La población participante fue reducida, por lo que fue factible llevar a

cabo entrevistas individuales a través de un cuestionario diseñado por la autora de este documento, con base en las recomendaciones publicadas por la Mtra. Maribel Pérez Pérez (2014) de la UAEH, así como las asesorías personales otorgadas por ella misma. Este instrumento (Anexo 14) se aplicó en dos formatos: uno impreso, utilizado en las dos entrevistas iniciales y otro en línea, a través de la herramienta google forms, para que los responsables del área identificada en la planeación del DNC lo respondan y puedan expresar sus comentarios ampliamente.

Por otro lado, se llevó a efecto la investigación documental en los archivos institucionales, impresos o digitales; la autorización correspondiente por parte de Dirección General para acceder a esta documentación ya se obtuvo en la presentación preliminar de este proyecto. El objetivo fue conocer la normativa institucional respecto al procedimiento existente de DNC y los formatos que se utilizan para su descripción; sin embargo, no se localizó el manual de procedimientos ni se encontró tal información en algún medio de almacenamiento. Únicamente se recuperó en el área de compras el formato de descripción narrativa del procedimiento, cuya estructura se tomará como base para el desarrollo del producto correspondiente en este proyecto.

La técnica de observación no se ejecutó en esta investigación, ya que la actividad de capacitación se lleva a cabo una vez al año en la Institución y no es posible esperar a que sucedan los hechos para hacer el registro correspondiente utilizando este procedimiento.

VII.3 Organización de los valores obtenidos.

Los datos recopilados en las entrevistas se concentraron en un cuadro de hoja de cálculo, para su mejor comprensión y comparación. No fue necesario su tabulación, ya que las preguntas presentadas en el cuestionario solicitaban consideraciones personales.

VII.4 Estudio analítico de la información.

A partir de la información recabada en las sesiones, se identificó que:

- No se cuenta con un procedimiento explícito que apoye la identificación de necesidades reales de los docentes en cuanto a capacitación. La definición del contenido de los cursos a profesores se realiza tomando en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Con base en problemas: se toman como referencia las quejas y observaciones que hay sobre su labor por parte de alumnos, padres de familia, compañeros de trabajo y las Direcciones de Sección.
 - De acuerdo a la oferta de capacitación que las empresas proveedoras de material académico ponen a disposición de manera gratuita.
 - Las Direcciones de Sección, junto con Dirección General, son las áreas encargadas de precisar la temática.

- La Dirección Administrativa institucional se encarga de autorizar los recursos para llevar a cabo la capacitación.
- Según lo manifestado por las personas entrevistadas, existe una amplia laguna en el área de desarrollo docente dentro de la Institución, por lo que torna indispensable el establecimiento de la detección de necesidades, al ser la primera fase del proyecto de capacitación.
- La carencia de un área específica para el análisis de los procedimientos organizacionales impide contar con la descripción de éstos de manera formal, lo que suscita imprecisiones en el desarrollo de diferentes actividades institucionales.
- Los docentes, al percatarse de las situaciones anteriores, reducen su nivel de compromiso con las actividades de formación que se les ofrece fuera del horario laboral, al considerarlas irrelevantes para su crecimiento profesional.

Con base en los resultados anteriores y tomando en cuenta los aportes teóricos de los expertos en materia de capacitación, se diseñó la propuesta objetivo del presente documento: un procedimiento para detectar necesidades de capacitación en Comunidad Educativa Hispanoamericana, el cual se define como ecléctico al no apegarse estrictamente a ningún modelo específico. Su objetivo es fungir como una herramienta de apoyo en el crecimiento de la labor docente dentro de la Institución, a través del análisis de puestos y desempeño de las personas.

VII.5 Documentación de procedimiento.

A pesar de que en los aportes de literatura se presentaron varias propuestas de diseño para los formatos que documentan el procedimiento, que son la descripción narrativa y el diagrama de flujo, la Institución ya cuenta con diseños propios para este tipo de información, con base en los cuales se hizo el desarrollo correspondiente y que se presentan en el siguiente capítulo de manera específica.

Para elaborar el diagrama de flujo, se utilizó la simbología ANSI, de tipo tabular o panorámico, utilizando como herramienta de apoyo el software Microsoft Visio en su versión 2010.

VII.6 Validación por parte de las áreas involucradas.

Una vez realizadas las actividades de análisis y documentación del proceso de DNC, para obtener respuestas de manera más ágil, se envió por correo esta información a los departamentos y/o puestos que se ven implicados con el objetivo de que lo revisaran, realizaran la retroalimentación correspondiente, se atendieran tales observaciones y, al final, el responsable de cada área otorgara su firma de visto bueno (Vo. Bo.) para proceder al último paso, la autorización por parte de la Dirección de Comunidad Educativa Hispanoamericana.

Se contactó inicialmente a las personas que en la actualidad ocupan los puestos de trabajo incluidos en el procedimiento de DNC; a pesar de la insistencia de la autora de este documento, únicamente se recibió un comentario por correo, de la Coordinación Académica, en el que indicaba su agrado por la propuesta, sin ningún comentario adicional. Ante tal situación, se le solicitó a quien anteriormente desempeñaba las funciones del mismo puesto mencionado, que hiciera la revisión de los documentos y emitiera su opinión sobre el contenido de los mismos, obteniendo así el visto bueno de la Mtra. Nanllely Vázquez Mejía (Figura 18), quien desempeñaba el puesto de Directora Administrativa cuando se desarrolló del producto.

4	Dirección General, Direcciones de Nivel	Entre Conclusiones, firmamos, visamos propuesta de exposición de motivos Nivel y Dirección General.	 Elizabeth Nanllely Vázquez Mejía Dirección Académica Vo. Bo.
		Recibe propuestas.	
Formuló: Lic. Elvira González Vergara		Revisó: Ing. Roberto Díaz Mejía Director General	Autorizó: Direcciones de Nivel, Dirección General, Dirección Académica, Recursos Humanos
Fecha: Agosto, 2016		Fecha última revisión: Octubre, 2017.	

Figura 18. Firma de Visto Bueno por parte de Dirección Académica Institucional

Por los motivos anteriormente expuestos, se considera que esta etapa cumplió parcialmente su objetivo y se decide continuar a la siguiente, en la cual se solicita la aprobación del Director General.

VII.7 Autorización.

Para Comunidad Educativa Hispanoamericana, el conocimiento y aprobación por parte de Dirección General de los procedimientos que se lleven a cabo dentro de la Institución, se considera un aspecto indispensable para la ejecución de los mismos. Tal como se expone en la descripción del contexto que enmarca a Hispano, la desintegración que sufrieron sus niveles educativos y áreas administrativas con motivo de su venta parcial, provocó un

desequilibrio documental importante, no así en la ejecución de actividades cuyos procesos ya estaban establecidos. Ante tal situación, la práctica de éstos se lleva a cabo sin el debido fundamento por escrito, lo cual se pudo comprobar al realizar, sin éxito, la búsqueda de los manuales de procedimientos y las normativas para su desarrollo.

Se envió por correo electrónico la propuesta de procedimiento de DNC al Mtro. Nicodemus Méndez Arellano, actual Director General de la Institución, con el objetivo de su revisión y otorgamiento de la autorización final. Después de varios días no se recibió respuesta alguna, por lo que se contactó, en su lugar, al anterior Director General, Ing. Roberto Díaz Mejía, a quien se le explicó la situación de retraso en el proceso del proyecto y los motivos por los cuales se le solicita atentamente su firma de autorización, la cual fue concedida después de una minuciosa revisión de su parte, la cual, con base en su experiencia al frente de la Institución, generó observaciones puntuales sobre algunos detalles que no modificaron la esencia del producto elaborado. Finalmente, otorgó su aprobación del mismo (Figura 19).

4	Dirección General, Direcciones de Nivel	Recibe propuestas. Termina procedimiento.
Formuló: Lic. Elvira González Vergara		Revisó: Ing. Roberto Díaz Mejía Director General
Fecha: Agosto, 2016		Autorizó: Direcciones de Nivel, Dirección General, Dirección Académica, Recursos Humanos Fecha última revisión: Octubre, 2017.

Figura 19. Firma de Visto Bueno por parte de Dirección General Institucional

Es pertinente indicar que se logró concretar, con base en la realidad actual de Hispano, una propuesta adecuada del procedimiento que permitirá detectar las necesidades de capacitación docente en la Institución, el cual tiene ya el visto bueno de las autoridades correspondientes.

En el siguiente capítulo se presenta el producto final desarrollado.

VIII. PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DOCENTE EN COMUNIDAD EDUCATIVA HISPANOAMERICANA

De acuerdo con los objetivos de este proyecto, se expone a continuación la propuesta de una serie de pasos con los cuales la Institución podrá determinar con objetividad y precisión las necesidades de capacitación que presenta su personal docente:

Nombre del Procedimiento: Detección de Necesidades de Capacitación docente	
Objetivo: Identificar las áreas de oportunidad que tienen los docentes para cumplir las responsabilidades que implica su puesto.	
Alcance: Puesto docente de todos los niveles educativos.	Clave del Puesto:
Dirección: Dirección General	Clave del Procedimiento:
Área: Recursos Humanos	

No.	Responsable	Actividad
1	Recursos Humanos	<p>Verifica que existen los siguientes documentos en el orden que a continuación se especifica:</p> <p>a) Resultados de la evaluación individual del desempeño por docente del ciclo escolar actual. En la evaluación del desempeño se hace entrevista con el docente y ahí expresa sus necesidades. Las áreas de oportunidad y competencias – se demuestran, se observan y se registran – por eso no se le pregunta al docente qué capacitación cree que necesita.</p> <p style="padding-left: 40px;">Si: verifica la existencia del documento siguiente, inciso b)</p> <p style="padding-left: 40px;">No: Registra la ausencia de resultados en el formato “Reporte general de incidencias laborales”. Continúa actividad c)</p> <p>b) Registro individual de incidencias docentes en formato digital. En la filosofía de la Institución, la satisfacción de los clientes, padres de familia y alumnos, es un aspecto al que se le da gran relevancia. Este documento contiene situaciones potencialmente problemáticas acontecidas en su desempeño laboral docente, tales como: retardos, ausencias, permisos recurrentes, conductas o actitudes inadecuadas, reportes de alumnos o padres de familia.</p> <p style="padding-left: 40px;">Si: Continúa actividad no. 3</p> <p style="padding-left: 40px;">No: Anota la ausencia de registros en el formato “Reporte general de incidencias laborales”. Verifica la existencia del documento siguiente, inciso e)</p> <p>c) Formato para evaluación del desempeño docente en línea.</p> <p style="padding-left: 40px;">Si: Solicita su llenado a Coordinación académica. Actividad no. 2 Continúa el procedimiento de Detección de Necesidades de capacitación docente con base en problemas. Verifica la existencia del documento siguiente, inciso b)</p>

		<p>No: Hace un registro de la ausencia de formato en el “Reporte general de incidencias laborales”.</p> <p>Verifica la existencia del documento siguiente, inciso d)</p> <p>d) Descripción o perfiles del puesto docente, donde se especifican, entre otras cosas, objetivos, responsabilidades y actividades específicas.</p> <p>Si: Captura en el Formato provisional de evaluación del desempeño docente en línea la información del puesto: objetivos, responsabilidades y actividades. NOTA: esta actividad no reemplaza la evaluación docente formal, en la que el recurso humano participa de forma importante para llevarla a cabo.</p> <p>Informa de este formato y solicita a Coordinación Académica su llenado. Actividad 2.</p> <p>Continúa el procedimiento de Detección de Necesidades de capacitación docente con base en problemas, verifica la existencia del documento siguiente, inciso b)</p> <p>No: Registra ausencia de perfiles en el formato “Reporte general de incidencias laborales”.</p> <p>Continúa el procedimiento de Detección de Necesidades de capacitación docente con base en problemas, verifica la existencia del documento siguiente, inciso b)</p> <p>e) Formato en línea para registro de incidencias docentes.</p> <p>Si: Solicita su llenado a Coordinación académica. Actividad no. 2 Hasta que se cuente con el documento del inciso b), continúa procedimiento en actividad no. 3</p> <p>No: Diseña el formato en línea para registro de incidencias docentes.</p> <p>Informa de este formato y solicita a Coordinación académica su llenado. Continúa procedimiento de Detección de Necesidades de capacitación docente.</p>
2	Coordinación académica	Llena formato solicitado por Recursos Humanos. Informa su término a Recursos Humanos. Continúa procedimiento de Detección de Necesidades de capacitación docente.
3	Recursos Humanos	<p>Revisa y/o complementa expediente individual. La información que contiene este archivo, relevante para el procedimiento de DNC, es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constancias de su formación académica y su actualización curricular. - Reportes de méritos laborales. - Reportes de incidencias. <p>Obtiene el reporte concentrado de resultados y observaciones generales de los docentes.</p> <p>Tabula información cuantitativa (numérica o estadística) y cualitativa (no numérica).</p> <p>Genera reportes: estadísticas, gráficas, tendencias.</p> <p>Analiza la información.</p> <p>Emite conclusiones, informes, elabora propuesta de capacitación. Las envía a Direcciones de Nivel y Dirección General.</p> <p>Recibe propuestas.</p>
4	Dirección General, Direcciones de Nivel	Termina procedimiento.

Figura 20. Procedimiento para Detección de Necesidades de Capacitación docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana

La representación gráfica de la propuesta, a través del siguiente Diagrama de Flujo tabular, muestra detalladamente el momento en el cual cada área debe intervenir para llevar a buen término la ejecución de sus pasos:

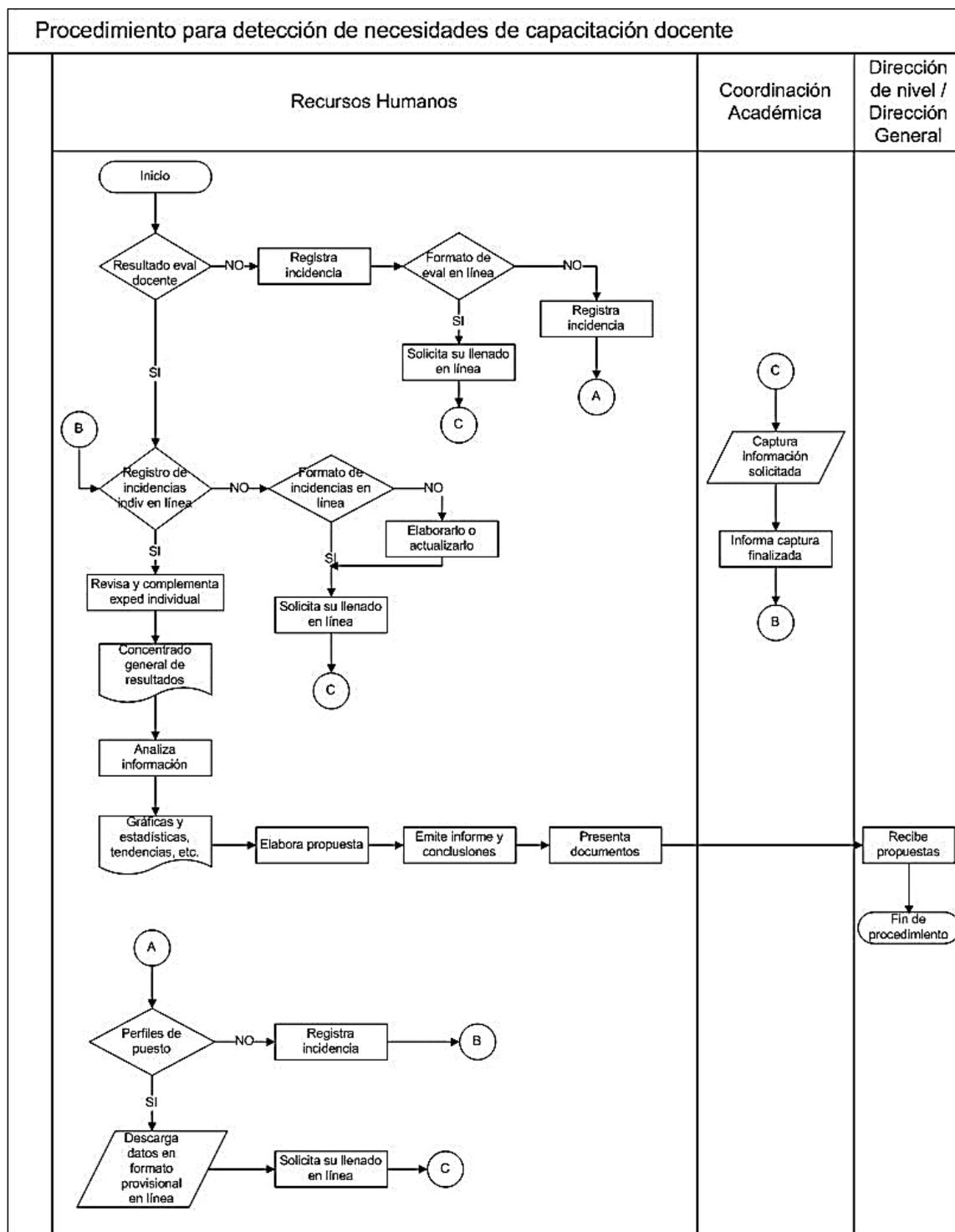


Figura 21. Diagrama de flujo. Procedimiento de DNC docente en Comunidad Educativa Hispanoamericana

IX. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

Las propuestas deben traducirse en acciones concretas y tangibles, por lo que en este capítulo se plantea un curso de acción cuyo objetivo es asegurar el éxito de la puesta en marcha del procedimiento de DNC en Comunidad Educativa Hispanoamericana, a través de la integración conjunta de sus recursos y talentos.

Tomando en cuenta como factor principal el hecho de que actualmente no existe un DNC formal dentro de la Institución, el camino más adecuado para llevar a cabo este procedimiento es la implementación instantánea; es decir, su ejecución de manera completa desde la primera vez e involucrando el 100% de la plantilla docente. La dirección y vigilancia de la misma son responsabilidad del área de Recursos Humanos; cualquier variación en las actividades será notificada a ésta para ajustar la estrategia con las condiciones actuales. Asimismo, los comunicados en relación al curso de las acciones serán emitidos por dicho departamento.

Cabe mencionar que en cualquiera de las etapas para operar esta propuesta, las cuales se describen a continuación, se torna primordial hacer uso de los medios digitales de comunicación con el fin de optimizar tiempos y recursos en papel; no será necesario en todos los casos las firmas autógrafas como evidencia de recepción o conformidad.

La duración de un ciclo escolar anual, de 10 meses, es el tiempo contemplado como referencia en el desarrollo del programa de capacitación que debe aplicarse en las instituciones; ya se ha comentado que la DNC es el inicio de dicho programa, por tal motivo hay condiciones para su realización: a) el inicio no debe suceder al principio del ciclo escolar, ya que sería muy pronto para tener la evaluación del trabajo docente; se propone comenzar a partir del segundo semestre, es decir, a mediados de enero y b) su duración no debe exceder los dos meses una vez que se han asignado tareas, ya que posteriormente se debe diseñar la capacitación con base en los resultados obtenidos en la DNC.

Recursos Humanos realiza en sus archivos la verificación de la existencia de los documentos, por cada docente, que se describen en el procedimiento. Se elabora, a su vez, un reporte en el cual se detallan características de éstos como: su presencia o ausencia, fecha del último registro y si está completo o no. En esta fase previa se requiere el elemento humano del área, los expedientes del personal y equipo de cómputo para la anotación de resultados. Su importancia está dada por los siguientes motivos:

- a. Son los reportes que la institución debe tener de cada empleado para evaluar objetivamente su desempeño en cualquier momento; actualmente Hispano no cuenta con la mayoría de estos elementos de valoración, por lo que se debe dejar constancia formal de que no existen para que el área correspondiente los diseñe.
- b. El curso de las acciones no puede suspenderse debido a la inexistencia de alguno de ellos, por tal motivo se comprueba la presencia de tres registros en el expediente del docente y se mantiene en un ciclo de verificación hasta que, al menos, se haga el registro de incidencias.

Una vez que se cuenta con el reporte descrito, se procede a:

1. Presentación del procedimiento – Esta primera fase debe ser el punto de partida para iniciar con la DNC y está a cargo de Recursos Humanos. Ya sea para su aplicación inicial o actualización, debe darse a conocer, principalmente, a las instancias involucradas. Los recursos que se necesitan en este momento, además del factor humano mencionado en la descripción del procedimiento, son los medios de comunicación que utiliza Hispano y que garantizan que la información llega a su destino: correo electrónico institucional, memorándums, reuniones de trabajo y cualquier otro adicional que designe.

Se considera como indispensable una junta presencial para definir roles, actividades, definir el cronograma, establecer las directrices para una comunicación efectiva y generar un alto grado de corresponsabilidad, a través de la motivación correspondiente. Se producirá una minuta de la sesión

realizada y sus acuerdos en la que se plasmen las firmas de las personas implicadas.

2. Se forman equipos de trabajo por áreas y/o direcciones, con la menor cantidad posible de personas según el número de docentes a examinar por cada una, esto es para evitar que la información se disperse; corresponde a cada coordinador o director establecerlos. Otro de los objetivos de la creación de grupos de trabajo, es para que se le dé continuidad a las tareas en caso de que durante su ejecución se tenga que prescindir de algún integrante del área. Estas células deben dar respuesta a los requerimientos de datos que haga el departamento de Recursos Humanos, el cual, a pesar de que pareciera ser un espectador, estará presente en todo momento para llevar a cabo el seguimiento, brindar apoyo y asesoría para el llenado de los formatos que solicite o el manejo de los programas en línea a través de los cuales se vayan a capturar los datos.

Los recursos adicionales que se utilizarán en esta actividad, son principalmente los tecnológicos tales como equipo de cómputo, impresoras, medios de comunicación digitales y servicio de internet.

Como puede apreciarse, no se contemplan entrevistas individuales con el personal docente, ya que éstas se debieron llevar a cabo cuando se realizó la evaluación de su desempeño al primer semestre del ciclo escolar y cuyos resultados deben estar asentados en el formato correspondiente.

3. Hasta este punto se considera que cuatro semanas son suficientes para realizar las actividades descritas, al final de las cuales Recursos Humanos tiene que contar con las evidencias que reflejen la forma en que los docentes ejercen su labor y sobre las cuales continuará, durante cuatro semanas más, ejecutando el procedimiento de DNC; es decir, realizar el análisis correspondiente, generación de estadísticas, diseño de propuestas y emisión de conclusiones que den pie a las estrategias subsecuentes de capacitación.

Es significativo llevar a cabo una reunión presencial de retroalimentación con las personas involucradas en la sesión inicial. Se dará a conocer fallas, omisiones o aciertos de las actividades previas, con los siguientes propósitos:

- Tomar medidas de acción correctivas para la siguiente aplicación del procedimiento de DNC.
 - Fortalecer aquellas tareas realizadas adecuadamente.
4. Presentación y entrega de informes. Cuando aún no exista un programa completo de capacitación y la DNC se realiza por primera vez, el departamento que dirige este procedimiento, Recursos Humanos, convocará a la Dirección General y Direcciones de Nivel a una reunión para entrega formal de resultados y conclusiones, ya que estas instancias serán las encargadas directamente de organizar el ciclo de actualización y entrenamiento interanual del personal docente

Posteriormente, cuando se establezca un proyecto completo de capacitación, la misma área de Recursos Humanos será la que haga uso de los resultados de la DNC para darle continuidad a dicho plan, aunque sin dejar de informar a las Direcciones correspondientes.

X. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

El emprendimiento de un nuevo proyecto implica obligatoriamente la valoración de uno o más de sus elementos. En el caso del procedimiento propuesto en este documento, es necesario evaluar:

- a) Sus procesos. La descripción de la secuencia de actividades, la pertinencia de las mismas y el actuar de los responsables indicados dentro del flujo de tareas, los tiempos en que suceden, las dificultades surgidas en la operación, la aceptación de los participantes, los recursos

utilizados, mejoras que se pueden llevar a cabo dentro de la misma secuencia de acciones.

- b) Sus resultados. Los cambios y/o efectos generados a partir de su aplicación, así como la relevancia de los mismos; específicamente debe identificarse en qué medida la DNC proveyó de fundamentos para programar, con base en las necesidades docentes reales, el programa de capacitación.

Derivado también de estos aspectos a tomar en cuenta para hacer la valoración de la DNC propuesta, la modalidad más adecuada para realizarla es la denominada mixta o participativa, en la que se involucra tanto a los responsables del diseño y/o aplicación del procedimiento, quienes se enfocarán en una evaluación de tipo cualitativa, como a personas ajenas al mismo, sean integrantes de la Institución o expertos de *outsourcing*, encargados de la evaluación cuantitativa.

Con base en lo anteriormente descrito, es necesario que los agentes evaluadores que desconocen el procedimiento se familiaricen con éste, a través del análisis documental, convirtiéndose en un requerimiento para dar paso a las siguientes actividades que se describen:

Para no obviar el curso de una evaluación, cabe mencionar que, para llevarla cabo, es necesario contar con la información que se va a examinar; es decir, primero se debe asentar en formatos adecuados los sucesos acontecidos y posteriormente el análisis de ellos. Es así como la fase inicial, el registro de acontecimientos, se realizará conforme se ejecuten las tareas que indica el procedimiento de DNC hasta su finalización, para obtener, de esta manera, sus resultados que también serán objeto de valoración; la siguiente tarea, la evaluación propiamente dicha, tendrá lugar inmediatamente después.

Retomando la referencia a los tipos de evaluación a realizar, se tiene que:

Las personas responsables de dirigir la realización de la DNC, quienes también participan en ella, realizarán la recopilación de datos con miras a una evaluación cualitativa; es decir, utilizarán la observación participante para asentar en una tabla de rúbricas la valoración de los criterios ahí marcados. Estos es, otorgarle un valor al grado de cumplimiento que se considera que se realizó la tarea.

Los evaluadores externos se encargarán de asentar datos a través de la observación no participante y revisión documental, que derivará sus resultados en una lista de cotejo, para llevar a cabo una evaluación cuantitativa, dado que desconocen la forma en que deben realizarse las tareas, siendo objetiva su apreciación.

Tanto la rúbrica que manejarán los agentes internos, como la lista de cotejo a cargo de agentes externos, contienen criterios y referencias comunes. Una vez que haya finalizado el registro por ambas partes comisionadas, se procede a la articulación de resultados a través de sesiones en conjunto para integrarlos en un solo informe.

Los aspectos o criterios de los cuales se emite un juicio de valor sobre el procedimiento de DNC en Hispano, es la parte esencial de su evaluación. De igual forma para conocer el nivel de cumplimiento de los mismos, se necesita identificar sus indicadores que reflejen la realidad a través de la formulación de enunciados o preguntas que se responderán conforme suceden las actividades. A continuación se presentan ambos factores, criterios e indicadores, que se tomarán como eje de la actividad evaluativa:

- Eficacia – En qué medida la DNC logró su objetivo.
- Eficiencia – Si los recursos asignados a cada tarea del procedimiento de DNC fueron suficientes y adecuados para obtener los resultados que se tienen.

- Pertinencia o relevancia: Determinar si el propósito de esta propuesta es congruente con la necesidad institucional identificada.

Los resultados de este proceso evaluación tiene varios objetivos:

- Reconocer posibles errores, omisiones o aciertos, que permitirán tomar decisiones sobre la ejecución futura del procedimiento evaluado, principalmente en la forma de optimizar su gestión.
- Fortalecer la participación de las personas involucradas.
- Reflexionar sobre la trascendencia de la DNC para impulsar la creación del programa completo de capacitación institucional.

XI. CONCLUSIONES

Un sentido de gran relevancia reviste este proyecto. La formación, adiestramiento y actualización docente son una pieza clave que tiene efectos a corto, mediano y largo plazo; los programas de capacitación deben ser estructurados con fundamentos puntuales y objetivos que den formalidad al proceso para que sus resultados impacten positivamente el ejercicio académico en el aula.

El procedimiento de Detección de Necesidades de Capacitación docente, que presenta este documento, se consideró, desde el principio de su desarrollo, como un detonante para que en Comunidad Educativa Hispanoamericana se impulse genuinamente el desarrollo integral de sus docentes. Su principal fortaleza radica en que se diseñó orientado específicamente a las condiciones institucionales de Hispano, lo cual fue identificado por las autoridades que plasmaron su aprobación, alcanzando plenamente así los objetivos del proyecto. Otro punto que lo robustece es el hecho de que su estructura no permite la suspensión de actividades, se logra obtener resultados si o si, de

acuerdo con las estrategias que la experiencia personal dentro del colegio permitió establecer.

Cabe mencionar que no se contempló su implementación debido a que el departamento de Recursos Humanos no estaba operando aún y es una pieza elemental en la ejecución del procedimiento de DNC; sin embargo, es posible ahora referir que hace unos días, al momento de redactar estas conclusiones, dicha área se incorporó de facto al organigrama de la Institución. Este suceso da pie a la oportunidad de su implementación real y a la comprobación de resultados, según el proceso evaluativo que también se describe en este documento. Se espera, de igual forma, que se continúe con proyectos complementarios en el ámbito de capacitación docente que contribuya a la motivación de los académicos y que derive en una calidad educativa contundente.

De manera personal, se pusieron en práctica habilidades y conocimientos para optimizar procesos, eficientar recursos de la Institución, establecer responsabilidades y, en general, aplicar modelos eclécticos de gestión administrativa, en conjunto con los conocimientos técnicos para la elaboración, por ejemplo, del diagrama de flujo tabular.

XII. REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6a. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Bamberger, M. (Agosto de 2012). *Introduction to Mixed Methods in Impact Evaluation*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de InterAction, a united voice of global change: <https://www.interaction.org/sites/default/files/3%20-%20Mixed%20Methods%20in%20Impact%20Evaluation%20%28SPANISH%29.pdf>
- Barbazette, J. (2006). *Ministry of interior and Japan international cooperation agency*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de https://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/3_TNA_01.pdf
- Bautista, M. I., Bravo, A. E., & Vázquez, E. N. (2013). *Modelo Educativo Institucional*. Ecatepec, Edo. de México, México.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Borda, M., Tuesca, R., & Navarro, E. (2014). *Métodos cuantitativos: Herramientas para la investigación en salud*. (4ta. ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Centro de actualización del Magisterio del DF. (22 de noviembre de 2011). Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://camdf.sepdf.gob.mx/institucion/antehistoricos.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Comunidad Educativa Hispanoamericana. (2014). *Reporte de activos*. Ecatepec, Edo. de México.
- Escuela Europea de Excelencia. (s.f.). *Nuevas normas ISO*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- EXCELENCIA, E. E. (22 de enero de 2016). *Nuevas normas ISO*. Recuperado el octubre de 2016, de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. DF, México: Mc. Graw Hill.
- Gómez, G., & Franklin, E. B. (2002). *Organización y Métodos, un enfoque competitivo*. México: Mc. Graw Hill.

- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (1a. ed.). Estado de México, México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Herdoiza, M. (s/f). *USAID From the american people*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACG311.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México, DF, México: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación holística. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4a. ed.). Caracas, Venezuela: Ciea-Sypal.
- INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>
- Ingeniería de gestión y control. (3 de septiembre de 2015). *Youtube*. Recuperado el 27 de enero de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=lqpvfRnEZOU>
- Kendall, K., & Kendall, J. E. (2011). *Análisis y diseño de sistemas*. (8ava. ed.). México: Pearson Educación.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weirich, H. (1999). Naturaleza de la planeación y los objetivos Koontz, Harold; Weirich, Heinz. En H. Koontz, & H. Weirich, *Administración una perspectiva global* (pág. 796). México: Mc. Graw Hill.
- Lases, M. A. (2009). *Metodología de la Investigación. Un nuevo enfoque*. (2a. ed.). México: CIDL.
- Londoño, S., Camargo, M., Calvo, G., Franco, M. C., Vergara, M., Zapata, F., & Garavito, C. (2004). *Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 09 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400708.pdf>
- Malagón, L. A. (octubre de 2010). *Congreso internacional. Retos y expectativas de la Universidad*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de [www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso 3/Mesa 3/Mesa3_21.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3_21.pdf)
- Maldonado, J. Á. (S/F). *Enciclopedia virtual Eumed.net*. Recuperado el octubre de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/index.htm>
- México, G. d. (2010). *Portal del Gobierno del Estado de México*. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://portal2.edomex.gob.mx/coespo/numeralia/index.htm>
- Montero, E. (04 de abril de 2013). Universidad de Costa Rica. Portal de revistas académicas. *Actualidades en Psicología*, 27(114), 135. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/view/7900/9952>

- OCDE. (octubre de 2010). *Perspectivas OCDE: México. Políticas clave para un desarrollo sostenible*. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de <http://www.oecd.org/mexico/45391108.pdf>
- Orlandoni, G. (mayo-agosto de 2010). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 11 de octubre de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569009>
- Ortíz, E., & Mariño, M. (s.f.). *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 06 de julio de 2015, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/888Ortiz.PDF>
- Pain, A. (1999). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. . España: Ediciones Granica, S.A.
- Picardo, O. (2004). *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de UPAEP ON LINE: <http://online.upaep.mx/campusTest/ebooks/diccionario.pdf>
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Reza, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en la organizaciones*. México, D.F., México: Panorama.
- Rodrigo, H. (2001). *Universidad del País Vasco*. Recuperado el 21 de enero de 2017, de <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/OYM2LIA.pdf>
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Thomson Learning.
- Ruíz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*. Houston, Texas, Estados Unidos: DANAGA training and consulting.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sanguino, S. (1990). Un programa de capacitación y actualización docente como medio para la profesionalización de la enseñanza. *Educación y Ciencia*, 1(1), 58.
- Secretaría de Educación del Estado de Veracruz. (s.f.). Recuperado el 07 de diciembre de 2014, de <http://www.sev.gob.mx/misiones-culturales-rurales/antecedentes-historicos/>
- Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México. (s.f.). Recuperado el 18 de julio de 2015, de <http://validacion.edomex.gob.mx/catalogoet/index.html>
- Sereno, T. C. (s.f.). *Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco*. Recuperado el 29 de junio de 2015, de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.investigacion-educativa/files/pdf/Formaci%C3%B3n%20docente%20y%20profesionalizaci%C3%B3n%20CANDELARIO.pdf>

- Serrano, L., & Ortíz, N. R. (octubre-diciembre de 2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf>
- Sierra, V. M., & Álvarez de Sayas, C. M. (s.f.). *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*.
- Siliceo, A. (2004). *Google docs*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de Capacitación y desarrollo de personal:
https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=fases+de+un+programa+de+capacitaci%C3%B3n&source=bl&ots=IRe_bJ5AaQ&sig=ng7QWa4qsv7jsveCrnE2Un4g6k8&hl=es-419&sa=X&ei=LVaKVKOuI4qdygSMwllgDQ&ved=0CCEQ6AEwATgy#v=onepage&q=fases%20de%20un
- Sistemas de gestión de calidad*. (2013). Recuperado el 22 de enero de 2017, de <http://iso9001calidad.com/diagramas-134.html>
- Supo, J. (20 de enero de 2015). *Youtube. Soluciones corporativas inteligentes*. Recuperado el 9 de octubre de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=V56UKHfRplE>
- Tenti, E. (2002). *Organización de los Estados Iberoamericanos*. Recuperado el 09 de julio de 2015, de http://www.oei.es/docentes/articulos/algunas_dimensiones_profesionalizacion_docentes_representaciones_temas_agenda_politica_tenti.pdf
- UNESCO. (s.f.). *Foro Mundial sobre la Educación, 2015*. Recuperado el 21 de junio de 2016, de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/education-2030-framework-for-action/>
- UNESCO;. (abril de 2000). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 2015 de julio de 2015, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>
- Universidad América Latina. (S/F). *Administración de los Recursos Humanos*. Recuperado el 01 de octubre de 2015, de http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/Unidad_9.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para directivos

Objetivo: Identificar desde la perspectiva de los directivos y autoridades académicas de la institución las necesidades, problemáticas o áreas de oportunidad que puedan ser atendidas con la implementación de un programa de capacitación docente, así como obtener sugerencias para llevar a cabo esta actividad.

Dirigido a: Directivos y autoridades académicas institucionales: Director General, Subdirector General, Directoras ejecutivas, Directora académica, Coordinadoras académicas de español e inglés.

Confidencialidad: La información recabada en este cuestionario será utilizada con fines estadísticos y académicos en el desarrollo del proyecto terminal para obtener el grado de Maestría.

Fecha de entrevista: _____

Datos generales

Nombre completo: _____

Título: _____

Puesto: _____

Instrucciones: Responda con veracidad a las preguntas de este cuestionario.

Rol docente. Estos datos reflejan la importancia que la institución otorga a los docentes dentro del servicio educativo que ofrece.

1. ¿Cómo considera que es el desempeño académico de los alumnos de CEH?

Preescolar () Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

Primaria () Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

Secundaria () Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

Preparatoria () Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

2. Según su percepción, ¿en qué grado el docente influye en el desempeño académico que alcanza un alumno? (donde 5 es el grado máximo de influencia y 1 es el mínimo). Marque con una X la casilla correspondiente. (instrucciones de apoyo al entrevistador solamente)

Nivel académico	1	2	3	4	5
Preescolar					
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					

3. De la siguiente lista de características docentes, indique el grado en que considera importante cada una en la labor de enseñanza para lograr el mejor desempeño académico del alumno, *donde 3 es el grado máximo de importancia y 1 es el mínimo. Marque con una X la casilla correspondiente y agregue las que considere convenientes. (instrucciones de apoyo al entrevistador solamente)*

Características docentes	1	2	3
Aplicación de las TIC en su cátedra			
Formación académica			
Profesionalización docente			
Competencias pedagógicas			
Valores personales			
Otros			

Detección de áreas de oportunidad en los docentes y problemáticas derivadas. Estos datos reflejan la importancia que la institución otorga a los docentes dentro del servicio educativo que ofrece.

4. De las cualidades de la pregunta anterior, ¿cuáles considera como áreas de oportunidad para los docentes de la Institución? Incluya las que usted agregó a la lista. *Marque con una X. (instrucciones de apoyo al entrevistador solamente)*

Características docente	Área de oportunidad			
	Preescolar	Primaria	Secundaria	Preparatoria
Aplicación de las TIC en su cátedra				
Formación académica				
Profesionalización docente				
Competencias pedagógicas				
Valores personales				
Otros				

5. ¿Considera que Hispano fomenta la formación constante y permanente de su personal académico?

Si () No ()

¿De qué forma? _____

6. ¿La formación continua es parte de la evaluación del perfil docente en hispano?

Si () No ()

7. ¿La formación continua es resultado de la evaluación del desempeño docente en hispano?

Si () No ()

8. Enuncie 3 problemáticas que usted identifica en la institución, relacionadas con el área académica; explique su causa y consecuencia.

Causa	Consecuencia
1.	
2.	
3.	

Acciones preventivas y/o correctivas

9. ¿Tiene conocimiento de alguna acción institucional preventiva o correctiva respecto a las problemáticas o áreas de oportunidad identificadas?

Preventiva Si () En ocasiones () No ()

¿Por qué? _____

Correctiva Si () En ocasiones () No ()

¿Por qué? _____

10. ¿Qué alternativa sugiere para mejorar la formación docente en hispano?

En caso de haber respondido cursos de formación como alternativa viable, avanzar a las siguientes preguntas: (instrucciones de apoyo al entrevistador solamente)

11. ¿Qué tipo de formación considera necesario para los docentes Hispano?

() Cursos () Diplomados () Posgrados

() Especialidades () Otros: _____

12. ¿Qué modalidad recomendaría para esa formación?

() Presencial () Virtual () Mixta

13. ¿Estaría dispuesto a tomar en cuenta las sugerencias de los mismos docentes respecto a sus necesidades de formación? Si () No ()

Si la respuesta anterior fue negativa, indique el motivo: _____

Viabilidad de la implementación del programa de formación docente.

14. ¿Considera usted que la Institución está en posibilidades financieras para implementar un programa de formación docente interno?

Si () No () Lo desconozco ()

Favor de especificar su respuesta: _____

15. ¿La institución cuenta con el personal adecuado para desarrollar las políticas, procedimientos y planes de estudio al respecto de este programa de formación docente?

Si () No () Lo desconozco ()

Detalle su respuesta a continuación: _____

Observaciones del entrevistador: _____

ANEXO 2. Resultado de cuestionario para directivos

Reactivo	Subdirector General	Directora Académica	Directora Ejecutiva de Preescolar y Primaria	Directora Ejecutiva de Secundaria y Preparatoria	Coordinadora académica de español Primaria	Coordinadora académica de español Secundaria	Coordinadora académica de español Preparatoria	Coordinadora académica de idiomas Preescolar y Primaria	Coordinadora académica de idiomas Secundaria y Preparatoria	Totales	
Datos de la persona entrevistada											
Grado académico	Escuela Normal					X				1	
	Licenciatura	X	X	X	X		X	X	X	8	
	Posgrado	X	X				X	X		4	
	Diplomado			X	X					2	
	Teacher's							X	X	2	
Nivel jerárquico	Estratégico (Dirección)	X	X	X	X					4	
	Táctico (Coordinación)					X	X	X	X	5	
	Operativo									0	
ROL DOCENTE											
Pregunta 1. ¿Cómo considera que es el desempeño académico de los alumnos de CEH?											
Preescolar	Excelente									0	
	Bueno	X	X	X	X	X		X	X	7	
	Regular						X			1	
	Malo									0	
	Pésimo									0	
Primaria	Excelente	X				X				2	
	Bueno		X	X	X		X	X	X	6	
	Regular									0	
	Malo									0	
	Pésimo									0	
Secundaria	Excelente									0	
	Bueno	X	X			X		X	X	5	
	Regular			X	X		X		X	4	
	Malo									0	
	Pésimo									0	
Preparatoria	Excelente									0	
	Bueno	X	X	X	X	X	X	X	X	5	
	Regular									4	
	Malo									0	
	Pésimo									0	
Pregunta 2. Según su percepción, ¿en qué grado el docente influye en el desempeño académico que alcanza un alumno? (donde 5 es el grado máximo de influencia y 1 es el mínimo).											
Preescolar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
Primaria	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	
Secundaria	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	
Preparatoria	5	2	2	5	3	5	4	3	4	4	
Pregunta 3. De la siguiente lista de características docentes, indique el grado en que considera importante cada una en la labor de enseñanza para lograr el mejor desempeño académico del alumno, donde 3 es el grado máximo de importancia y 1 es el mínimo.											
Aplicación de las TIC en su cátedra	3	2	3	2	3	3	3	3	2		
Formación académica	2	1	3	3	3	3	3	3	3		
Profesionalización docente	3	3	3	3	3	3	3	2	3		
Competencias pedagógicas	3	2	3	3	3	3	2	3	3		
Valores personales	3	3	3	3	3	3	2	3	3		
Compromiso											
Desarrollo humano								3			
Vocación docente									3		
Liderazgo		3									
Cumplimiento administrativo		2									
Inteligencia emocional							2	3			
Actitud laboral	3	3									
Límites entre docente y alumnos								3			
DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LOS DOCENTES Y PROBLEMÁTICAS DERIVADAS											
Pregunta 4. De las cualidades de la pregunta anterior, ¿cuáles considera como áreas de oportunidad para los docentes de la institución?											
Preescolar	Aplicación de las TIC en su cátedra	1	1	1		1		1	1	1	7
	Formación académica		1	1			1	1	1		5
	Profesionalización docente	1		1	1	1	1	1	1	1	8
	Competencias pedagógicas	1		1	1		1	1	1		6
	Valores personales	1		1			1	1	1		5
	Compromiso			1		1					2
	Desarrollo humano								1		1
	Vocación docente										0
	Liderazgo										0
	Cumplimiento admvo.						1	1			2
	Inteligencia emocional				1						1
	Actitud laboral	1									1
	Límites entre docente y alumnos							1			1

Reactivo		Subdirector General	Directora Académica	Directora Ejecutiva de Preescolar y Primaria	Directora Ejecutiva de Secundaria y Preparatoria	Coordinadora académica de español Primaria	Coordinadora académica de español Secundaria	Coordinadora académica de español Preparatoria	Coordinadora académica de idiomas Preescolar y Primaria	Coordinadora académica de idiomas Secundaria y Preparatoria	Totales
Primaria	Aplicación de las TIC en su cátedra	1			1		1	1	1	1	6
	Formación académica			1			1	1	1		4
	Profesionalización docente	1	1	1	1		1	1	1	1	8
	Competencias pedagógicas	1		1	1		1	1	1		6
	Valores personales	1	1	1	1		1	1	1		7
	Compromiso			1		1					2
	Desarrollo humano								1		1
	Vocación docente									1	1
	Liderazgo										0
	Cumplimiento admvo.							1	1		2
	Inteligencia emocional				1						1
	Actitud laboral	1									1
Límites entre docente y alumnos								1		1	
Secundaria	Aplicación de las TIC en su cátedra	1		1	1		1	1	1	1	7
	Formación académica	1		1			1	1	1		5
	Profesionalización docente	1		1	1	1	1	1	1	1	8
	Competencias pedagógicas	1	1	1	1		1	1	1		7
	Valores personales	1		1	1		1	1	1		6
	Compromiso			1		1					2
	Desarrollo humano								1		1
	Vocación docente		1							1	2
	Liderazgo		1								1
	Cumplimiento admvo.							1	1		2
	Inteligencia emocional				1						1
	Actitud laboral	1									1
Límites entre docente y alumnos								1		1	
Preparatoria	Aplicación de las TIC en su cátedra	1		1	1		1	1	1		6
	Formación académica	1					1	1	1		4
	Profesionalización docente	1	1		1	1	1	1	1	1	8
	Competencias pedagógicas	1	1	1	1		1	1	1		7
	Valores personales	1	1	1	1		1	1	1		7
	Compromiso			1		1					2
	Desarrollo humano								1		1
	Vocación docente		1								1
	Liderazgo		1								1
	Cumplimiento admvo.							1	1		2
	Inteligencia emocional				1						1
	Actitud laboral	1									1
Límites entre docente y alumnos								1		1	

Reactivo	Subdirector General	Directora Académica	Directora Ejecutiva de Preescolar y Primaria	Directora Ejecutiva de Secundaria y Preparatoria	Coordinadora académica de español Primaria	Coordinadora académica de español Secundaria	Coordinadora académica de español Preparatoria	Coordinadora académica de idiomas Preescolar y Primaria	Coordinadora académica de idiomas Secundaria y Preparatoria	Totales	
ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS											
Pregunta 9. ¿Tiene conocimiento de alguna acción institucional preventiva o correctiva respecto a las problemáticas o áreas de oportunidad identificadas?											
Preventiva	Si			X		X		X		3	
	En ocasiones		X						X	X	3
	No	X			X		X				3
Correctiva	Si			X				X	X		3
	En ocasiones		X		X		X			X	4
	No	X				X					2
Pregunta 10. ¿Qué alternativa sugiere para mejorar la formación docente?											
Capacitación	X	X		X	X		X	X	X	7	
Convenios económicos entre la institución y el docente									X	1	
Generar espacios para la capacitación	X		X						X	3	
Coordinación académica dedicada exclusivamente al seguimiento docente.						X				1	
Tener claro el modelo educativo.				X						1	
Retroalimentación constante a los docentes.				X						1	
Liberar recursos para el programa de formación.	X									1	
Llegar a acuerdos entre el docente y CEH para su formación.	X									1	
Pagar horarios de tiempo completo.			X							1	
Pregunta 11. ¿Qué tipo de formación considera necesaria para los docentes Hispano?											
Cursos de capacitación	X					X	X			3	
Diplomados					X		X			2	
Posgrados		X		X	X					3	
Especialidades		X		X	X	X		X	X	6	
Profesionalización docente SEP		X								1	
Inducción administrativa						X				1	
Valores						X				1	
Trato con la gente						X				1	
MET						X				1	
Talleres prácticos			X							1	
Pregunta 12. ¿Qué modalidad recomendaría para esa formación?											
Presencial										0	
Virtual								X		1	
Mixta	X	X	X	X	X	X	X		X	8	
Pregunta 13. ¿Estaría dispuesto a tomar en cuenta las sugerencias de los mismos docentes respecto a sus necesidades de formación?											
Si	X		X	X	X	X	X	X	X	8	
No		X								1	
VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE											
Pregunta 14. ¿Considera usted que la Institución está en posibilidades financieras para implementar un programa de formación docente interno?											
Si	X				X		X			3	
No			X	X						2	
Lo desconozco		X				X		X	X	4	
Pregunta 15. ¿La institución cuenta con el personal adecuado para desarrollar las políticas, procedimientos y planes de estudio al respecto de este programa de formación docente?											
Si	X	X		X	X		X			5	
No			X			X		X	X	4	

ANEXO 3. Cuestionario para Docentes

Objetivo: Identificar las necesidades, problemáticas o áreas de oportunidad que el personal docente considera en su propio desempeño educativo, detectar aquellas que puedan ser atendidas con la implementación de un programa de formación docente y obtener datos que permitan contextualizar esta actividad.

Dirigido a: Docentes de Comunidad Educativa Hispanoamericana, de todos los niveles educativos de la institución. Muestra: 5 Docentes de cada Nivel educativo (Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria)

Confidencialidad: La información recabada en este cuestionario será utilizada con fines estadísticos y académicos en el desarrollo del proyecto terminal para obtener el grado de Maestría.

Fecha de entrevista: _____

Datos generales

Indique su nombre completo: _____

Seleccione el nivel educativo al que está adscrito en la institución:

Preescolar Primaria Secundaria Preparatoria

Indique la(s) asignatura(s) que imparte en CEH: _____

Escriba el nombre de su carrera profesional y grados académicos:

Señale sus años de experiencia como docente, en general: _____

Especifique los cursos que ha tomado en los dos últimos años: _____

Señale sus años de experiencia como docente en Hispano: _____

Instrucciones: Responda con honestidad a las preguntas de este cuestionario.

Rol docente

1. ¿Cómo considera que es el desempeño académico de sus alumnos en CEH?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo
2. Según su percepción, ¿en qué grado su labor docente influye en el desempeño académico que alcanzan sus alumnos? Especifique el grado, donde 5 es el máximo de influencia y 1 es el mínimo: _____
3. De la siguiente lista de características docentes, indique el grado en que considera importante cada una de ellas en su labor de enseñanza para lograr el mejor desempeño académico de sus alumnos. Marque con una X la casilla correspondiente y agregue las que considere convenientes.

Características docentes	Nada importante	Poco importante	Muy importante
Aplicación de las TIC en su cátedra			
Formación académica			
Profesionalización docente			
Competencias pedagógicas			
Valores personales			
Otros			

En caso de haber elegido "otro" en la respuesta anterior, especifique la característica docente adicional que le parece importante: _____ (solo para el cuestionario en línea)

Detección de áreas de oportunidad y necesidades de formación en los docentes.

4. De las siguientes cualidades docentes, marque con una X la(s) que considera como área(s) de mejora para usted mismo(a).

<input type="checkbox"/>	Aplicación de las TIC en su cátedra
<input type="checkbox"/>	Formación académica
<input type="checkbox"/>	Profesionalización docente
<input type="checkbox"/>	Competencias pedagógicas
<input type="checkbox"/>	Valores personales
<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>	

5. Qué importancia le da usted a su formación en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

() Indispensable () Importante () No es relevante

6. ¿Actualmente está tomando algún tipo de formación para su desempeño profesional?

Si () No ()

Indíquelos a continuación: _____

7. Enuncie 3 problemáticas que identifica en la institución, relacionadas con el ámbito académico donde usted se desempeña; explique su causa y consecuencia.

Causa	Consecuencia
4.	
5.	
6.	

8. ¿Ha recibido algún tipo capacitación o actualización por parte de Hispano?

Si () No ()

Si su respuesta fue afirmativa, especifíquela a continuación: _____

9. ¿Considera que esos cursos alcanzaron los objetivos para los cuales fueron generados?

Si () En ocasiones () No ()

¿Por qué? _____

10. ¿Qué alternativa sugiere para mejorar su formación docente? _____

11. Actualmente, ¿qué tipo de formación le sería a usted de mayor utilidad para el desempeño de sus actividades docentes?

Cursos de capacitación Diplomados Posgrados

Especialidades Otros: _____

12. ¿Cuál es la modalidad educativa que mejor se ajusta a sus posibilidades?

Presencial Virtual Mixta

13. Elija las tres principales características que usted busca en un curso de capacitación o actualización, numerando del 1 al 3 según la importancia que le otorgue, en donde 1 es para la más importante.

Corta duración Aplicable inmediatamente

Sin costo Costo bajo

Con valor curricular Presencial, dentro de la institución

Presencial, fuera de la institución Grupos reducidos

Otros: _____

En caso de haber seleccionado "Otra" en la respuesta anterior, por favor detállela a continuación:

_____ *(solo para el cuestionario en línea)*

14. Especifique 3 áreas que usted distingue como necesarias en sí mismo(a) para tomar un curso de formación. Ordénelas de mayor a menor relevancia para usted:

15. ¿Cuántas horas a la semana está en posibilidad de emplear en su formación?

Presencial 1 a 5 5 a 10 10 a 15 más de 15

Virtual 1 a 5 5 a 10 10 a 15 más de 15

16. ¿Cuál es la inversión mensual en pesos mexicanos que usted puede destinar para su formación?

100 a 500 500 a 1,000 1,000 a 1,500

1,500 a 2,000 más de 2,000

Agradecemos su participación en la aplicación de este cuestionario.

Observaciones del entrevistador: _____

ANEXO 4. Resultados de cuestionario para Docentes

Reactivo	ERIKA LUCIA TREJO MEZA	HÉCTOR MANUEL TAPIA DE ITA	divi	Meyra Molina Valdez	Claudia Sandovál Álvarez	Karen Denise Irujo Santana Pérez	Oiga Hernández Aguilar	KAREN JANICE OLIVARES KU	Victor Manuel Bravo Pérez	Ana Cristina Palacios Herrera	Rodríguez Cardiel Federico	SUSANA GUILLERMINA GOYA OROZCO	Xochitl Palomo García	Joeluis Salas Fragoso	Mé. Lulien Martínez Crematux	Jelme Alberto Serrano Molina	Aleán Gilberto	Totales	
Datos de la persona entrevistada																			
Grado(s) académico(s)	Escuela Normal																		0
	Licenciatura / Ing.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17
	Posgrado			X		X		X			X			X					6
	Diplomado										X						X		2
	Teacher's														X		X		2
ROL DOCENTE																			
Pregunta 3. Escriba el nombre de su carrera profesional:																			
Ciencias de la Educación		X							X			X							3
Informática administrativa	X		X											X					3
Administración Industrial					X												X		1
Psicología						X				X									3
Ing. Ingeniero Químico Industrial							X												1
Pedagogía								X					X			X			3
Educación preescolar											X								1
Administración de Empresas															X				1
Diseño y comunicación visual																	X		1
Especifique los cursos que ha tomado en los últimos dos años																			
En áreas afines al área profesional de su formación básica	X		X			X				X		X		X	X	X	X		9
En áreas afines a la pedagógica	X		X	X	X		X		X		X		X		X	X	X		11
En otras áreas del conocimiento	X		X				X					X					X		5
Ninguno		X						X											2
Pregunta 6. ¿Actualmente está tomando algún tipo de formación para su desempeño profesional?																			
Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
No		X										X	X	X	X	X	X		8
DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LOS DOCENTES Y PROBLEMÁTICAS DERIVADAS																			
Pregunta 7. Enuncie 3 problemáticas que identifica en la institución, relacionadas con el ámbito académico donde usted se desempeña.																			
Falta de interés por parte de los alumnos	X						X												2
Uso de tecnología sin supervisión	X																		1
Falta de apoyo económico para la preparación docente.		X																	1
Faltan herramientas tecnológicas o didácticas para preparar clases.		X				X			X		X	X			X				6
No existe un área de apoyo, evaluación y preparación académica		X																	1
Falta organización y comunicación				X		X		X	X	X		X	X			X			8
Dependencia del alumno.					X														1
Desconocimiento de las actividades de los niveles educativos						X													1
Falla la organización de los grupos de alumnos									X	X									2
Escasas habilidades de los alumnos									X										1
Ausencia de una línea institucional de trabajo docente.											X								1
Desconocimiento del entorno pedagógico orientado a la formación docente.											X								1
Falta de reconocimiento al trabajo docente											X								1
Ausencia de valores a nivel institucional.											X								1
Falta aplicar disciplina efectiva que impacte en la formación de los alumnos.												X							1
No hay compromiso ni apoyo de los Padres de familia													X						1
Incongruencia entre lo que se dice y se hace																X			1
No hay representatividad institucional en competencias																X			1

Pregunta 8. ¿Ha recibido algún tipo capacitación o actualización por parte de Hispano?																	
Si	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
No		X					X	X					X				5
Pregunta 9. ¿Considera que esos cursos alcanzaron los objetivos para los cuales fueron generados?																	
Si			X										X			X	3
De forma parcial	X			X	X			X	X	X	X			X		X	9
No		X				X	X					X			X		5
Pregunta 11. Actualmente, ¿qué tipo de formación le sería a usted de mayor utilidad para el desempeño de sus actividades docentes?																	
Cursos de capacitación	X		X	X		X	X	X	X		X	X			X	X	11
Diplomados	X		X	X	X		X	X		X	X	X		X	X		11
Posgrados	X	X	X		X	X				X	X				X		9
Especialidades	X		X						X	X		X		X		X	8
Otros																	0
Pregunta 12. ¿Cuál es la modalidad educativa que mejor se ajusta a sus posibilidades?																	
Presencial											X				X	X	3
Virtual	X		X	X	X		X	X	X			X	X	X			10
Mixta		X				X				X					X		4
Pregunta 15. ¿Cuántas horas a la semana está en posibilidad de emplear en su formación? [Presencial]																	
1 a 5	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
5 a 10		X	X														2
10 a 15																	0
Más de 15																	0
Pregunta 15. ¿Cuántas horas a la semana está en posibilidad de emplear en su formación? [Virtual]																	
1 a 5	X				X	X						X		X			5
5 a 10		X	X	X	X			X	X	X			X		X		9
10 a 15								X							X		2
Más de 15											X						1

ANEXO 5. Cuestionario para alumnos

Reactivo
Planeación
Da a conocer el objetivo de su clase.
Tiene el material adecuado y preparado para la clase.
Solicita con anticipación el material que se te va a requerir para la clase
Introducción de la clase
Indica la manera en que se evaluará el tema visto.
Utiliza fuentes actualizadas de información (publicaciones, internet, etc).
Integra los conocimientos previos y experiencias de los estudiantes con el tema nuevo.
Desarrollo de la clase
Resuelve dudas en el momento.
Analiza con el grupo el tema de la clase.
Lleva a que el grupo deduzca conceptos y términos propios del tema.
Conclusión de la clase
Se da tiempo para explicar lo que aún no ha sido comprendido.
Verifica que el grupo haya comprendido el tema.
Evalúa el tema conforme a las indicaciones.
Recursos didácticos
Utiliza diferentes técnicas y materiales para que el grupo aprenda.
Promueve la solución de problemas de la vida real para hacer comprender el tema.
Utiliza el aula interactiva.
Motivación
Todos tienen oportunidades de participación.
Brinda sugerencias para mejorar el desempeño.
Estimula para que todos sus alumnos tengan éxito.
Construye un ambiente agradable para trabajar.
Habilidades Profesionales
Frente a un error reacciona serenamente y aprovecha para reforzar temas valóricos.
Plantea normas de comportamiento claras.
Maneja completamente los conceptos que enseña.
Transmite con facilidad lo que sabe.
Demuestra satisfacción por su trabajo.
Sabe controlar las situaciones de indisciplina dentro del salón.
Te entrega con oportunidad tus resultados de evaluación antes de que se te entregue la boleta de calificaciones.
Habilidades Humanas
Da solución a los conflictos que surgen en el grupo de forma justa.
Genera una relación de respeto mutuo.
Escucha y comprende las situaciones que le plantea el grupo.
Se dirige a sus alumnos con educación y respeto.

ANEXO 6. Resultado de Cuestionarios complementarios para alumnos

Dimensión	PREESCOLAR	PRIMARIA BAJA (1º, 2º y 3º Grados)	PRIMARIA ALTA (4º, 5º y 6º grados)	SECUN DARIA	PREPARA TORIA
Planeación	N.A.	N.A.	4.2	3.9	4.2
Introducción de la clase	N.A.	2.4	4.3	3.7	4.1
Desarrollo de la clase	2.8	2.6	4.2	3.8	4.2
Conclusión de la clase	N.A.	2.6	4.2	3.8	4.1
Recursos didácticos	2.9	2.5	3.7	3.4	3.8
Motivación	N.A.	2.6	4.1	3.7	4.0
Habilidades Profesionales	N.A.	2.6	4.5	3.7	3.9
Habilidades Humanas	2.9	2.6	4.4	3.7	4.1

ANEXO 7. Ejemplo de formato descriptivo de un procedimiento

EL COLEGIO DE LA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Clave:
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Última Revisión: Enero 2005
	Páginas: 6

PROPÓSITO

QUE	EN QUE	PARA QUE	PARA QUIEN
- IMPLEMENTAR EL PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	- A TRAVÉS DE UNA DETECCIÓN SISTEMÁTICA, DE ACUERDO A FUNCIONES Y PUESTO.	- INCREMENTAR O ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS PARA MEJORAR HABILIDADES.	- PERSONAL ADMINISTRATIVO O Y DE APOYO ADCRITO A EL COLEGIO.

ALCANCE

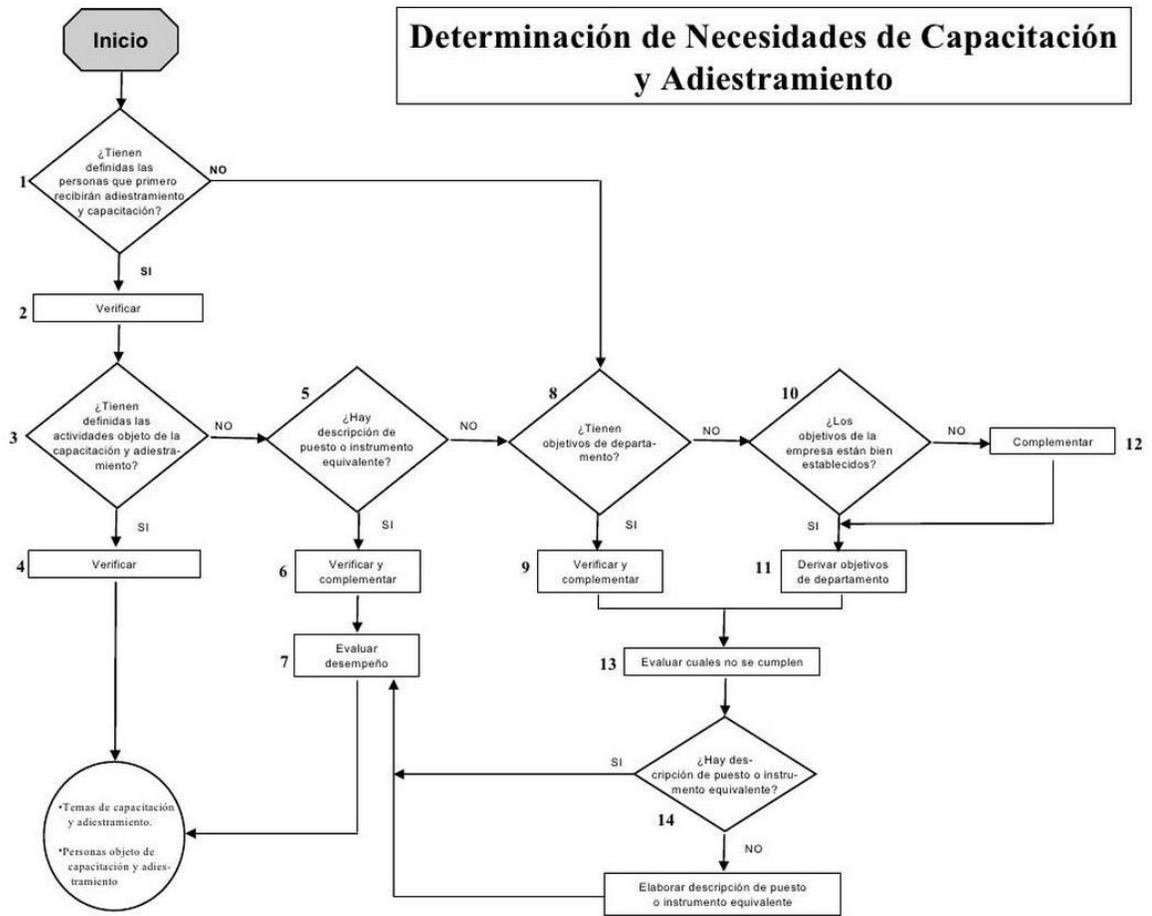
- Aplicables al personal administrativo, de apoyo y técnico administrativo.

POLITICAS

- Cumplir con los objetivos institucionales de El Colegio a través de un programa integral de capacitación; para lo cual se llevará a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación.

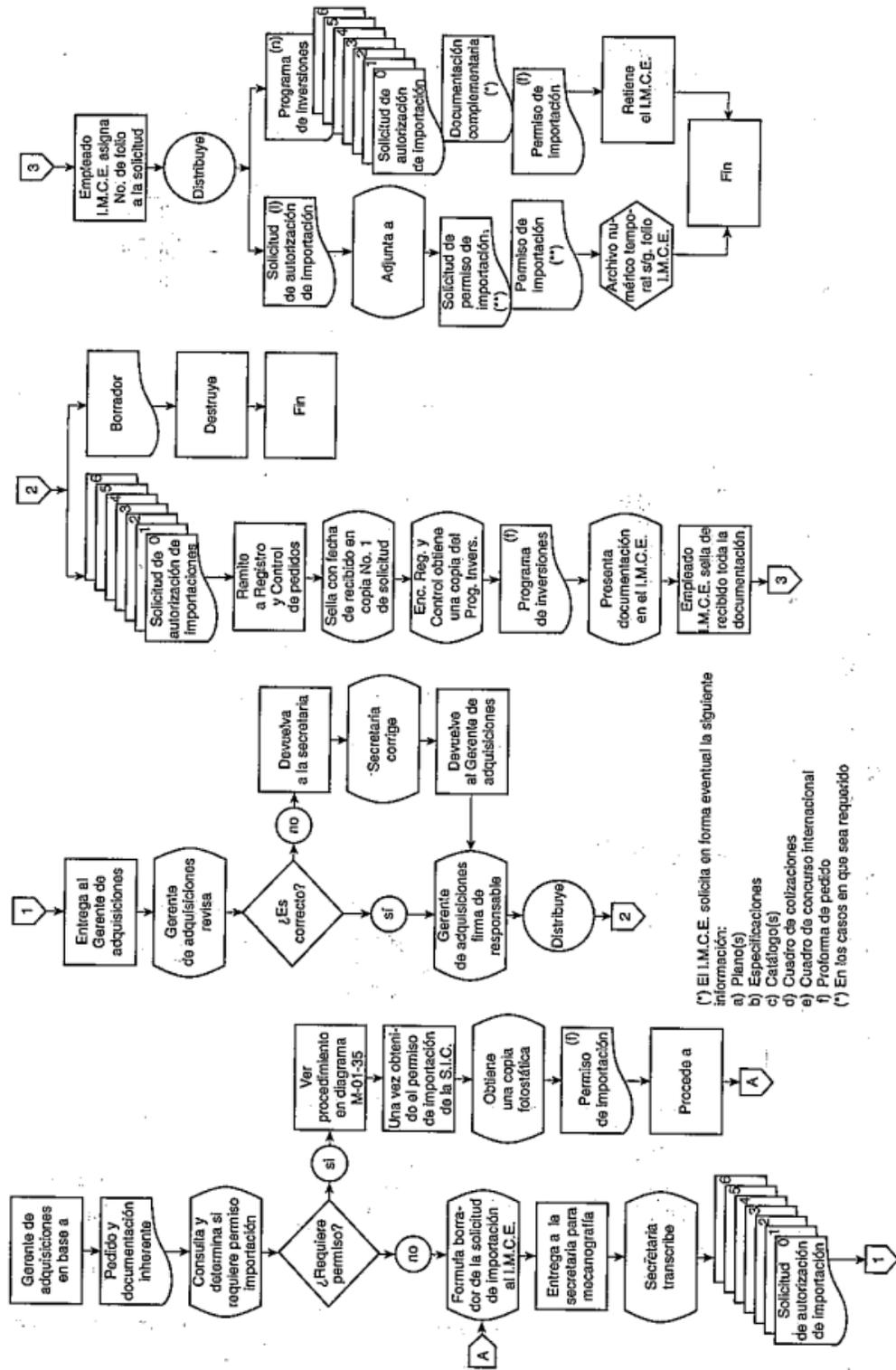
RESPONSABLE	ACCION	NO.	ACTIVIDAD
DDP	Convoca	1	- Convoca a los jefes inmediatos del personal administrativo y técnico, para explicarles el procedimiento, elaborar los perfiles de puesto y calificar de acuerdo a la escala previamente establecida, en el formato instrumentado para ese fin.
Jefes inmediatos	Asisten Realizan Clasifican Efectúan	2	- Acuden a la reunión, conocen el procedimiento y definen necesidades. -Determinan las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) ideales para el puesto que están desempeñando. - Clasifican de acuerdo a competencias, considerando lo que el personal debe saber (conocimientos), manejar (habilidades) y comportarse (actitudes). - Llenan el formato <i>DDP-001</i> : Perfil de Puesto por Persona.
DDP	Ubica	3	- Orienta a los jefes en la determinación de dichas competencias.
Jefes Inmediatos	Califican y envían	4	- Una vez determinadas, califican las competencias de cada uno de sus colaboradores de acuerdo a la escala establecida, determinan prioridades y las remiten al DDP.
DDP	Recibe	5	- Recibe las calificaciones de las competencias y solicita al personal evaluado se autocalifiquen de acuerdo a la escala establecida.
Personal técnico y/ o administrativo	Califica	6	Reciben el formato, autocalifican las competencias de acuerdo a la escala indicada y devuelven al DDP.
DDP	Recibe Realiza	7	- Con los formatos calificados por ambas partes obtiene un promedio entre la calificación del jefe inmediato y del colaborador, el cual servirá de referencia para determinar las necesidades reales y prioritarias de capacitación propias del puesto. - Una vez obtenida dicha información, la analiza y de acuerdo a las prioridades, elabora el Plan Anual de Capacitación Institucional.
Termina Procedimiento			

ANEXO 8. Ejemplo de diagrama de procedimiento con símbolos ANSI



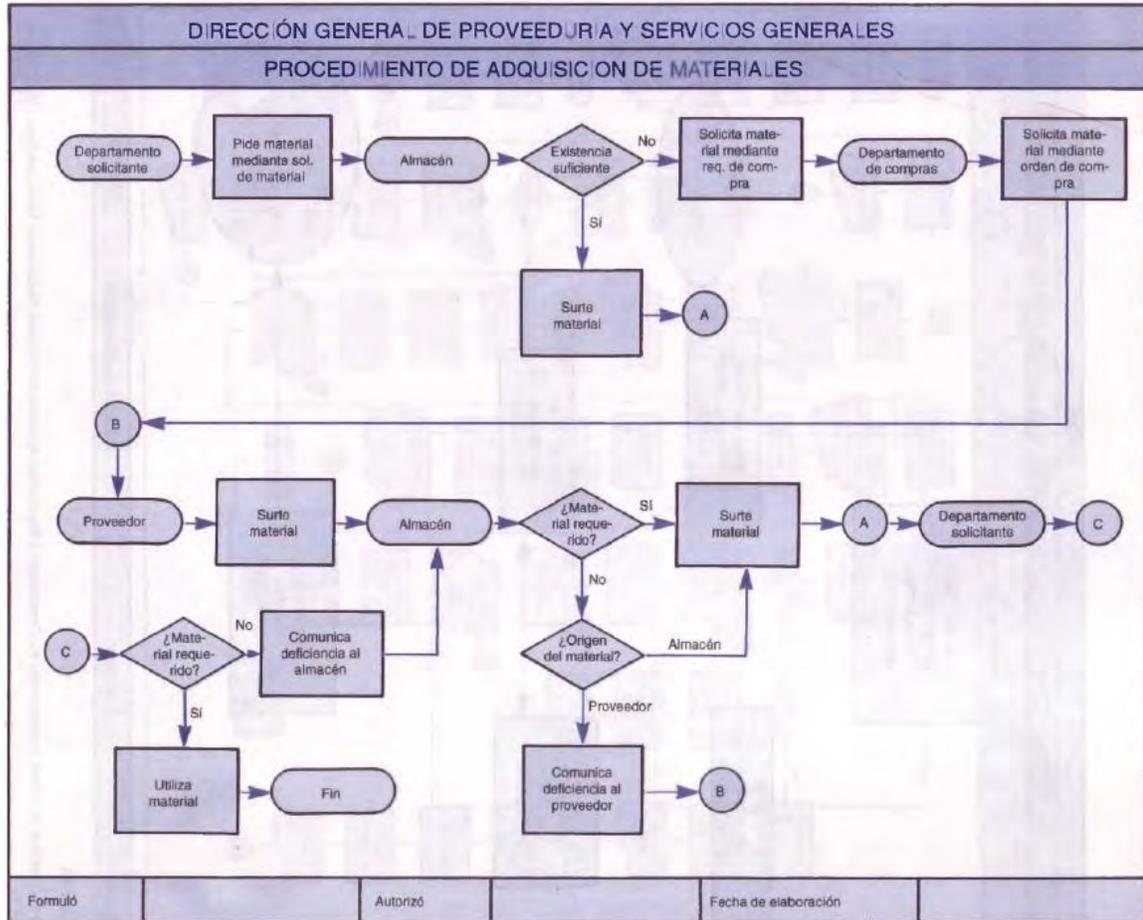
ANEXO 9. Diagrama vertical

SISTEMAS DE ADQUISICIONES PROCEDIMIENTO PARA OBTENER AUTORIZACIÓN DE IMPORTACIÓN, DEL COMITÉ DE IMPORTACIONES DEL SECTOR PÚBLICO



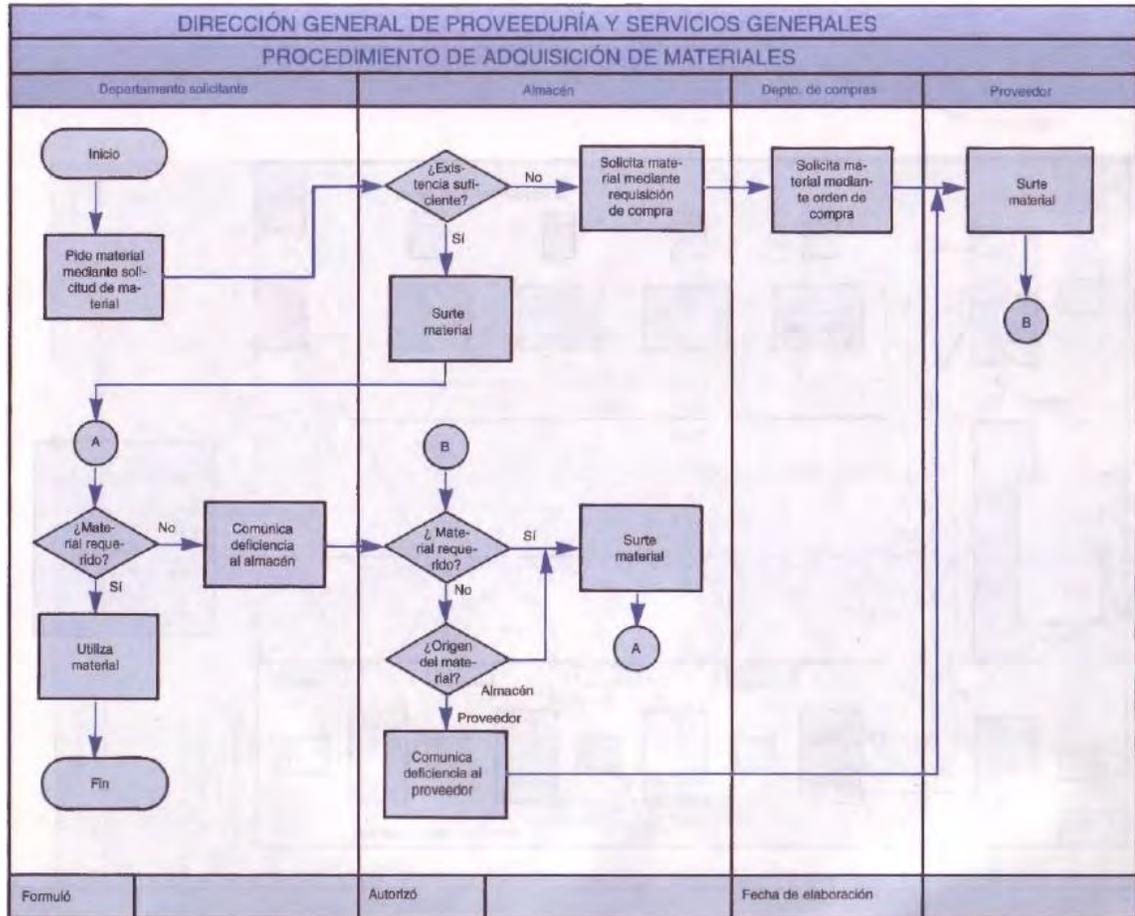
(*) El I.M.C.E. solicita en forma eventual la siguiente información:
 a) Plano(s)
 b) Especificaciones
 c) Catálogo(s)
 d) Cuadro de cotizaciones
 e) Cuadro de concurso internacional
 f) Proforma de pedido
 (*) En los casos en que sea requerido

ANEXO 10. Diagrama horizontal



Tomado de Franklin. Organización de empresas (2002).

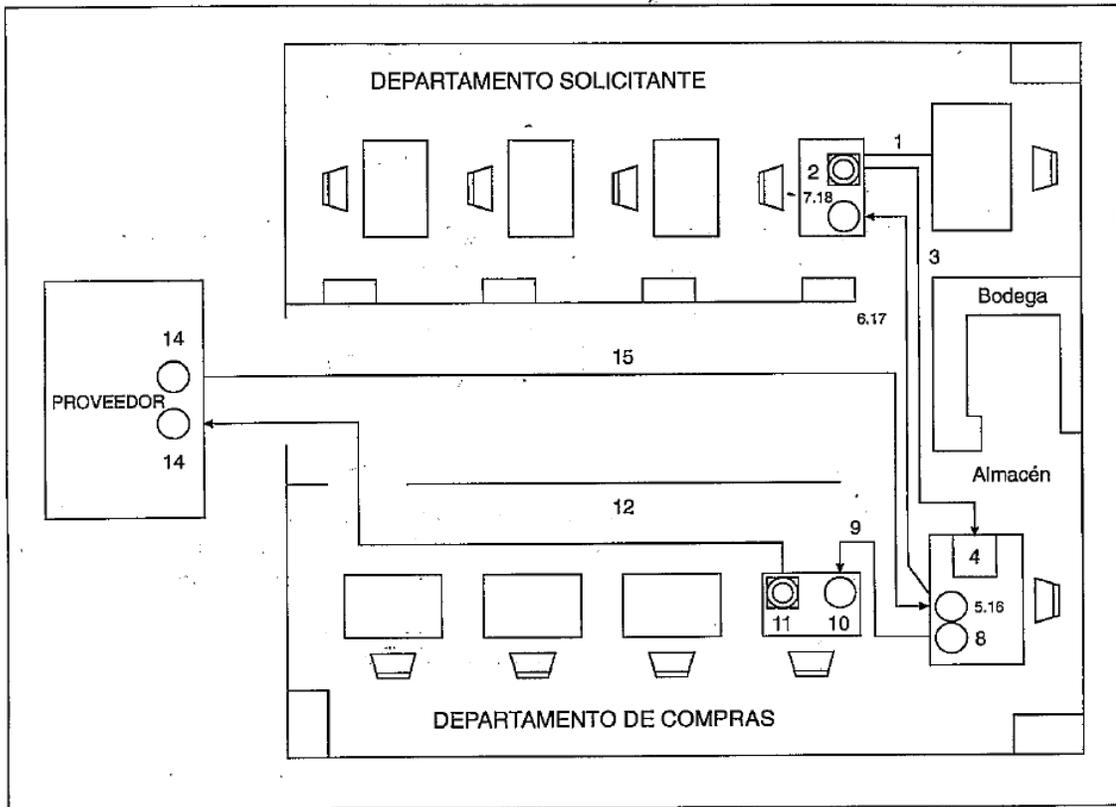
ANEXO 11. Diagrama tabular o panorámico



Tomado de Franklin. Organización de empresas (2002).

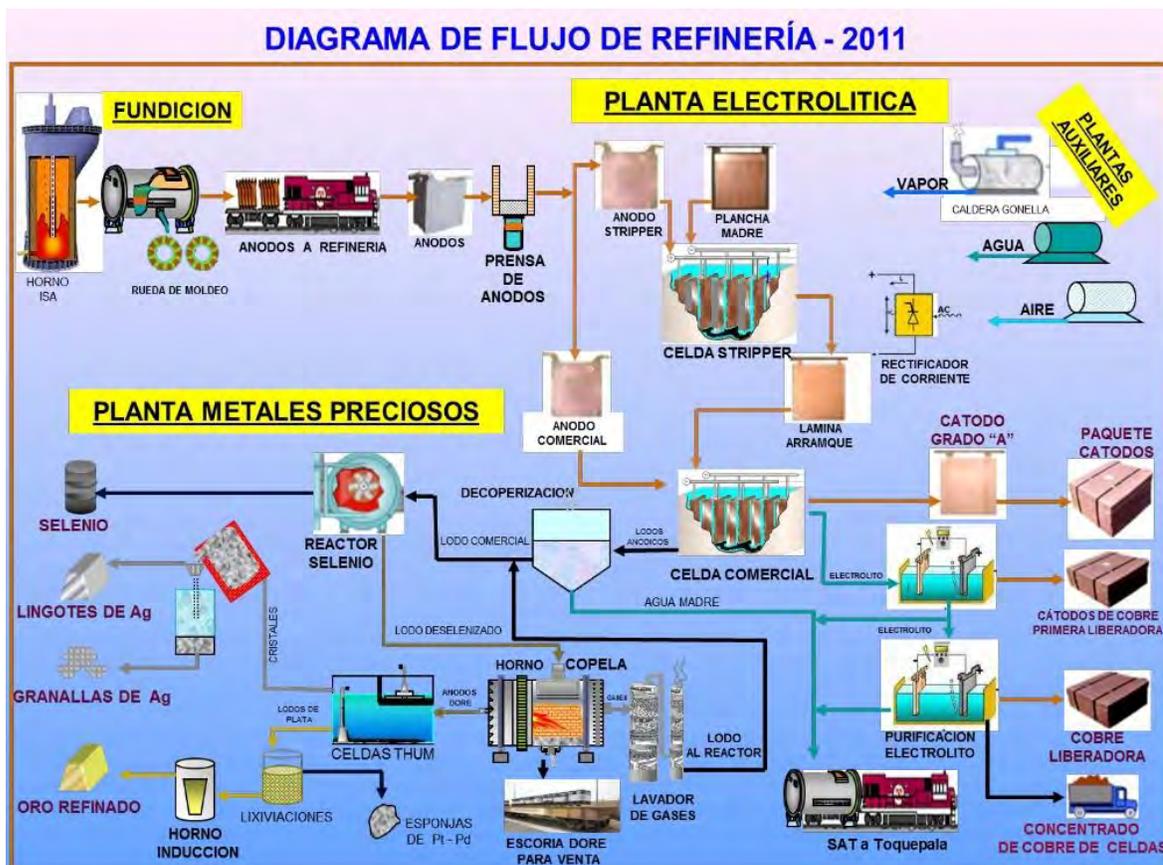
ANEXO 12. Diagrama arquitectónico

DEPARTAMENTO DE COMPRAS-ALMACÉN PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES DE MATERIALES



Tomado de Gómez Ceja y Franklin. *Sistemas administrativos, análisis y diseño* (2002)

ANEXO 13. Diagrama con siluetas representativas



Tomado de Rafael Beltrán. Curso de refinación electrolítica de cobre.
 Universidad Nacional Abad del Cusco. 2014

ANEXO 14. Cuestionario

CUESTIONARIO

Objetivos:

Conocer el procedimiento actual de la detección de necesidades de capacitación (DNC) en la Institución, así como el nivel de participación de su puesto.

Identificar los puestos responsables de la planeación de DNC.

Conocer sus sugerencias para diseñar el procedimiento óptimo de DNC dentro de la Institución.

Dirigido a: Subdirección General y Dirección Administrativa.

Confidencialidad: La información recabada en este cuestionario será utilizada con fines estadísticos y académicos en el desarrollo del proyecto terminal para obtener el grado de Maestría.

Fecha de entrevista: _____

Datos generales

Nombre completo: _____

Título: _____ Puesto: _____

Instrucciones: Responda con veracidad a las preguntas de este cuestionario.

Procedimiento actual de DNC. Estos datos permiten conocer el actual procedimiento que se lleva a cabo en la institución para detectar las necesidades de capacitación docente, así como las áreas participantes en él.

1. ¿Conoce usted qué es una detección de necesidades de capacitación (DNC)?

Si No

2. En caso afirmativo, ¿Qué objetivo considera que debe tener una DNC docente en la Institución?

En caso contrario, explicarle su significado y el objetivo que generalmente persigue.

3. ¿Existe un procedimiento para la DNC docente en la Institución?

Si No Lo desconozco

4. ¿De qué manera está establecido tal procedimiento?

Formal (documentado) Informal Lo desconozco

5. Si existe la DNC docente de manera formal en la Institución, cuál es la documentación que lo respalda?

Descripción narrativa Diagrama de flujo Lo desconozco

Otro: _____

6. Indique a continuación las etapas o actividades que se llevan a cabo para determinar las necesidades de capacitación docente y qué área(s) participa(n) de cada una.

7. ¿Cuáles son los recursos que la Institución proporciona para el desarrollo de la DNC docente?

8. Si el puesto bajo su responsabilidad participa en el procedimiento anterior, detalle a continuación las actividades que realiza en él:

Sugerencias para optimizar la DNC. La información de este apartado permite conocer las actividades que el entrevistado considera más adecuadas para realizar la detección de necesidades de capacitación docente.

9. Según su percepción, indique ventajas y desventajas del actual procedimiento de DNC docente en la Institución:

Ventajas:

Desventajas:

10. ¿Qué sugerencias puede aportar para lograr que la DNC cumpla con su objetivo: definir el tipo de capacitación que necesita el recurso humano para desempeñar sus funciones en una organización?

Agradecemos su participación en la aplicación de este cuestionario.

Observaciones del entrevistador:
