

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



**Propuesta de desarrollo organizacional para el
claustro de catedráticos de una institución educativa.**

(Tesis Maestría)

Luis Fernando Oliva Girón.

Guatemala, enero 2014

**Propuesta de desarrollo organizacional para
el claustro de catedráticos de una institución educativa.**

(Tesis Maestría)

Lic. Luis Fernando Oliva Girón

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (Asesor)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. A. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0004-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 26 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA", elaborada por el licenciado Luis Fernando Oliva Girón, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 06 de noviembre de 2013.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Propuesta de desarrollo organizacional para el claustro de catedráticos de una institución educativa”**, presentado por la estudiante: **Luis Fernando Oliva Girón**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'BYRON EDUARDO IPIÑA VARGAS', written in a stylized, cursive script.

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas

Colegiado activo No. 16,224

Asesor

Guatemala, 22 de noviembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

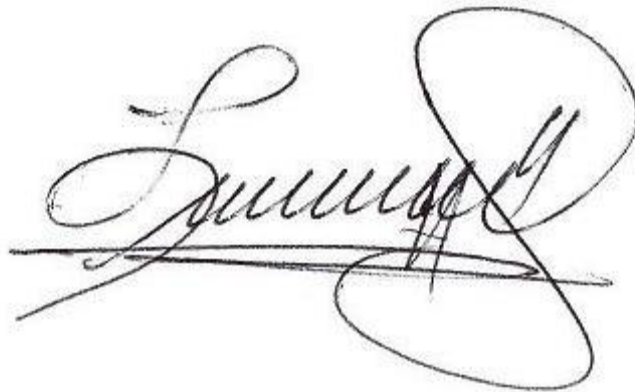
Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: **Propuesta de desarrollo organizacional para el claustro de catedráticos de una institución educativa**. Elaborado por el estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humanos, **Luis Fernando Oliva Girón**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor

Contenido.

Resumen ejecutivo	i
Introducción	iv
Capítulo I	
Antecedentes de la organización	1
1.1 Generalidades de la organización	1
1.2 Descripción de los procesos generales de trabajo	4
1.3 Generalidades de los maestros de la institución	6
Capítulo II	
Marco teórico	9
2.1 La docencia	9
2.2 Historia de la docencia	9
2.3 Marco legal sobre educación y docencia en Guatemala	13
2.4 El docente	15
Capítulo III	
Metodología de investigación	32
3.1 Problema de investigación	32
3.2 Objetivos de la investigación	35
3.3 Justificación de la investigación	36
3.4 Delimitación de la investigación	36
3.5 Tipo de estudio a realizar	37
3.6 Sujetos de investigación	37
3.7 Muestra para la investigación	37
3.8 Instrumentos de investigación	39
Capítulo IV	
Resultados de la investigación	44
4.1 Resultados del cuestionario por entrevista personal	44
4.2 Resultados del método delphi	45
4.3 Resultados del cuestionario autoadministrado	47
4.4 Resultados de la observación directa	48

Capítulo V

Discusión de resultados	50
5.1 Análisis del problema identificado	50
5.2 Análisis jerárquico de las razones del problema	50
Propuesta Formulación de planes de acción	53
Conclusiones	66
Referencias	67
Anexos	69

Contenido de ilustraciones.

1. Organigrama del Liceo Cristiano de Formación Empresarial.	3
2. Organigrama del departamento claustro de maestros.	6
3. Los cuatro aspectos fundamentales del proceso educativo.	17
4. Los tres componentes del conocimiento docente.	19
5. Los tres contextos del docente.	28
6. Cuadro No. 1. Generalidades del problema.	34
7. Sujetos de investigación.	38
8. Diagrama del procedimiento seguido del método delphi.	41
9. Tabla No. 1. Reporte consolidado de resultados.	44
10. Tabla No. 2. Reporte de resultados ronda 1.	45
11. Tabla No. 3. Reporte de resultados ronda 2.	46
12. Tabla No. 4. Reporte de resultados cuestionario autoadministrado.	47
13. Tabla No. 5. Reporte de resultados de la observación directa.	48
14. Tabla No. 6. Jerarquización de las razones del problema.	51
15. Tabla No. 7. Resultados de la jerarquización de problemas.	51
16. Tabla No. 8. Jerarquización de problemas completada.	52
17. Gráfica No. 1. Dimensión, orden y razones del problema.	52
18. Tabla No. 9. Cuadro de necesidades de reclutamiento.	55
19. Proceso de reclutamiento y selección.	56
20. Tabla No. 10. Programa de desarrollo de talento humano.	58
21. Tabla No. 11. Presupuesto detallado del plan de acción.	64

Resumen Ejecutivo.

Capítulo I: Antecedentes de organización.

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial se dedica a prestar servicios educativos autorizados por el ministerio de educación de Guatemala, en los niveles básico y diversificado.

Capítulo II: Marco teórico.

La docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. Una concepción teórica e idealista supone que el docente tiene la obligación de transmitir sus saberes al alumno mediante diversos recursos, elementos, técnicas y herramientas de apoyo. El docente, en definitiva, reconoce que la enseñanza es su dedicación y profesión fundamental. Por lo tanto, sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición social.

Capítulo III: Metodología de la investigación.

En el Liceo Cristiano de Formación Empresarial se logró encontrar una serie de debilidades que han contribuido a desarrollar una educación poco interesante para el estudiante e incompleta en su contenido, porque no se ha implementado una reforma educativa integral consistente en la organización. Este problema educativo tuvo cuatro razones fundamentales: procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje, carencia de planes de trabajo, desorganización y desactualización en la mayoría de los maestros.

Para abordar la problemática de investigación, se realizó un diagnóstico sobre la labor magisterial del claustro de maestros del Liceo Cristiano de Formación Empresarial, formulando la siguiente pregunta como interrogante central la cual marca el objeto de estudio: ¿Cuál es el grado de eficiencia que desarrolla el personal docente en sus labores dentro del Liceo Cristiano de Formación Empresarial y qué cambios se deben de realizar en el ejercicio magisterial?

En este proceso de investigación, se requiere de la búsqueda y el análisis de toda la información que se pueda obtener sobre el problema que compete a esta tesis, para poder determinar si la hipótesis planteada a continuación, es verdadera o falsa. Para desarrollar este proceso de investigación, es necesario identificar los sujetos de investigación, determinar la muestra para la investigación y desarrollar instrumentos de investigación. En esta investigación se utilizaron diversos tipos de instrumentos para la recolección de los datos. Estos instrumentos fueron los siguientes: Cuestionario por entrevista personal, método delphi, cuestionario autoadministrado y observación directa.

Capítulo IV: Resultados de la investigación.

La información obtenida mostró un marco de referencia de la situación de la institución educativa en la actualidad, lo que permitió visualizar ciertas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del claustro de maestros.

Capítulo V: Discusión de resultados.

El análisis de la problemática de investigación, respondió a la siguiente pregunta central la cual marca el objeto de estudio: ¿Cuál es el grado de eficiencia que desarrolla el personal docente en sus labores dentro del Liceo Cristiano de Formación Empresarial y qué cambios se deben de realizar en el ejercicio magisterial?

Según el análisis de la información que se recabó y presentó, se logró determinar que: Existe una deficiente labor del claustro de maestros, debido a cuatro razones fundamentales: procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje, carencia de planes de trabajo, desorganización en el claustro de maestros y desactualización en la mayoría de los maestros. Además, se concluyó que las razones por las que existe el problema son las siguientes:

Propuesta: Formulación de planes de acción.

Para que el diseño de la propuesta de plan de acción logre satisfacer las necesidades encontradas, deben fortalecerse tres áreas importantes del recurso humano del Liceo Cristiano de Formación Empresarial: el reclutamiento, desarrollo y retención del claustro de maestros.

Plan de reclutamiento:

Se lograron detectar ciertas necesidades de reclutamiento de talento humano después de las actividades de investigación organizacional realizadas con anterioridad. Es importante mencionar que se definieron claramente las cantidades y tipos de persona requeridos para el reclutamiento y además se determinó el tiempo de reclutamiento y contratación de los mismos.

Plan de desarrollo de recursos humanos:

Los planes de capacitación de los empleados son importantes ya que ellos son el recurso más valioso de toda la actividad de la organización; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

Plan de retención:

El plan de retención busca crear estabilidad laboral en la organización, mediante incentivos que desarrollen satisfacción personal al empleado y mejoren el clima organizacional.

Introducción

Las instituciones educativas en Guatemala deben convertirse en la base del desarrollo del país. Formar personas sanas, libres, críticas, respetuosas, responsables y capaces de diseñar su propio destino; con una buena preparación intelectual y académica que les dote de las herramientas necesarias para desenvolverse en una sociedad cada vez más global. Enviándolos a los sectores productivos de la sociedad, para que desarrollen su potencial emprendedor y participen en el desarrollo económico y social sustentable de Guatemala.

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial tiene la visión de ser la mejor institución educativa de nivel medio de la ciudad de Guatemala, reconocida por su innovación tecnológica, capacidad magisterial, cuidado de la vida e integridad de los alumnos.

El presente informe de investigación presenta una propuesta de desarrollo organizacional del claustro de maestros con el propósito de mejorar la calidad educativa, el cual desarrolla cinco capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se exponen los antecedentes de organización. El Liceo Cristiano de Formación Empresarial se dedica a prestar servicios educativos autorizados por el ministerio de educación de Guatemala, en los niveles básico y diversificado.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico de la investigación, en el cual se plantea la docencia como una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. Y además, se explica que las habilidades del docente consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición social.

En el capítulo tres, se presenta el proceso de investigación, donde se desarrolla la búsqueda y el análisis de toda la información que se obtuvo sobre el problema que compete a esta tesis respondiendo a la pregunta de investigación planteada.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la investigación, en el cual se muestra un marco de referencia de la situación de la institución educativa en la actualidad, lo que permitió visualizar ciertas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del claustro de maestros.

En el capítulo cinco, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, en el cual se respondió satisfactoriamente a la pregunta de investigación formulada de la siguiente manera: ¿Cuál es el grado de eficiencia que desarrolla el personal docente en sus labores dentro del Liceo Cristiano de Formación Empresarial y qué cambios se deben de realizar en el ejercicio magisterial?

Además, se propone un plan de acción que logre satisfacer las necesidades encontradas y plantea la necesidad de fortalecer tres áreas importantes del recurso humano del Liceo Cristiano de Formación Empresarial: el reclutamiento, desarrollo y retención del claustro de maestros. Se adjunta a dicho plan, el presupuesto que ordena y detalla la inversión requerida en sus tres años de ejecución.

Por último, se presentan conclusiones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

Capítulo I

Antecedentes de la organización.

Empresa:

Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

1.1 Generalidades la organización.

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial se dedica a prestar servicios educativos autorizados por el ministerio de educación de Guatemala, en los niveles básico y diversificado.

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial inició sus labores en enero de 2008 con 103 alumnos inscritos principalmente en el nivel básico, con un claustro de siete maestros, un director y tres empleados administrativos. El ritmo de crecimiento desde el año apertura, ha sido del 15% aproximadamente, a excepción del año 2010 donde se registró un crecimiento positivo y considerable debido a una estratégica publicidad y a la apertura de una nueva carrera en el nivel diversificado. Actualmente el Liceo Cristiano de Formación Empresarial cuenta con 297 alumnos y 21 empleados.

Esta institución educativa, no solo tiene como único objetivo las utilidades que la misma genera, sino que también tiene como fin proporcionar a sus empleados la seguridad y estabilidad laboral necesaria para sentirse motivados al realizar sus actividades educativas y administrativas dentro de una institución que les aprecia.

Por lo mismo les proporciona las prestaciones que señala el código de trabajo para realizar sus labores apegadas al derecho laboral, logrando así, la satisfacción de los colaboradores que es tan necesaria para alcanzar los objetivos generales de la institución, uno de ellos es el brindar un excelente servicio educativo a todos los alumnos existentes como potenciales.

Visión y misión.

Esta institución educativa cuenta una clara visión de lo que quiere ser en el futuro próximo y además, ha determinado construir una misión para darle orientación a toda la organización.

Visión:

Ser la mejor institución educativa de nivel medio de la ciudad de Guatemala, reconocida por su innovación tecnológica, capacidad magisterial, cuidado de la vida e integridad de los alumnos.

Misión:

Formar personas sanas, libres, críticas, respetuosas, responsables y capaces de diseñar su propio destino; con una buena preparación intelectual y académica que les dote de las herramientas necesarias para desenvolverse en una sociedad cada vez más global. Mediante el modelo de educación basado en competencias y programas educativos de calidad. Enviándolos a los sectores productivos de la sociedad, para que desarrollen su potencial emprendedor para que participen en el desarrollo económico y social sustentable de Guatemala.

Valores:

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial promueve en todo su personal y la comunidad estudiantil la práctica constante de los valores que a continuación se mencionan:

Honestidad: La comunidad estudiantil seremos congruentes entre lo que pensamos, decimos y proyectamos a la sociedad en general, así como siempre actuaremos con verdad y certeza.

Integridad: La comunidad estudiantil seremos parte de la transparencia de nuestro país, actuando de manera correcta en pro del beneficio social.

Justicia: Siempre como comunidad estudiantil actuaremos de manera imparcial dando a cada persona, o situación lo que le corresponde, siempre atendiendo a sus necesidades y expectativas.

Libertad: La comunidad estudiantil tendremos la capacidad de tomar nuestras propias decisiones, sin que nadie influya en ellas, se tendrá respeto dentro de la institución por la libertad de expresión y la libertad de cátedra, pero sobre todo estando conscientes que la libertad propia termina en donde comienza la libertad de los demás.

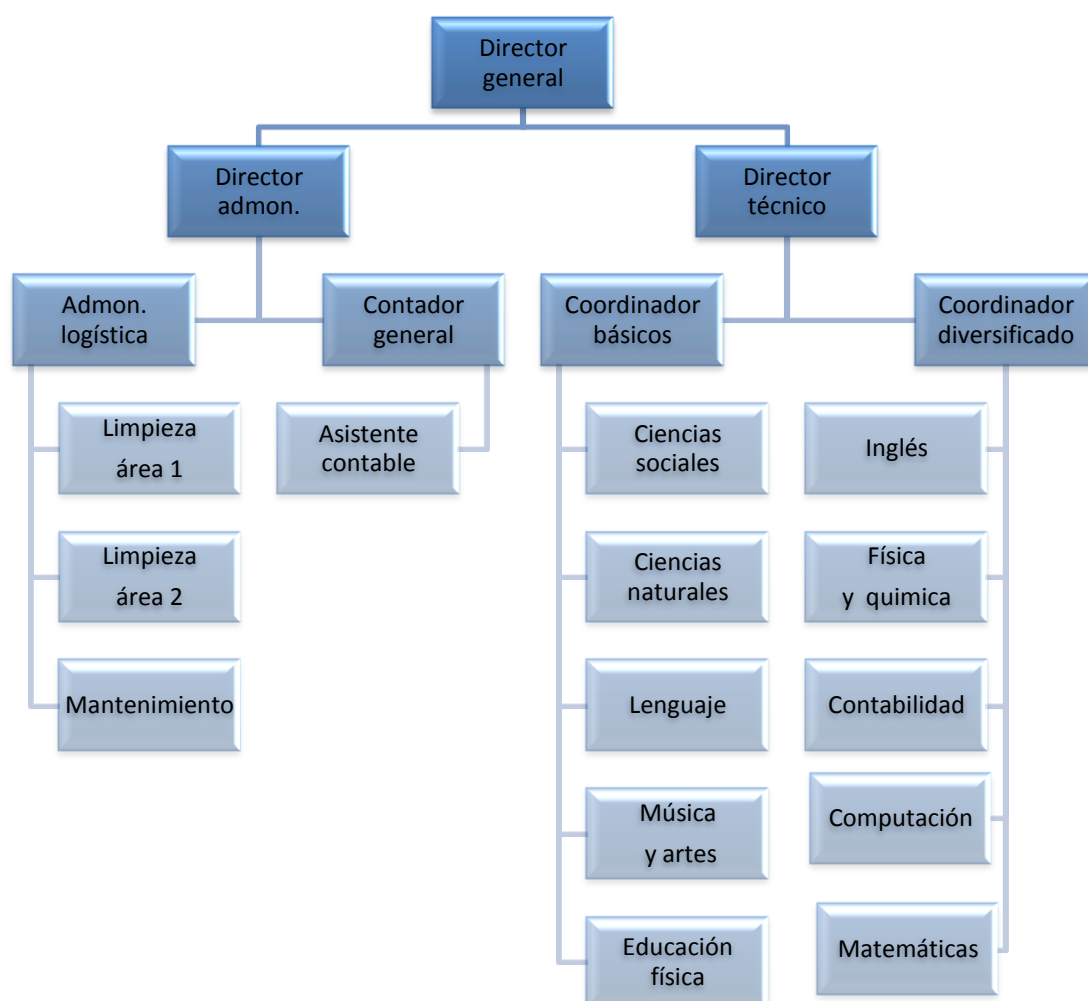
Respeto: Como institución educativa, daremos su lugar a cada persona a través de la aceptación recíproca de todas y cada una de las características que las distinguen de los demás esto sin afectar la integridad propia.

Responsabilidad: Los que integramos la comunidad estudiantil siempre actuaremos de manera que respondamos por todas y cada una de nuestras acciones dentro y fuera de la institución, así como trabajaremos para cumplir con aquellas tareas encomendadas.

Organigrama:

El organigrama que a continuación se presenta, contiene los niveles y posiciones jerárquicos de la organización.

Ilustración No. 1. Organigrama del Liceo Cristiano de Formación Empresarial.



Fuente: elaboración propia, 2013.

El director general es quien preside la organización y quien supervisa y delega en los directores (administrativo y técnico). El claustro de maestros está constituido por diez catedráticos y está dirigido por el director técnico, al cual le asisten dos coordinadores (básicos y diversificado). El director administrativo dirige toda la logística y administración contable de la institución y es asistido por un administrador de logística y un contador general.

1.2 Descripción de los procesos generales de trabajo.

Proceso pedagógico.

1. Se realizan cuatro reuniones de planeación educativa del claustro de maestros, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas del liceo.
2. Los coordinadores realizan una reunión extraordinaria para desarrollar las estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. Se selecciona al personal educativo competente y desarrollan programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
4. Se presentan a todo el claustro de maestros los objetivos, metas, estrategias y los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
5. Se entregan las descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por sus coordinadores.
6. Se entrega un organigrama a cada colaborador pedagógico de la estructura pedagógica y administrativa que contiene los elementos necesarios para el desarrollo líneas de autoridad de la organización.
7. Se presenta el presupuesto anual del claustro de maestros y los recursos generales que tendrá a su disposición para desarrollar sus tareas diarias, planteándole ideas para optimizar los recursos disponibles.
8. Se proporciona el calendario de actividades generales del año, explicando cada actividad y respondiendo preguntas de los colaboradores, pidiendo a cada encargado su compromiso público.
9. Se realiza una reunión general con los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, para presentar el calendario de actividades y el claustro de maestros, explicar las normas disciplinarias de la institución y tener un tiempo de interacción y socialización general para crear unidad entre todos los involucrados.

10. Se realizan tres reuniones de motivación para todos los colaboradores y los equipos de trabajo, presentando las razones por las cuales se realizan las labores pedagógicas en la institución.
11. Se mide continuamente la ejecución y se comparan los resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).

Proceso administrativo.

1. Se presenta el informe anual de ingresos y egresos del Liceo Cristiano de Formación Empresarial a la junta directiva, estando presente el director técnico y coordinadores pedagógicos.
2. Se realizan cuatro reuniones para definir el presupuesto general de la institución tomando en cuenta las existencias del inventario.
3. Se realizan los cobros mensuales respectivos por concepto de inscripción y colegiatura en el departamento de contabilidad.
4. Se realizan las planillas y los respectivos cheques para el pago quincenal de los sueldos a todo el personal de la institución.
5. Se presentan los formularios, documentación requerida y se realizan los pagos correspondientes a los impuestos que la superintendencia de administración tributaria según el calendario fiscal.
6. Se realizan las gestiones para recibir las propuestas de realización de obras, suministros o servicios necesarios para garantizar el correcto mantenimiento del edificio e instalaciones del centro.
7. Se elaboran los informes, estudios, memorias y estadísticas sobre las distintas áreas de trabajo existentes en el centro, con la colaboración de la secretaría y coordinador de diversificado.
8. Se realizan reuniones de evaluación para velar por el cumplimiento de las normas de gestión del gasto, presupuestarias y en general de todas las disposiciones que en materia económica se dicten y afecten a la ejecución del presupuesto de la institución.
9. Se realiza una auditoria anual a los diferentes departamentos de la institución y se presenta un informe de los resultados a la junta directiva.

Organigrama del departamento: claustro de maestros.

El organigrama que a continuación se presenta, contiene los niveles y posiciones jerárquicos del departamento del claustro de maestros.

Ilustración No. 2. Organigrama del departamento: claustro de maestros.



Fuente: elaboración propia, 2013.

1.3 Generalidades de los maestros de la institución:

Propósito:

Contribuir a la formación integral y armónica de los alumnos del nivel básico y diversificado, a través de la práctica sistemática de la enseñanza y de las actividades propias de la material que le compete, así como a la formación de valores y desarrollo de hábitos que lleven a los alumnos a un adecuado crecimiento intelectual; para integrarse adecuadamente a la sociedad.

Funciones principales:

Dimensión pedagógica:

1. Contribuir y orientar el desarrollo integral del educando, en sus procesos de maduración y autoafirmación personal, así como a la adaptación al ambiente escolar, familiar y social.
2. Coadyuvar en la elaboración del plan escolar de desarrollo educativo del plantel, así como en la ejecución de los programas anuales de trabajo en las acciones que se relacionen con su área de competencia.
3. Participar en las reuniones del consejo técnico escolar, apoyando desde su área de competencia a la dirección del plantel en la ejecución de los propósitos y contenidos del programa anual de trabajo de la escuela, correspondiente al ciclo escolar en curso.
4. Conocer y cumplir las disposiciones que en materia de política educativa y administrativa emita la autoridad competente.
5. Evaluar permanente el aprendizaje de los alumnos, diseñando e implementando los instrumentos de evaluación acordes a las características y necesidades de los mismos.
6. Informar a las autoridades escolares sobre las problemáticas que se presenten en los grupos a su cargo y colaborar para encontrarles soluciones.

Dimensión administrativa:

1. Integrar, con base en las necesidades del servicio educativo del grupo a su cargo, los requerimientos de libros de texto, materiales de apoyo didáctico y presentarlos a la dirección del plantel.
2. Procurar que el equipo escolar y las instalaciones del plantel, especialmente en las que se desarrollen sus actividades educativas, se mantengan en condiciones higiénicas y buen estado.
3. Dar uso adecuado a los recursos materiales bajo su resguardo.
4. Informar oportunamente al maestro de grupo los resultados de las evaluaciones del logro del aprendizaje de los alumnos del grupo a su cargo.

5. Registrar su asistencia en cada centro educativo de su adscripción, de acuerdo al procedimiento establecido en el plantel.
6. Cumplir con el horario de trabajo de acuerdo a las horas laborales que se le hayan asignado en el o los planteles de su adscripción de acuerdo a su nombramiento.
7. Promover la participación responsable de los padres de familia o tutores de los alumnos a su cargo, en la realización de las actividades extraescolares que fortalezcan el proceso educativo de sus hijos.

Competencia necesaria de los colaboradores.

Requisitos:

Título universitario: Profesor en enseñanza media con especialización en la materia específica de su competencia.

Conocimiento y utilización de métodos de educación y evaluación por competencias.

Experiencia:

Mínimo tres años, en el puesto indicado o como catedrático de otra materia.

Trabajo con adolescentes.

Habilidades y aptitudes:

Características personales: Dinámico, proactivo, facilidad de expresión oral, buena presentación personal, pensamiento estratégico y analítico, buenas relaciones interpersonales, orientado al logro de objetivos, flexibilidad y adaptación al cambio.

Características didácticas: Organizado, disciplinado, dominio del tema, buena explicación del tema, utiliza distintos ejemplos, buena caligrafía y ortografía, interactivo.

Capítulo II

Marco teórico.

2.1 La docencia.

La docencia se inscribe dentro del campo educativo como actividad que promueve conocimientos, que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos.

“La docencia es, pues, parte importante de ese proceso de construcción y acumulación de saberes, proceso siempre inconcluso, durante el cual los actores no son siempre totalmente conscientes de por qué y de cómo lo hacen, del proceso mismo por el que conocen e intentan descifrar la realidad”. (Gaitin, 2009: 53).

2.2 Historia de la docencia:

Los pueblos primitivos carecían de maestros, de escuelas y de doctrinas pedagógicas, sin embargo, educaban al hombre, envolviéndolo y presionándolo con la total de las acciones y reacciones de su rudimentaria vida social. En ellos, aunque nadie tuviera idea del esfuerzo educativo que, espontáneamente, la sociedad realizaba en cada momento, la educación existía como hecho. En cualquiera de las sociedades civilizadas contemporáneas encontramos educadores, instituciones educativas y teorías pedagógicas; es decir, hallamos una acción planeada, consciente, sistemática. La importancia fundamental que la historia de la educación tiene para cualquier educador es que permite el conocimiento del pasado educativo de la humanidad.

Los sistemas de educación más antiguos conocidos tenían dos características comunes, enseñaban religión y mantenían las tradiciones de los pueblos. En el antiguo Egipto, las escuelas del templo enseñaban no sólo religión, sino también los principios de la escritura, ciencias, matemáticas y arquitectura. De forma semejante, en la India la mayor parte de la educación estaba en las manos de los sacerdotes. La India fue la fuente del budismo, doctrina que se enseñaba en las instituciones a los escolares chinos, y que se extendió por los países del lejano oriente. La educación en la antigua China se centraba en la filosofía, la poesía y la religión, de acuerdo con las enseñanzas de Confucio, Lao-tse y otros filósofos. El sistema chino de un examen civil, iniciado en ese

país hace más de 2,000 años, se ha mantenido hasta el presente siglo, pues, en teoría, permite la selección de los mejores estudiantes para los puestos importantes del gobierno.

Los métodos de entrenamiento físico que predominaron en Persia y que fueron ensalzados por varios escritores griegos, llegaron a convertirse en el modelo de los sistemas de educación de la antigua Grecia, que valoraban tanto la gimnasia, como las matemáticas y la música. La Biblia y el Talmud son las fuentes básicas de la educación entre los judíos antiguos. Se les enseñaba a los judíos conocimientos profesionales específicos, natación y una lengua extranjera. En la actualidad la religión sienta las bases educativas en la casa, la sinagoga y la escuela. La Torá sigue siendo la base de la educación judía.

Las escuelas y colegios fueron mejorando y llegando a nuevas ciudades, en el año 1538 se fundó la primera universidad de América, la Universidad Santo Tomás de Aquino en Santo Domingo, República Dominicana. Posteriormente, el tercer presidente de Estados Unidos de América, Thomas Jefferson, a finales del siglo XIX decidió que la educación debía ser pagada en común por la sociedad para que todas las personas tuvieran acceso a una educación laica y gratuita, así fue como iniciaron las escuelas comunales o *common schools*, que funcionaron entre 1830 e inicios del siglo XX para pasar a llamarse *state school* o escuela estatal.

Historia de la docencia en Guatemala:

Guatemala ha vivido varias épocas de desarrollo educativo, que han proporcionado las bases para provocar un verdadero avance en el camino a una educación integral para todos. Estas épocas son las siguientes:

La educación colonial:

La gran preocupación educativa de los españoles fue la evangelización y la castellanización. Los indígenas algunas veces recibían educación en los conventos y se reducía al aprendizaje de la doctrina cristiana y de los dogmas religiosos, la educación media se suministraba en los colegios conventuales y en los colegios mayores de las órdenes dominicanas. La educación era del tipo confesional, por haber quedado este

servicio en poder de la iglesia cristiana católica, que era la única que existía en ese tiempo y así la escuela se mantendría alejada, de la realidad y del espíritu científico que se desarrolló en Europa. Durante el periodo colonial no hubo escuelas para los niños y niñas, solamente para los hijos de los caciques y principales.

Al obispo Marroquín, se le considera como el más grande de la lectura y el primer docente de Guatemala, al fundar un colegio para instruir a la juventud española y mestiza, donando parte de sus bienes materiales para cubrir los gastos de sostenimiento de dicho colegio. La educación de la mujer en la época colonial tropezó muchas dificultades, por la gran pobreza económica que existía entre los mestizos y los indios.

La educación en la época independiente:

El primero y más importante, fue el acenso pedagógico al periodo colonial, con los ideólogos: dr. Pedro Molina y lic. José Cecilio del Valle, quienes tenían concepciones pedagógicas diferentes, decían que la educación deberá ser preocupación del estado y que solamente a través de la educación era posible la estructuración de la patria. Al dr. Mariano Gálvez se le deben grandes realizaciones pedagógicas, la evaluación de la cultura mediante un reglamento que organiza la instrucción pública del país. En tiempo del dr. Mariano Gálvez se declara la libertad de enseñanza, pero costeadada por el estado.

La educación con la reforma liberal:

En el gobierno del general Justo Rufino Barrios Auyón, iniciado en el año 1871, se promueve el desarrollo económico, político y cultural de Guatemala. Barrios en su gran afán de mejorar la educación de los guatemaltecos, aplicó la cobertura de la educación para que llegara un mayor número de la población guatemalteca. La mayor preocupación del gobierno de Barrios, fue el fundar una escuela normal donde se prepararían maestros de educación que tendrían a su cargo la reforma educativa. Y es así como los maestros de la juventud y la niñez fueron grandes educadores. También, en el tiempo de Barrios, se estableció la ley orgánica de instrucción primaria, fijando sanciones a los padres de familia que no enviaran a sus hijos y a sus hijas a la escuela. Las escuela nocturnas creadas por el general Justo Rufino Barrios, fueron clausuradas por el presidente José María Reyna Barrios, que gobernó Guatemala en el año 1892 a

1898, pero el lic. Manuel Estrada Cabrera las reabrió, una de sus buenas acciones a favor de la educación guatemalteca.

El general Jorge Ubico Castañeda, gobernó Guatemala del año 1931 a 1944, con su tiranía de catorce años en el poder, fue una época negra de la educación guatemalteca. Fue quien clausuró o cerró algunos centros educativos, como la escuela normal superior y las escuelas normales o institutos de Jalapa, Cobán y San Marcos. Descuidó por completo la educación primaria rural, ya que para mantenerse en el poder, le convenía que los campesinos fueran completamente ignorantes, no permitía que las maestras que se casaban estuvieran laborando, inmediatamente las destituía del cargo.

La educación en la época revolucionaria:

En el gobierno de Jorge Ubico Castañeda, surgen una serie de manifestaciones públicas en su contra. Siendo una de ellas la del 25 de junio de 1944, cuando se asesina a una de las maestras manifestantes María Chinchilla, naciendo así el día del maestro, guatemalteco. El 20 de octubre de 1944, llega a la presidencia de Guatemala, un gran pedagogo, el dr. en filosofía y ciencias de la educación: Juan José Arévalo Bermejo, quién lleva al ministerio de educación grandes pedagogos y maestros de educación, para emprender una amplia obra educativa, comparándola con la realizada por todos los gobiernos anteriores juntos.

Historia de la profesionalización de la docencia en educación media:

El 7 de febrero de 1967 se firmó el convenio de cooperación entre el ministerio de educación y la Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde se persigue coordinar esfuerzos para promover el mejoramiento y desarrollo de la educación nacional en general y de la educación media en especial. En diciembre de 1967 se publicó el proyecto de creación de la escuela de formación de profesores de enseñanza media.

Antes de 1968, Guatemala, no contaba con institución especializada para formar profesores de enseñanza media. Surge entonces la escuela de formación de profesores de enseñanza media, para dar respuesta a la demanda de profesores que el país presentaba. En 1967 fue implementado el programa de extensión adscrito a la facultad de humanidades, siendo aprobado por el consejo superior universitario en acta No. 956

inciso d. habiendo iniciado en Huehuetenango y Cobán, como un programa de profesionalización de profesores en servicio. En 1970 inician los estudios en los profesorado científicos en plan diario y más tarde en 1986 se plantean para el plan sabatino. El edificio de EFPEM quedó totalmente construido en abril de 1974. En 1977, se inician los estudiantes en plan sabatino de profesorado en lengua y literatura. En 1986 se inauguran los estudios del profesorado en ciencias económico contables. La EFPEM vino impulsando por varios períodos su separación de la facultad de humanidades y fue el 22 de julio de 1998 cuando el honorable consejo superior universitario otorga la separación definitiva en punto sexto del acta 10-98. En este acuerdo las secciones departamentales que pertenecían a la escuela pasaron a depender de la facultad de humanidades. Actualmente la EFPEM ofrece el profesorado en enseñanza media, licenciaturas, posgrados y además imparte una gran cantidad de diplomados con distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con las que se tiene convenios de cooperación y se ha firmado cartas de entendimiento para el desarrollo de los distintos procesos.

2.3 Marco legal sobre educación y docencia en Guatemala

Dentro de la legislación guatemalteca y de los compromisos internacionales que Guatemala ha adquirido existe el sustento legal para desarrollar una mejor y más amplia educación para todos. Este marco legal comprende lo siguiente:

Leyes de la república de Guatemala:

La Constitución Política de la República, del 31 de mayo de 1985 establece, entre otros elementos, el derecho a la educación inicial, preprimaria, primaria y básica y la obligación del estado de proporcionar y facilitar la educación de sus habitantes y existen entre otros, los siguientes fundamentos legales:

- a) Artículo 71. Derechos a la educación. Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad públicas la fundación y mantenimiento de centros educativos y necesidad públicas de fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

- b) Artículo 72. Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.
- c) La Constitución Política de la República en su artículo 78, estipula la obligación del estado de promover la superación económica, social y cultural del magisterio.
- d) El decreto legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional, señala en el artículo 36 las obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo.
- e) El reglamento de la Ley de Educación Nacional vigente, establece que la educación media comprende dos ciclos: el de cultura general con tres grados y el diversificado con dos o tres grados para la formación de bachilleres, maestros y otros.
- f) La Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, decreto número 1485 del Congreso de la República de Guatemala, en su capítulo sexto se refiere específicamente a la capacitación y nivelación e indica la obligatoriedad para el magisterio de tomar programas de perfeccionamiento.
- g) Lineamientos del plan de gobierno 2004-2007 se establece la institucionalización de un programa permanente y regionalizado de formación y perfeccionamiento docente, con acreditación académica superior.

Compromisos internacionales:

Con relación al mismo tema, el estado de Guatemala ha adquirido diversos compromisos a través de la suscripción de documentos derivados de foros, cumbres, estrategias y planes internacionales entre los que sobresalen los siguientes:

- a) IX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado (15 y 16 de noviembre de 1999), en la cual se reafirmó la adopción de políticas activas con el objetivo de fomentar el desarrollo humano y la equidad; preservar la identidad y la cultura de los pueblos indígenas; dar prioridad a las políticas de educación, salud pública y conservación del medio ambiente y revertir la desigualdad y la exclusión social donde éstas se presenten.
- b) El Foro Mundial sobre la Educación, celebrado del 26 al 28 de abril de 2000, que ha adoptado el marco de acción de Dakar-Educación para Todos, señala la importancia de mejorar la condición social, el ánimo y la competencia

profesional de los docentes; asimismo, reconoce el papel que los docentes desempeñan, éste es un papel esencial en la promoción de la calidad en la educación tanto en la escuela como en programas.

- c) III Cumbre de las Américas de 2001. En este documento se aborda la importancia de la calidad educativa a través de la formación y capacitación de los docentes y el compromiso de los estados en realizar estas acciones.
- d) Estrategias a mediano plazo-UNESCO 2002-2007, promueve la mejora de la calidad de la educación mediante la diversificación de sus contenidos y métodos, además de la promoción de valores compartidos universalmente.

2.4 El docente

El docente cumple funciones que lo hacen importante por su naturaleza de que no todo ser es capaz de lograr enseñar. El docente es un promotor, facilitador, asesor, investigador, es quien rige tiempo, es guía, al igual que se capacita para una mejor impartición de conocimientos. Como señala Díaz: “El educador es quien se encarga de capacitar al hombre para su superación en el contexto en que se encuentre.” (2012: 16). A continuación, algunos aspectos importantes del docente:

Definición de la palabra docente

Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino *docens*, que a su vez procede de *docēre* (traducido al español como “enseñar”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual.

La docencia, entendida como enseñanza, es una actividad realizada a través de la interacción de tres elementos: el docente, sus alumnos y el objeto de conocimiento. Una concepción teórica e idealista supone que el docente tiene la obligación de transmitir sus saberes al alumno mediante diversos recursos, elementos, técnicas y herramientas de apoyo. El docente, en definitiva, reconoce que la enseñanza es su dedicación y profesión fundamental. Por lo tanto, sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición social.

La enseñanza del docente

De acuerdo con las concepciones más actuales, el docente actúa como "facilitador", "guía" y nexo entre el conocimiento y los alumnos, logrando un proceso de interacción, (antes llamado proceso "enseñanza-aprendizaje"), basado en la iniciativa y el afán de saber de los alumnos; haciendo del proceso una constante, un ciclo e individualizando de algún modo la educación.

Los métodos más utilizados para la realización de los procesos de enseñanza están basados en la percepción, es decir: pueden ser orales y escritos. Las técnicas que se derivan de ellos van desde la exposición, el apoyo en otros textos (cuentos, narraciones), técnicas de participación y dinámicas de grupos.

De igual forma, la enseñanza de lenguas entra para proponer nuevas tendencias y métodos de enseñanza, no es lo mismo enseñar en tu idioma ciertos temas, que enseñar tu idioma a extranjeros, la enseñanza de lenguas cada vez se va expandiendo y es más creativa, dinámica y propone juegos de interacción social.

Las herramientas habituales con las cuales se impartía la enseñanza eran la tiza, la pizarra, el lápiz y papel y los libros de texto; las que con el avance científico han evolucionado hasta desarrollar distintos canales para llegar al alumno: la computadora, el internet, las redes sociales, la radio y el video, entre otros.

“La enseñanza es una acción coordinada o mejor aún, un proceso de comunicación, cuyo propósito es presentar a los alumnos de forma sistemática los hechos, ideas, técnicas y habilidades que conforman el conocimiento humano.” (Díaz, 2012: 32).

La misión del docente

Técnicamente, el objetivo o misión específica al cual se ordena la vocación docente se podría formular como:

“La formación del carácter y la instrucción en las disciplinas básicas, capacitando a cada alumno para entender, reflexionar, expresarse y convivir de acuerdo a su edad en orden al descubrimiento y cultivo de la vocación personal”. (Ravasi, 2011: 22).

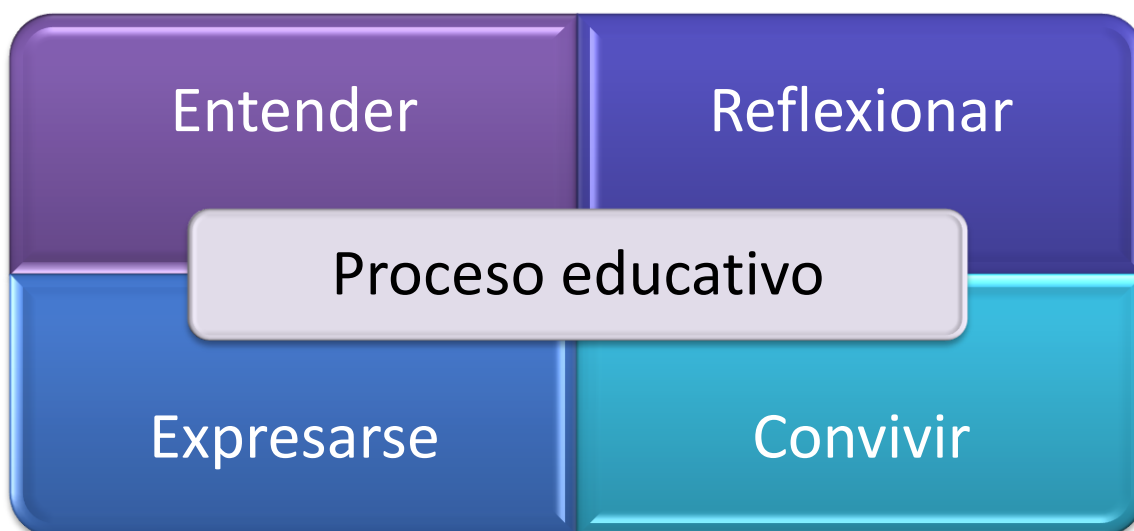
Todos los aspectos de la misión quedan signados por los valores e ideales relativos a la concepción de persona que de algún modo deben ser explicitados como especificación cualitativa y referencia axiológica de la misión.

En la formulación propuesta se distinguen:

- El fin específico de la misión pedagógica: el descubrimiento y cultivo de la vocación personal.
- Dos objetivos generales. Uno que atiende a las virtudes morales y otro que atiende a las virtudes intelectuales:
 - La formación de carácter (virtudes morales)
 - La educación en las disciplinas básicas (virtudes intelectuales)
- El parámetro de proporcionalidad: según la edad (y condición)
- La especificación de los objetivos generales en capacidades que atienden a los cuatro aspectos fundamentales del proceso educativo y son las habilidades a cuyo desarrollo contribuye toda actividad educativa:
 - Entender.
 - Reflexionar.
 - Expresarse.
 - Convivir.

Ilustración No. 3.

Los cuatro aspectos fundamentales del proceso educativo.



Fuente: elaboración propia, 2013.

El conocimiento del docente

La modernización educativa, las reformas a la política educativa y la integración de las tecnologías de información y comunicación a la educación, han impactado de manera importante en el conocimiento de los docentes.

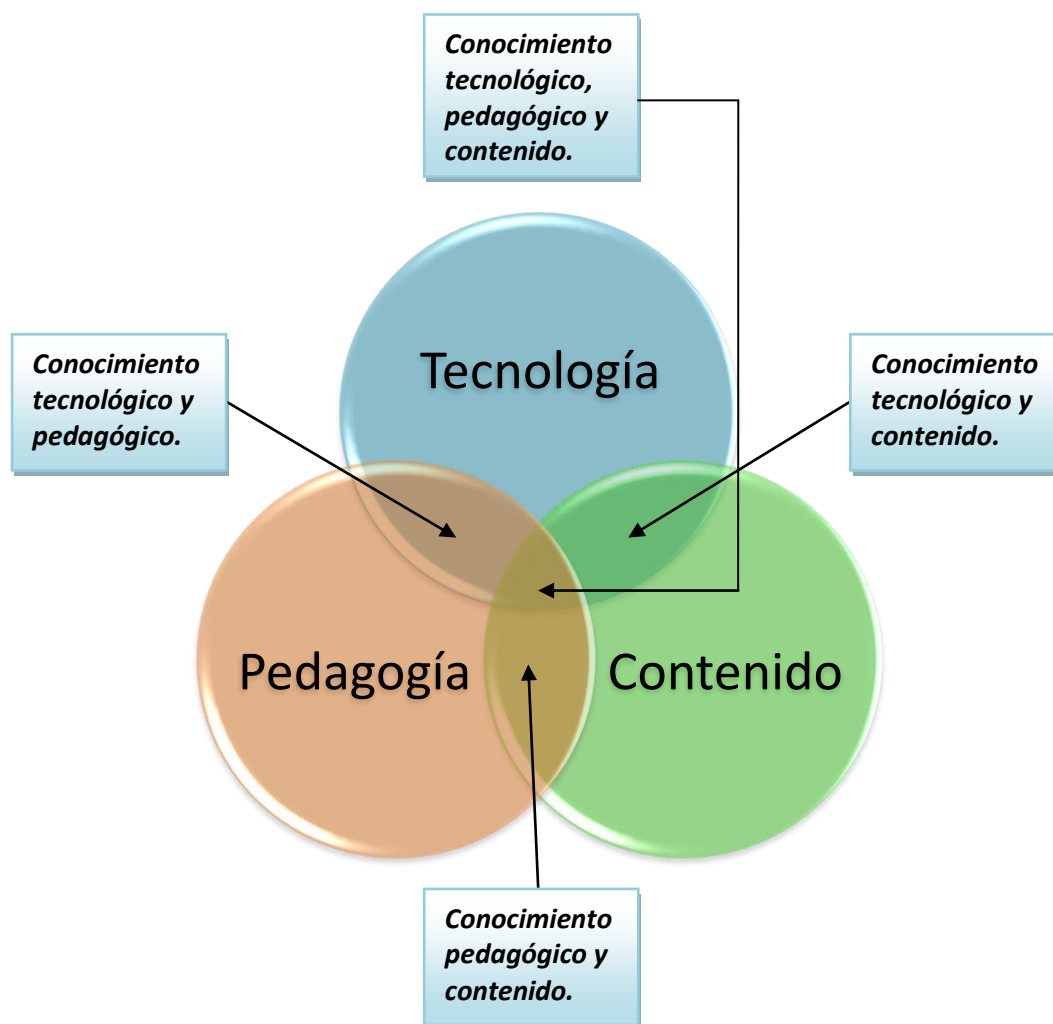
“Todo proceso de cambio ha requerido de un arduo trabajo para lograr la transformación en las prácticas cotidianas de los maestros y su conocimiento en diferentes áreas, tales como los procesos de enseñanza aprendizaje, el conocimiento de las materias y recientemente el conocimiento sobre el uso de la tecnología”. (Mishra y Koehler, 2006: 11).

Hasta hace algunos años el uso de la tecnología pedagógica era bastante simple, pero con la llegada de la era digital, la tecnología aplicada a la educación ha adquirido nuevas características, entre las cuales se encuentran: los cambios constantes, la tecnología ahora es inestable, cambia constantemente de tal manera que siempre se está un paso atrás, la diversidad de usos que se puede dar a las diferentes tecnologías, la tecnología no es clara, los usos y los alcances reales de la tecnología no siempre son claros para el uso, de tal manera que en algunos casos no se llega a explorar en su totalidad como herramienta pedagógica. Por lo anterior, el conocimiento de los maestros ya no solo se basa en la adquisición de nuevos conocimientos sobre los contenidos curriculares o nuevas técnicas de enseñanza, el maestro ahora debe establecer interconexiones entre los diferentes ámbitos del conocimiento y la tecnología.

Mishra y Koehler (2006: 47), proponen un modelo que integra los diferentes elementos de la educación: Conocimientos sobre los métodos de enseñanza y las estrategias de manejo de la clase, conocimientos de cómo enseñar contenido específico a estudiantes específicos, en contextos específicos y conocimientos tecnológicos aplicados a la educación. En este modelo se encuentran tres componentes del conocimiento docente: conocimiento sobre el contenido, la pedagogía y la tecnología.

Ilustración No. 4.

Los tres componentes del conocimiento docente.



Fuente: <http://tpack.org>

Este modelo establece que existen tres componentes básicos que forman el conocimiento de los docentes: contenido, pedagogía y tecnología y analiza las interacciones entre estos elementos. Es así que la interacción del conocimiento de la pedagogía y el contenido, generará un conocimiento pedagógico del contenido, en el cual, el conocimiento de ambos generará un conocimiento unificado. Estos autores van más allá y a este conocimiento unificado se agrega elemento más: el conocimiento tecnológico. Lo cual lleva al concepto desarrollado por estos autores, conocimiento tecnológico y contenido. Este tipo de conocimiento es comprendido como la forma en que la tecnología influye y apoya al contenido. A decir de estos autores, el maestro

necesita dominar más que el contenido, él debe ser capaz de entender cómo puede cambiar el contenido de enseñanza cuando se hace uso de ciertas aplicaciones tecnológicas. El maestro también necesita entender qué tecnologías son las adecuadas para mejorar y aprovechar dichos contenidos.

En cuanto al conocimiento pedagógico y su interacción con el conocimiento tecnológico, este conocimiento pedagógico y tecnológico, Mishra y Koehler establecen que: “Esta interacción permite al maestro entender de qué manera el proceso de enseñanza aprendizaje puede cambiar cuando es utilizada determinada herramienta tecnológica”. (2006: 54). Esto incluye conocer los alcances y limitaciones de las herramientas tecnológicas y su viabilidad de acuerdo a los modelos y diseños pedagógicos vigentes.

Para lograr un equilibrado desarrollo y aplicación de cada uno de estos componentes del modelo, los docentes deben desarrollar cierta flexibilidad cognitiva no solo en cada dominio del conocimiento (contenido, pedagogía y tecnología) sino en la manera en que cada uno de estos tipos de conocimiento se interrelacionan para construir soluciones efectivas, y es que parece ser que la clave del éxito del modelo radica en guardar un equilibrio y proporción entre cada uno de sus componentes.

En la actualidad y con la llegada de la tecnología a la educación, la idea asociada al concepto de conocimiento se vería modificada, llevándola a un segundo plano en el que se establece una relación ente la tecnología y el conocimiento. Por lo tanto, el conocimiento de los maestros que en el pasado bastaba con el dominio de los contenidos y las técnicas de enseñanza, en la actualidad resulta insuficiente. El docente que domina el contenido, el que conoce los materiales de estudio y que atiende religiosamente al cumplimiento de planes y programas de estudio, pero que no se atreve a interactuar con los recursos tecnológicos disponibles, ahora resulta ser un maestro obsoleto.

En la actualidad el conocimiento del docente se ha transformado en un proceso de actualización constante especialmente en materia de tecnología, es decir, el maestro debe aprender el uso de la herramienta y las potencialidades de esta para la enseñanza.

El conocimiento de los docentes debe incluir el saber cómo usar las diferentes gamas de la tecnología, redes sociales, software especializado, cámaras digitales, etc. Tanto para su uso personal como con fines pedagógicos.

La función del docente

El profesor tiene un papel determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como señala Márquez: “Es un mediador entre el curriculum y sus destinatarios entendiendo que estos destinatarios son también mediadores de su propio aprendizaje.” (2011: 22).

Esta afirmación inicial, tiene las siguientes consecuencias importantes:

- El docente como un responsable del polo de la enseñanza incide en los procesos de planificación, de desarrollo práctico de su acción y de la evaluación de la misma en el aula. Tales procesos, quedan afectados por otros factores más amplios y envolventes de la función docente, como el contexto específico de la institución educativa y el contexto general.
- Por tanto, el docente es un elemento imprescindible y clave de la calidad de la enseñanza y de la educación en general. No hay duda sobre la influencia de su actuación en los resultados educativos (rendimiento académico, actitudes, motivación, etc.). Sin embargo, es sabido que no hay una relación unívoca y directa entre resultados logrados por los alumnos y la actuación docente. Esto quiere decir, que no se puede atribuir al profesor toda la causación de tales resultados educativos, sino que él mismo es un solo factor más en el sistema de factores explicativos de los mismos.
- Por otra parte, también se observa, que los adelantos tecnológicos y el mejoramiento de los recursos no han incidido en el cambio de la función y roles docentes. Esto significa que se prescinde de elementos capaces de incidir más en planteamientos innovadores, y no seguir agarrados como náufragos al inmovilismo y a los estilos tradicionales de enseñanza.
- Además, hoy no se asume que el profesor sea un mero ejecutor en el desarrollo curricular, sino que es un mediador más entre el curriculum y la situación real en la que se desarrolla. Esto quiere decir que el docente interpreta y redefine la enseñanza en función de su conocimiento práctico, de su manera de pensar y entender la acción educativa.

En este marco, las principales funciones que deben realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

1) Diagnóstico de necesidades. Conocer al alumnado y establecer el diagnóstico de sus necesidades. Se desarrolla de la siguiente manera:

- Diagnosticar necesidades:
 - Conocer las características individuales (conocimientos, desarrollo cognitivo y emocional, intereses, experiencia, historial) y grupales (coherencia, relaciones, afinidades, experiencia de trabajo en grupo) de los estudiantes en los que se desarrolla su docencia.
 - Diagnosticar las necesidades de formación del colectivo de los estudiantes a los que se dirige la formación, teniendo en cuenta sus características y las exigencias legales y sociales.

2) Preparar las clases. Organizar y gestionar situaciones mediadas de aprendizaje con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes. Se espera que la preparación sea de la siguiente manera:

- Planificar cursos:
 - Diseño del currículum: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación. En algunos casos puede ser conveniente prever distintos niveles en el logro de los objetivos.
- Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje (intervenciones educativas concretas, actividades):
 - Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo de la personal y social de los estudiantes.

- Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad
 - Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos, aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para sus alumnos.
 - Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes.
 - Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos (para facilitar el tratamiento de la diversidad mediante diversas alternativas e itinerarios).
- 3) Buscar y preparar materiales para los alumnos. Elegir los materiales que se emplearán, el momento de hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases (evitar un uso descontextualizado de los materiales didácticos). Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos (si es necesario establecer niveles). Se desarrolla de la manera siguiente:
- Buscar y preparar recursos y materiales didácticos:
 - Buscar recursos relacionados con la asignatura.
 - Diseñar y preparar materiales didácticos que faciliten las actividades de enseñanza/aprendizaje. La elaboración de materiales exige una preparación de las clases que redundará en eficacia.
 - Seleccionar los recursos más adecuados en cada momento (según objetivos y contenidos, alumnos, contexto y las propias características del profesor). Su eficacia didáctica dependerá del acierto de esta elección y de la manera en la que se prescriba su uso).
 - Incorporar a los contenidos de la asignatura las aportaciones de los lenguajes icónicos, la multimedia y otros. Conviene aprovechar todos los lenguajes para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.

- Considerar también todos estos lenguajes al encargar actividades a los estudiantes, para que éstos aprendan a utilizarlos al crear sus documentos y mensajes. Esto facilitará luego su interacción en la sociedad (estos lenguajes forman parte de la cultura).
- 4) Motivar al alumnado. Las maneras para motivar al alumno son diversas, pero se espera que se les motive de la siguiente manera:
- Motivando en clase:
 - Despertar el interés de los estudiantes (el deseo de aprender) hacia los objetivos y contenidos de la asignatura (establecer relaciones con sus experiencias vitales y con la utilidad que obtendrán). Y mantenerlo.
 - Motivar a los estudiantes en el desarrollo de las actividad(proponer actividades interesantes, incentivar la participación en clase, etc.).
 - En el caso de estudiantes on-line, resulta especialmente importante proporcionar apoyo y motivación continuada pero sin agobiar (el riesgo de abandono de los estudiantes a distancia es mayor).
 - Establecer un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad: presentación inicial, aproximaciones personales, etc.
- 5) Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad. Esta forma de trabajo se debe realizar de la siguiente manera:
- Gestionar el desarrollo de las clases manteniendo el orden:
 - Ajustar las intenciones del curriculum a partir de los resultados de la evaluación inicial de los estudiantes.
 - Informar a los estudiantes de los objetivos y contenidos de la asignatura, así como de las actividades que se van a realizar y del sistema de evaluación. Negociar posibles actividades a realizar.
 - Impartir las clases gestionando las estrategias previstas y adaptando las actividades de aprendizaje a las circunstancias del momento (alumnos, contexto, método). Resulta imprescindible tener una buena planificación, pero se debe actuar estratégicamente.

- Mantener la disciplina y el orden en clase (normas, horarios, etc.). Las normas pueden ser tan abiertas como se considere oportuno, pero deben cumplirse.
- Facilitar la comprensión de los contenidos básicos y fomentar el auto-aprendizaje:
 - Realizar exposiciones magistrales que faciliten la comprensión de los contenidos básicos de la asignatura (visiones generales, conceptos difíciles, procedimientos).
 - Establecer relaciones constantes entre los conocimientos previos de los estudiantes y la información objeto de aprendizaje. Velar por un aprendizaje significativo.
 - Dosificar los contenidos y repetir la información cuando sea conveniente.
 - Presentar una perspectiva globalizadora e interdisciplinaria de los contenidos.
 - Enseñarles a aprender de manera autónoma, y desarrollar estrategias de auto-aprendizaje permanente.
- Proponer actividades de aprendizaje y orientar su realización. Durante el desarrollo de las actividades, observar el trabajo de los estudiantes y actuar como dinamizador y asesor. Actuar como consultor para aclarar dudas de contenidos y metodología, aprovechar sus errores para promover nuevos aprendizajes:
 - Orientarles para que planifiquen su trabajo de manera realista.
 - Conducir los aprendizajes. Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en general, solucionar sus dudas y guiar sus procesos de aprendizaje mediante las oportunas orientaciones (explicaciones, materiales, recursos sugeridos y actividades a realizar).
 - Tratar la diversidad de los estudiantes (conocer sus características y diagnosticar sus necesidades) ofreciendo múltiples actividades que resulten todas ellas adecuadas para el logro de los objetivos que se

pretenden. De esta manera los estudiantes podrán elegir según sus intereses y capacidades (pueden trazar su itinerario formativo).

- Fomentar la participación de los estudiantes. Los alumnos, en sus aprendizajes, son procesadores activos de la información, no son meros receptores pasivos:
 - Fomentar la participación de los estudiantes en todas las actividades: hacer preguntas, trabajar en grupo y hacer presentaciones públicas.
 - En el desarrollo de las actividades, promover interacciones de los estudiantes con los profesores, con los materiales didácticos y entre ellos mismos.
 - Promover la colaboración y el trabajo en grupo.
 - Orientar el desarrollo de las habilidades expresivas y comunicativas de los estudiantes.
 - Evaluar. Evaluar los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias didácticas utilizadas. Esta evaluación se debe realizar de dos maneras:
 - Evaluar los aprendizajes de los estudiantes.
 - Evaluar las propias intervenciones docentes, para introducir mejoras.
- 6) Ofrecer tutoría y ejemplo. Este tipo de tarea magisterial, se debe realizar de la manera siguiente:
- Tutoría:
 - Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individualmente y proporcionar la realimentación adecuada en cada caso: ayudar en los problemas, asesorar, etc.
 - Ayudar a los estudiantes a seleccionar las actividades de formación más adecuadas a sus circunstancias.
 - En tanto los alumnos sean menores de edad o las circunstancias lo aconsejen, mantener contactos con sus familias.

- Ser ejemplo de actuación y portador de valores:
 - Actuar como ejemplo para los estudiantes: en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores (entusiasmo, responsabilidad en el trabajo, etc.).
 - Dar ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos, utilizándolos (como instrumento didáctico y como recurso de trabajo en general) solamente cuando (y de la manera que) aporten ventajas sobre el empleo de otros materiales más asequibles.
 - Dar ejemplo en la organización de los recursos tecnológicos (a nivel personal, clase y centro educativo).

El contexto donde se desarrolla el docente:

El análisis de la función docente está en estrecha relación con el contexto de intervención donde opera el profesor. Contexto, pues, de interacción social que puede analizarse en tres niveles: sociocultural, institucional e instructivo.

- Contexto sociocultural: Es el nivel más amplio. La dependencia de la función docente viene determinada por cuanto el profesor tiene encomendada la integración del alumno a lo social (socialización). Por esa razón, el docente debe comprender el contexto sociocultural del alumno, para adaptar sus métodos y estrategias pedagógicas a este contexto.
- Contexto institucional: La institución escolar goza de toda una estructura organizativa que influye directamente en la actuación del profesor. De un lado, el profesor como un miembro más de la comunidad educativa desarrolla un proyecto educativo y de centro, que afecta tanto a su actuación en el aula como en la propia institución. De este modo, el docente se encuentra simultáneamente dependiendo de ciertas instancias que afectan a su relación trabajo entre iguales-colegas, a la vez que está investido profesionalmente de una determinada autoridad que debe ejercer con el grupo de alumnos, tanto en el aula como fuera de ella.
- Contexto instructivo: Es en este contexto donde el profesor adquiere mayor protagonismo desde una perspectiva didáctica; por algo es el responsable directo de la creación de un clima social donde la interacción es fundamental en el

proceso enseñanza-aprendizaje. La calidad de ese clima de hecho se convierte en una variable irrenunciable para la efectividad de la enseñanza. Es más, en esta situación aparecen dos funciones genuinas del profesor: el profesor como instructor y el profesor como organizador. En el primer caso, el profesor planifica la enseñanza, elige los objetivos de aprendizaje, selecciona y secuencia los contenidos, diseña las actividades, elige los medios y recursos, diseña el sistema de evaluación, etc. En el segundo caso, el profesor realiza toda una serie de actividades relativas a las formas de comportamiento del alumno en clase, a la distribución de los horarios y de los materiales, a las formas de relación del alumno con sus compañeros y consigo mismo, etc. En una palabra es pieza activa de la dinámica del grupo en situación interactiva con todo lo que ello comporta.

Ilustración No. 5.

Los tres contextos del docente.



Fuente: elaboración propia, 2013.

El perfil profesional del docente:

Este perfilamiento integra toda una serie de conocimientos, capacidades, habilidades destrezas, actitudes. Dado que el listado puede ser muy extenso, a la par que unas pueden integrar o exigir otras, se presentan las más relevantes:

- 1) **Conocimiento del entorno:** El profesor actual no puede limitarse en su actuación profesional a las cuatro paredes del aula, sino que necesita actuar a partir de la consideración de contextos más amplios (el centro educativo, el entorno social envolvente y el contexto social general). Es más, no basta con la consideración de éstos, sino que se necesita la interacción con los mismos (resto de profesores, padres, representantes sociales, laborales, entidades, etc.). Su conocimiento, comprensivo y a la vez crítico, le permite adaptarse a las necesidades y tener la respuesta idónea en relación con las demandas derivadas de aquellos.
- 2) **Capacidad de reflexión sobre la práctica:** La reflexión es una necesidad en la innovación por cuanto la misma permite tener conciencia de cada uno de los pasos en el proceso, por pequeños que sean, tanto en la planificación, desarrollo y evaluación, para que éstos se conduzcan adecuadamente.
- 3) **Actitud autocrítica y evaluación profesional:** La evaluación se convierte en el principal recurso para guiar la innovación. Una evaluación entendida más como mecanismo de mejora y calidad de los procesos de cambio, que como control de los mismos. Incluye a los agentes y permite que los mismos reconduzcan su propia actuación en la dirección exigida por el proceso. Para ello se necesita una actitud autocrítica, donde el cambio de actuación profesional y personal derivado de la misma sea vivido igualmente como una necesidad del propio proceso de innovación.
- 4) **Capacidad de adaptación a los cambios (flexibilidad):** El nuevo profesional investigador-innovador debe estar predispuesto a asumir el cambio como una constante de su actuación. La rutina es un refugio y evidencia rigidez, será la actitud flexible la condición fundamental para el éxito y el fomento de la innovación.
- 5) **Tolerancia a la incertidumbre, al riesgo y la inseguridad:** El profesional que se alude se caracteriza por superar las resistencias provocadas por el miedo al cambio, la incertidumbre que provoca, el riesgo que conlleva y la inseguridad personal y profesional que se deriva de los nuevos retos. Así pues, frente a la seguridad y certeza de lo conocido, provocadoras de actitudes inmovilistas, se necesita una

actitud tolerante y flexible con la innovación para poder avanzar. Es esta una actitud diferencial muy significativa entre el innovador y el resistente.

- 6) **Capacidad de iniciativa y toma de decisiones:** Consecuentemente con todo lo anterior, se necesita una capacidad de iniciativa y de toma de decisiones como motor del propio proceso. No se puede ser pasivo en el mismo, ni dependiente de otros. El profesor innovador-investigador tiene su propio protagonismo, ineludible, a la hora de afrontar el proceso de cambio. Ha de actuar no por inercia, sino bajo el presupuesto de la autonomía profesional y fundamentada en su capacidad reflexiva, crítica, evaluadora, que son los facilitadores de su acción.
- 7) **Poder-autonomía para intervenir:** No se trata tanto de una condición derivada del contexto para la actuación profesional, siendo importante y necesaria, cuanto de la capacidad del propio profesional para poder acometer procesos de innovación. Esto es posible en la medida que se dan el resto de características que se han comentado. Es decir, no basta con que el sistema de actuación permita la autonomía, sino si el profesional dentro del mismo es capaz de desarrollar dicha intervención de manera eficaz y en correspondencia con las exigencias del propio proceso de innovación.
- 8) **Trabajo en equipo:** Los procesos de innovación, por su complejidad y sus implicaciones, al integrar proyectos comunes, síntesis del conflicto de intereses y de las necesidades contextuales, exigen el trabajo en equipo tanto en su planificación, como en su desarrollo y evaluación. Aunque pudiera resultar paradójico en relación con lo que se acaba de decir respecto a la autonomía, no se puede asumir que el profesor trabaja aisladamente, sino al lado de otros profesionales y protagonistas de la acción con los que interacciona. De ello se derivan nuevas habilidades o destrezas sociales con las que debe contar, sin las cuales difícilmente pueden acometerse procesos de esta naturaleza.
- 9) **Voluntad de auto-perfeccionamiento:** En la medida en que este profesional asume las características que se han venido describiendo, se subsume la voluntad de auto-perfeccionamiento. Es decir, desde el momento en que es un inconformista con lo dado, se siente motivado a buscar nuevas formas de actuación en aras a la mejora de su práctica, queda abocado hacia la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades, procedimientos y actitudes para dicha actuación personal y profesional. De hecho, esta inquietud predispone a nuevos procesos de innovación, convirtiéndose, a la vez, en un motor de la misma.

10) Compromiso ético profesional: Todas y cada una de las características presentadas, necesarias para la asunción de procesos de innovación, comportan implícitamente una actitud de mejora. Si el profesor se siente comprometido ética y profesionalmente, podrá ser, no sólo capaz de implicarse en procesos de cambio, sino también acometerlos con garantías de éxito.

Capítulo III

Metodología de investigación

En este proceso de investigación, se requiere de la búsqueda y el análisis de toda la información que se pueda obtener sobre el problema que compete a esta tesis, para poder determinar si la hipótesis planteada a continuación, es verdadera o falsa. Para desarrollar este proceso de investigación, es necesario identificar los sujetos de investigación, determinar la muestra para la investigación y desarrollar instrumentos de investigación.

3.1 Problema de investigación.

Enunciado del problema.

Deficiente labor del claustro de maestros.

Formulación del problema.

En Guatemala, en los últimos años se han presentado reformas en educación media superior, sus objetivos principales se han enfocado en poner énfasis en habilidades y conocimientos básicos o competencias, en una definición de los elementos de formación básica comunes a todos los programas de un subsistema, contar con flexibilidad y enriquecimiento del currículo con programas y prácticas docentes centradas en el aprendizaje.

Esto con base en las reformas de países que forman parte de la Unión Europea que implementó una reforma global que integra modelos educativos diversos en un solo sistema, con definición de los objetivos compartidos y desarrollo de estrategias conjuntas (perfil de egreso), que preserva diferencias al tiempo que construye un espacio educativo común basado en competencias.

En el Liceo Cristiano de Formación Empresarial se logró encontrar una serie de debilidades que han contribuido a desarrollar una educación poco interesante para el estudiante e incompleta en su contenido, porque no se ha implementado una reforma educativa integral consistente en la organización. Este problema educativo tuvo cuatro razones fundamentales: procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje, carencia de

planes de trabajo, desorganización en el claustro de maestros y desactualización en la mayoría de los maestros.

A continuación se describen estas cuatro razones con mayor detalle:

1. Procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje: En el momento en que se observaron y evaluaron los procesos que los maestros utilizan para desarrollar sus enseñanzas, se concluyó que sus herramientas, formas y planteamientos magisteriales son inadecuados para el joven estudiante del liceo. Era muy común notar el desinterés de los estudiantes en el desarrollo de la enseñanza de parte del maestro, creando un ambiente negativo y aburrido en clase. Además, se observó la frustración de los maestros ante el mencionado desinterés que los estudiantes presentan en la mayoría de las clases que reciben diariamente. Los maestros estaban conscientes de esta debilidad en particular, y estaban convencidos de que debía arreglarse lo antes posible.

2. Carencia de planes trabajo: Una de las características negativas más marcadas del claustro de maestros fue la ausencia de planes formales a corto, mediano y largo plazo. Se debe de mencionar que se encontraron planes, pero irrelevantes, informales y olvidados de parte de la dirección técnica, coordinadores y maestros. Aunque existen ciertas normas que exigen a los maestros desarrollar sus planes de trabajo, se logró identificar que no existe supervisión de parte de la dirección técnica sobre este requerimiento importante. La falta de planes coherentes demostró una desorientación y desinformación sobre objetivos, metas y estrategias del liceo hacia la enseñanza de los estudiantes.

3. Desorganización en el claustro de maestros: Un evidente elemento generalizado que se encontró en el claustro de maestros fue el desorden y la desorganización en una parte importante de las actividades que se realizan diariamente con los alumnos del establecimiento. Este desorden trascendió a reportes, información general escrita, mobiliario, equipo e instalaciones donde el claustro de maestros se encontraba involucrado. Se observó poca exigencia en el orden y la organización de parte de la dirección técnica y los coordinadores de básicos y diversificado hacia los maestros. También se observó la inconformidad de los alumnos y los padres hacia esta particular debilidad del claustro.

4. Desactualización de los maestros: La falta de uso de tecnología moderna, la mala elección de los libros de texto para cada materia y especialmente, la desactualización de los maestros en cuanto al conocimiento de las materias que imparten en la institución, fue lo que se observó en esta cuarta razón fundamental del problema que se aborda en esta tesis. Este es un problema de fondo que debe ser tratado con rigurosa diligencia y cuidado, afecta especialmente la calidad del contenido de la educación que se le imparte al estudiante. Los libros de texto juegan un papel importante en este problema y se notó cierta inflexibilidad en cambiar de proveedores en cuanto a libros de texto se refiere.

Ilustración No. 6.

Cuadro No. 1. Generalidades del problema.

Falta de mecanismos de gestión	Contenido
Se encontraron pocos procesos de formación y actualización al claustro de docentes.	Los docentes deberían poder trabajar con base en un modelo de competencias y adoptar estrategias centradas en el aprendizaje. Pero no existe definido el perfil del docente constituido por un conjunto de competencias.
Se encontraron pocos espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos.	Deben de existir programas de tutorías, teniendo en cuenta las características propias de la población escolar.
No se encontraron estándares mínimos aplicables a las instalaciones y el equipamiento.	Siempre deben de existir criterios distintos para distintas modalidades en asuntos de mobiliario, equipo e instalaciones.
Se encontró poca profesionalización de la gestión.	De manera que el liderazgo en el magisterio alcance ciertos estándares y esté orientado a conducir de manera adecuada los procesos de la enseñanza.
Se encontró un proceso informal y eventual de evaluación integral hacia la labor magisterial.	Es indispensable que se verifique que el claustro de maestros está trabajando con base en un enfoque en competencias, planes y excelencia.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Pregunta de investigación:

Para abordar la problemática de investigación, se formuló la siguiente pregunta como interrogante central la cual marca el objeto de estudio:

- ¿Cuál es el grado de eficiencia que desarrolla el personal docente en sus labores dentro del Liceo Cristiano de Formación Empresarial y qué cambios se deben de realizar en el ejercicio magisterial?

Preguntas específicas:

- ¿Qué grado de conocimiento posee el personal docente del Liceo Cristiano de Formación Empresarial?
- ¿Qué percepción tiene el docente de la dirección técnica y coordinadores docentes?
- ¿Qué estrategias de enseñanza se utilizan en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial?
- ¿Qué tipos de instrumentos de evaluación maneja la dirección técnica?
- ¿Qué capacitación ha recibido el docente sobre planes educativos, procesos de enseñanza aprendizaje y actualización de conocimientos?
- ¿Qué necesidades de capacitación tiene el claustro de maestros actualmente?

3.2 Objetivos de la investigación.

Con base en las anteriores preguntas se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Realizar un diagnóstico sobre la labor magisterial del claustro de maestros del Liceo Cristiano de Formación Empresarial, a partir de la percepción del docente y de sus autoridades y las necesidades detectadas para elaborar una propuesta de mejora.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción de los docentes, la visión de su labor dentro de la institución y el grado de conocimiento de la materia que imparte.
- Identificar los procesos y las estrategias de enseñanza que utilizan los docentes.

- Identificar los tipos de instrumentos de evaluación docente que se manejan en la institución.
- Conocer la capacitación que ha recibido el docente sobre su rol magisterial en la institución.
- Identificar las necesidades de capacitación que tienen los docentes en la actualidad.
- Diseñar una propuesta para la mejor aplicación del modelo de enseñanza aprendizaje en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

3.3 Justificación de la investigación:

Con este trabajo se buscó primeramente conocer el nivel de conocimiento que posee el docente del Liceo Cristiano de Formación Empresarial. Con los resultados se diseñó una estrategia para mejorar sus fortalezas o corregir las debilidades que se observaron en cuanto a estos conocimientos.

Esta investigación aportó conocimiento para mejorar el trabajo académico, asimismo se brindó un diagnóstico encaminado a valorar la práctica y la formación que reciben los docentes del Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

Este trabajo tuvo el interés primordial de identificar las carencias que presentan los docentes en la totalidad de su labor magisterial desarrollada en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

En educación media superior se busca dar continuidad a las competencias que se abordan en educación básica y carreras, las cuales tienen un propósito común, definido en el perfil de egreso de la educación básica. Esta investigación pretendió establecer si el Liceo Cristiano de Formación Empresarial cumple este requerimiento.

3.4 Delimitación de la investigación:

Aunque los antecedentes proporcionaron un panorama general de todo el Liceo Cristiano de Formación Empresarial, se hizo necesario concentrar la investigación al departamento del claustro de maestros, es en esta área específica donde recae la más importante labor de la institución, en donde también se encontraron las razones del problema y en donde se requirió la propuesta de desarrollo organizacional por parte de las autoridades de la institución.

3.5 Tipo de estudio a realizar:

Aunque existen diferentes formas de investigar la situación que se plantea en la presente tesis, se determinó el uso de la investigación cuantitativa para desarrollar el estudio. El enfoque cuantitativo, representa un conjunto de procesos en que cada etapa precede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia se utilizaron dos métodos estadísticos), y se establecen una serie de conclusiones respecto a la pregunta de investigación.

3.6 Sujetos de investigación:

Aquí el interés se centra en qué o quiénes, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. Una vez que se ha definido cual será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz *et al.*, 1980). En este caso se identificaron los siguientes sujetos de investigación:

- **Población:** Empleados del Liceo Cristiano de Formación Empresarial.
- **Unidad de análisis:** Departamento de claustro de maestros.

3.7 Muestra para la investigación:

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Se determinaron el tipo y la delimitación siguientes de la muestra:

- **Tipo de muestra:** *No probabilística*, es decir, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni

con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

- **Delimitación de la muestra:** En este caso particular de investigación, no se usaron fórmulas para determinar la muestra, sino que esta muestra dirigida requirió que los participantes tuvieran los siguientes factores:
 - Poseer como mínimo, título de profesorado en enseñanza media.
 - Poseer siete años de experiencia mínima en instituciones educativas.
 - Llevar tres años como mínimo, laborando en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial.
 - Ser mayor de 35 años de edad.

Ilustración: No. 7. Sujetos de investigación.



Fuente: elaboración propia, 2013.

El claustro de maestros estaba conformado por empleados con diferentes títulos profesionales, edades y experiencia laboral. De los trece empleados que conforman el departamento de claustro de maestros, cinco tenían los factores requeridos para componer la muestra, y fueron los siguientes:

- Director técnico.
- Coordinador de diversificado.
- Catedrático de contabilidad.

- Catedrático de computación.
- Catedrático de matemáticas.

3.8 Instrumentos de investigación:

Un instrumento de investigación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que se tienen en mente.

En esta investigación se disponen de diversos tipos de instrumentos para la recolección de los datos. Estos instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

1) Cuestionario por entrevista personal:

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Este cuestionario por entrevista personal que se usó en esta investigación consistió en un conjunto de preguntas respecto a las diferentes actividades realizadas por el claustro de maestros y especialmente congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis.

Se realizaron entrevistas a los cinco empleados que tenían los factores requeridos para componer la muestra, y fueron los siguientes: Director técnico, coordinador de diversificado, catedrático de contabilidad, catedrático de computación y catedrático de matemáticas, a quienes se entrevistó sin influir en las respuestas, evitando la falta de concentración, comprensión y objetividad en las respuestas de parte del participante.

2) Método delphi:

Se hizo necesario para reforzar y complementar el cuestionario por entrevista personal, desarrollar el método delphi. Este instrumento permitió confirmar la información obtenida en las entrevistas realizadas, haciendo uso de su procedimiento grupalmente enriquecedor.

Selección de grupo de expertos:

Se determinó que el grupo de expertos fuera conformado por los integrantes de la muestra. Es decir, un grupo de cinco expertos conformado por los siguientes colaboradores: el director técnico, el coordinador de diversificado, y tres catedráticos (contabilidad, computación y matemáticas). Nota: Se seleccionó como coordinador del procedimiento al gerente administrativo, debido a que tiene la experiencia del uso de este método en su anterior empleo.

Procedimiento y desarrollo realizado:

Después de tener el grupo seleccionado, se conversó individualmente con cada uno, para explicarle lo que se estaba haciendo en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial y el método que se utilizaría, y además, para conocer su conformidad de colaborar como experto. Se realizaron dos rondas y se cumplió con las características y procedimientos del método elegido para hacer la investigación necesaria.

Para el desarrollo del método delphi en la investigación, el panel de expertos analizó la información interna disponible sobre el tema del claustro de maestros, su labor, planes, organización, métodos de enseñanza y actualización. Ningún experto conoció la identidad de los demás integrantes del grupo; se mantuvo una interacción y retroalimentación controlada, que se consiguió al presentar dos veces la misma información, pero adicionalmente, con los puntos de vista comunes, las diferencias y sugerencias individuales; las respuestas del grupo se hicieron en forma estadística, y aunque el cuestionario tuvo un carácter cualitativo, se realizó una medición cuantitativa del resultado; se mantuvo una heterogeneidad, pues participaron expertos de diferentes perfiles, sobre las mismas bases y el proceso fue dirigido por el coordinador, como enlace entre los expertos. El procedimiento con los expertos se realizó en cuatro fases:

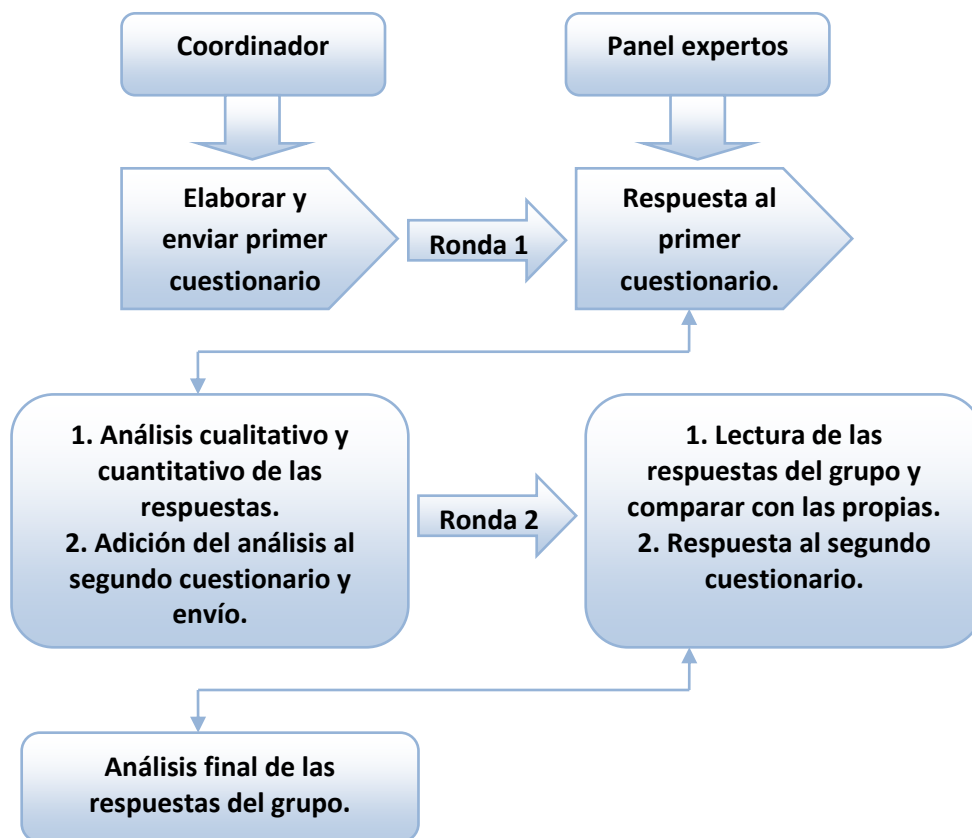
- **La primera fase** se caracterizó por la exploración del tema claustro de maestros del Liceo Cristiano de Formación Empresarial. Cada colaborador contribuyó con la información adicional que consideró pertinente.
- **La segunda fase** comprendió el proceso en el cual el grupo logró una comprensión del tema. Salieron a la luz los acuerdos y desacuerdos que existían entre los participantes con respecto al tema.

- **La tercera fase** exploró los desacuerdos, se extrajeron las razones de las diferencias y se hizo una evaluación de ellas.
- **La cuarta fase** fue la evaluación final. Esto ocurrió cuando toda la información reunida fue analizada y los resultados obtenidos fueron enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones, llegando a una conclusión final.

Explicación gráfica del procedimiento:

En la figura siguiente, aparece el diagrama que expresa el procedimiento seguido en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial para el análisis del claustro de maestros, aplicando el método delphi, y la descripción de las rondas se realizó así:

Ilustración No. 8. Diagrama del procedimiento seguido del método delphi.



Fuente: elaboración propia, 2013.

3) Cuestionario autoadministrado:

El cuestionario autoadministrado se dirigió al director general con los objetivos de conocer la capacitación que ha recibido el docente sobre su rol magisterial en la institución y de identificar las necesidades de capacitación que tienen los docentes en la actualidad.

El cuestionario se proporcionó directamente al director general, quien lo contestó sin entrevistador o intermediario. Se le entregó en el lugar de trabajo y al siguiente día ya lo había completado. El reto era lograr que el director general devolviera el cuestionario contestado completamente y se logró.

Una ventaja de este método es que cuando se hace preguntas personales o de mayor carga emotiva, el sujeto pueda contestar de manera más relajada y sincera, puesto que no está frente a otra persona. En este caso particular, el director general tuvo la confianza y el tiempo de responder el cuestionario.

4) Observación directa:

Se decidió utilizar la técnica de observación para analizar la labor que realizan los maestros en el lugar de trabajo, con los objetivos de conocer el grado de conocimiento de la materia que imparte, identificar los procesos y las estrategias de enseñanza que utilizan e identificar los tipos de instrumentos de evaluación docente que se manejan en la institución.

Esta técnica de investigación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente esta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. La observación directa permite al analista determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. Se le pidió al analista que al analizar la labor que realizan los maestros en el lugar de trabajo tuviera el cuidado de ser objetivo, detallar en su evaluación los aspectos negativos, identificando en su reporte final a los involucrados de este tipo de situaciones y que respetara especialmente los requerimientos que a continuación se describen:

- **Preparación para la observación:**
 - Determinar y definir aquello que va a observarse.
 - Estimular el tiempo necesario de observación.
 - Obtener la autorización de la gerencia para llevar a cabo la observación.
 - Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va a hacer y las razones para ello.

- **Conducción de la observación:**
 - Familiarizarse con los componentes físicos del área inmediata de observación.
 - Mientras se observa, medir el tiempo en forma periódica.
 - Anotar lo que se observa lo más específicamente posible, evitando las generalidades y las descripciones vagas.
 - Si se está en contacto con las personas observadas, es necesario abstenerse de hacer comentarios cualitativos o que impliquen un juicio de valores.
 - Observar las reglas de cortesía y seguridad.

- **Secuela de la observación:**
 - Revisar los resultados y conclusiones junto con la persona observada, el supervisor inmediato y posiblemente otro de sistemas.
 - Documentar y organizar formalmente las notas, impresiones, etc.

Capítulo IV

Resultados de la investigación.

4.1 Resultados del cuestionario por entrevista personal:

Se obtuvo valiosa información en todo el proceso de las entrevistas, la cual se registró en una guía de entrevista preparada para el efecto. La información obtenida mostró un marco de referencia de la situación de la institución educativa en la actualidad, lo que permitió visualizar ciertas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del claustro de maestros. Los resultados de las entrevistas se presentan a continuación en un reporte consolidado:

Ilustración: No. 9.

Tabla No. 1. Reporte consolidado de resultados.

Reporte consolidado de resultados			
Resultados de cinco cuestionarios de entrevista personal			
Liceo Cristiano de Formación Empresarial.			
No	Descripción.	Calificación	Resultado final
1.	<i>Sobre la institución:</i>		Regular
	Percepción del ambiente de trabajo	Bueno	
	Eficiencia de los equipos de trabajo	Regular	
	Liderazgo en la organización	Regular	
	Desarrollo organizacional	Regular	
	Capacidad de solucionar	Regular	
2.	<i>Sobre la dirección del claustro de maestros:</i>		Regular
	Liderazgo, dirección y coordinación.	Regular	
	Relación con el equipo de trabajo.	Bueno.	
	Resolución de los problemas	Regular	
	Supervisión y evaluación.	Malo	
3.	<i>Sobre el claustro de maestros:</i>		Malo
	Eficiencia de los maestros	Malo	
	Planes de trabajo	Regular	
	Organización y orden	Malo	
	Métodos de enseñanza	Malo	
	Actualización de los maestros	Regular	
4.	<i>Sobre generalidades:</i>		Bueno

	Salarios y prestaciones	Bueno	
	Capacitación a los empleados	Regular	
	Autoestima personal	Bueno	
	Instalaciones	Bueno	
	Opinión de padres y estudiantes	Bueno	
	Calificaciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo.		

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.2 Resultados del método delphi:

El método delphi permitió la obtención de valiosa información debido a la forma en que se desarrolla el método y a la cantidad de involucrados en su desarrollo. Los resultados son los siguientes:

Primera ronda:

Se entregó el instrumento a los expertos y se les pidió que emitieran su criterio sobre las preguntas propuestas. Las respuestas fueron analizadas de forma cualitativa y cuantitativa. En esta ronda los promedios de opinión a las preguntas propuestas sobre el desempeño del personal fueron en su mayoría calificados como regulares, debido a que algunos colaboradores no desempeñan bien su labor, y se hicieron sugerencias por algunos expertos. Fue claro uno de los expertos sobre la necesidad de despedir a ciertos colaboradores. Existió entusiasmo por los planes a futuro.

Ilustración: No. 10.

Tabla No. 2. Reporte de resultados ronda 1.

Liceo Cristiano de Formación Empresarial					
Ronda 1					
	Preguntas directas sobre:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Eficiencia de los equipos de trabajo			X	
2	Percepción del ambiente de trabajo			X	
3	Calidad en el trabajo			X	
4	Desarrollo de actitudes positivas		X		
5	Eficiencia de los maestros				X
6	Planes de trabajo de los maestros				X
7	Organización y orden de los maestros		X		
8	Métodos de enseñanza		X		
9	Actualización de los maestros				X

10	Liderazgo efectivo			X	
11	Conocimiento de las metas				X
12	Administración de proyectos			X	
13	Integración de equipos de trabajo		X		
14	Juntas de trabajo			X	
15	Relaciones humanas sin problemas			X	
16	Comunicación acertada de las ideas				X

Nota: Existieron ciertas diferencias de opinión entre los expertos sobre las calificaciones en más del 35% de las respuestas. **Se esperó llegar a acuerdos en la ronda 2.**

Comentarios de los expertos.

1. Existió consenso entre los expertos sobre la deficiente labor del claustro de maestros
2. Los expertos coincidieron en que no existen en el claustro de maestros planes de trabajo formales y es evidente la desactualización de los maestros en sus materias.
3. No hubo consenso sobre la deficiencia en los métodos de enseñanza y la desorganización de los maestros.
4. Los expertos coincidieron en que hay falta de liderazgo y supervisión en el claustro de maestros.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Segunda ronda:

Se envió nuevamente al panel de expertos el instrumento con los resultados y sugerencias realizados en la primera ronda, para que reevaluaran su opinión al conocer lo que opinaban el resto de los integrantes del grupo. El producto obtenido en esta segunda ronda permitió comprobar que si hubo consenso y validar la propuesta final.

Para el procesamiento y análisis de la información se realizaron tareas de comparación y eliminación de información, realizando el análisis integral. Además, se posibilitó conocer el grado de consenso que existió. Se realizó un análisis cualitativo, tanto de los resultados de los cuestionarios, como de los instrumentos de los expertos, la información final se resumió de manera textual y figurada, de la siguiente manera:

Ilustración: No. 11.

Tabla No. 3. Reporte de resultados ronda 2.

Liceo Cristiano de Formación Empresarial					
Corrección y consenso en resultados					
Ronda 2					
NOTA: Se expondrán únicamente las preguntas directas corregidas					
	Preguntas directas sobre:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
2	Percepción del ambiente de trabajo		X		
4	Desarrollo de actitudes positivas			X	

7	Organización y orden de los maestros				X
8	Métodos de enseñanza				X
11	Conocimiento de las metas			X	
15	Relaciones humanas sin problemas		X		
16	Comunicación acertada de las ideas			X	

Nota: Se llegaron a acuerdos en la ronda 2.

Comentarios finales consolidados.

1. Existió consenso entre los expertos sobre la deficiente labor del claustro de maestros
2. Los expertos coincidieron en que no existen en el claustro de maestros planes de trabajo formales y es evidente la desactualización de los maestros en sus materias.
3. Se llegó al consenso sobre la deficiencia en los métodos de enseñanza y la desorganización de los maestros.
4. Los expertos coincidieron en que hay falta de liderazgo y supervisión en el claustro de maestros.
5. Se planteó la necesidad de una capacitación extensa, constante y especializada para todo el claustro de maestros.
6. Se planteó la necesidad de pedirle a la dirección y coordinación del claustro de maestros un mejor plan de acción.
7. Se planteó la necesidad de pedirle a la dirección y coordinación del claustro de maestros una mayor supervisión periódica al claustro de maestros.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.3 Resultados del cuestionario autoadministrado:

Se obtuvo valiosa información mediante el cuestionario autoadministrado. La información obtenida mostró un marco de referencia de la situación de la institución educativa en la actualidad. Los resultados de las entrevistas se presentan a continuación en un reporte consolidado:

Ilustración: No. 12.

Tabla No. 4. Reporte de resultados cuestionario autoadministrado.

Liceo Cristiano de Formación Empresarial Cuestionario autoadministrado
Respuestas del Director general.
Tema: El claustro de maestros.
Sobre las generalidades del departamento:
<ol style="list-style-type: none"> 1. De los objetivos del claustro de maestros: Si existen objetivos para el claustro de maestros, pero actualmente no son revisados ni alcanzados. 2. De los cometidos principales del claustro de maestros: Contribuir a la formación integral y armónica de los alumnos del nivel básico y diversificado, a través de la práctica sistemática de la enseñanza. 3. De los problemas del claustro de maestros: Existe una deficiente labor del claustro de maestros, debido a cuatro razones fundamentales: procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje, carencia de planes de trabajo, desorganización en el claustro de maestros y desactualización en la mayoría de los maestros.

4. **De las soluciones a los problemas del claustro de maestros:** Recibir los resultados de esta práctica de evaluación y realizar cambios en la selección, capacitación, supervisión y desarrollo de los maestros.

Sobre el desempeño:

5. **Del desempeño del departamento:** Es necesario que mejoren sus labores magisteriales, actitudes positivas y alto desempeño.

6. **De los planes de trabajo:** Se perdió la costumbre de realizar planes de trabajo y no existe orden en sus actividades anuales.

7. **De la evaluación del desempeño del departamento:** No existe una evaluación de desempeño formal dentro del departamento.

Sobre la capacitación:

8. **Del análisis sobre la necesidad de capacitación:** No existe actualmente un análisis sobre la necesidad de capacitación en la organización.

9. **Del diseño de los programas de capacitación:** Las capacitaciones que se han realizado en la institución las propone y diseña el capacitador externo.

10. **De la evaluación de los programas de capacitación:** No existe una evaluación de los programas de capacitación en la institución.

11. **De las necesidades de capacitación que observa:** Métodos modernos de enseñanza aprendizaje, desarrollo de planes de trabajo, uso de la tecnología en la enseñanza, trabajo en equipo, relaciones interpersonales.

Sobre la gestión de la carrera profesional:

12. **De las políticas sobre planificación de la carrera profesional:** No existen políticas sobre planificación de la carrera profesional en la institución.

13. **De las oportunidades de ascenso para los empleados de la organización:** Las oportunidades de ascenso en la institución se ofrecen internamente a los empleados que han mostrado dedicación, esfuerzo y buena actitud en sus labores.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4 Resultados de la observación directa:

La observación directa permitió al analista determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. Los resultados de la observación directa se presentan a continuación en un reporte consolidado:

Ilustración: No. 13.

Tabla No. 5. Reporte de resultados de la observación directa.

Liceo Cristiano de Formación Empresarial					
Guía de observación docente					
Reporte consolidado de resultados.					
Resultados de cinco observaciones a maestros en el desarrollo de sus actividades.					
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Inicio de la clase.</i>					
1	Clima con el que inaugura la clase		X		

2	Interés de los alumnos por la clase				X
3	Sondeo de los conocimientos del tema a tratar			X	
4	Referencia a temas ya tratados		X		
5	Respuesta del grupo a la presentación del tema				X
6	Toma de contacto con el contenido de la clase			X	
<i>Desarrollo de la clase.</i>					
7	Los objetivos son conocidos por los alumnos				X
8	El tema resulta claro, efectivo y ordenado			X	
9	El contenido es adecuado al nivel del alumno		X		
10	Los recursos resultan atractivos y adecuados				X
11	Las consignas son facilitadoras de la tarea		X		
12	Las actividades fueron adecuadas al objetivo			X	
13	Las actividades permitieron la interacción				X
14	La relación entre la actividad y el tiempo		X		
15	Los alumnos son organizados y productivos			X	
16	El docente usa variedad de recursos y técnicas				X
17	El docente da el tiempo a pensar y aprender				X
18	El docente integra habilidades a la actividad			X	
19	El profesor está atento a los alumnos que presentan dificultades en el aprendizaje				X
20	Comprueba que el alumno comprende				X
21	Mantiene una buena relación con los alumnos			X	
<i>Cierre de la clase.</i>					
22	El docente realizó actividades de fijación				X
23	Se logra una buena síntesis conceptual del tema			X	
24	El docente realizó recomendaciones				X
25	El clima de la clase ha sido adecuado				X

Fuente: elaboración propia, 2013.

Capítulo V

Discusión de resultados.

5.1 Análisis del problema identificado.

El análisis de la problemática de investigación, respondió a la siguiente pregunta central la cual marca el objeto de estudio:

- ¿Cuál es el grado de eficiencia que desarrolla el personal docente en sus labores dentro del Liceo Cristiano de Formación Empresarial y qué cambios se deben de realizar en el ejercicio magisterial?

Según el análisis de la información que se recabó y presentó, se logró determinar qué: Existe una deficiente labor del claustro de maestros, debido a cuatro razones fundamentales: procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje, carencia de planes de trabajo, desorganización en el claustro de maestros y desactualización en la mayoría de los maestros. Además, se concluyó que las razones por las que existe el problema son las siguientes:

- 1) Procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje.
- 2) Carencia de planes de trabajo.
- 3) Desorganización en el claustro de maestros.
- 4) Desactualización en la mayoría de los maestros.

5.2 Análisis jerárquico de las razones del problema.

Ahora bien, se hizo necesario hacer un análisis jerárquico de las razones del problema, para definir con mayor precisión la importancia y el tiempo en que el problema debe ser resuelto.

La evaluación se llevó a cabo teniendo como guía de análisis la técnica de jerarquización de problemas basada en una matriz de impacto-urgencia. Las razones del problema sometidas a validación pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Ilustración: No. 14.

Tabla No. 6. Jerarquización de las razones del problema.

Jerarquización de las razones del problema según el impacto-urgencia			
Problemas		Impacto	Urgencia
1	Procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje.		
2	Carencia de planes de trabajo.		
3	Desorganización en el claustro de maestros.		
4	Desactualización en la mayoría de los maestros.		

Fuente: elaboración propia, 2013.

Al responder a esta técnica de jerarquización de problemas, se construyó una escala con un rango del 1 al 4, equivalente al número de problemas a ser analizados. Se pidió a los cinco entrevistados considerar el impacto que cada problema tenía en el logro de resultados organizacionales y la urgencia con la que debían ser enfrentados, asignando a cada uno de ellos un valor entre 1 y 4 (sin repetir los números), en donde el 4 correspondía al problema de mayor impacto y mayor urgencia y el 1 al problema de menor impacto y menor urgencia. Asimismo, se solicitó a los miembros del Liceo Cristiano de Formación Empresarial que primero jerarquizaran el impacto de los problemas y, posteriormente, la urgencia. El análisis de los resultados se hizo con base en cinco encuestados.

Ilustración: No. 15.

Tabla No. 7. Resultados de la jerarquización de problemas.

Resultados de la matriz impacto-urgencia									
N=5 Problema	Impacto				Urgencia				Resultado
	1	2	3	4	1	2	3	4	
P1	2	1	5	1	2	1	4	3	P1 (3,3)
P2	2	3	2	5	3	1	3	5	P2 (4,4)
P3	4	3	1	2	2	5	1	3	P3 (1,2)
P4	1	2	4	3	1	4	2	2	P4 (3,2)

Fuente: elaboración propia, 2013.

Así, los problemas sometidos a validación obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración: No. 16.

Tabla No. 8. Jerarquización de problemas completada.

Jerarquización de problemas según el impacto-urgencia				
	Problemas	Impacto	Urgencia	Orden jerárquico
1	Procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje.	3	3	2
2	Carencia de planes de trabajo.	4	4	1
3	Desorganización en el claustro de maestros.	1	2	4
4	Desactualización en la mayoría de los maestros.	3	2	3

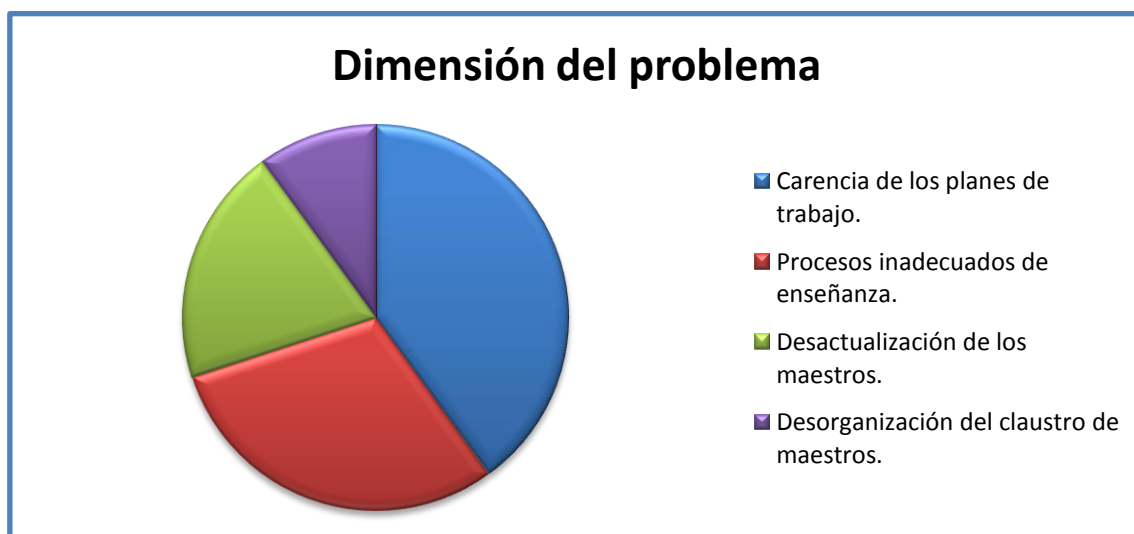
Fuente: elaboración propia, 2013.

Al observar los resultados, se pudo ver con claridad la ubicación de las razones del problema en orden de impacto y urgencia. La razón del problema dos obtuvo los más altos valores dentro de la escala (impacto 4, urgencia 4), seguido de la razón del problema uno (impacto 3, urgencia 3). Por su parte, la razón del problema cuatro obtuvo los valores (impacto 3, urgencia 2). Terminando en el orden jerárquico, la razón del problema tres (impacto 3, urgencia 2).

Hasta este punto del análisis, la jerarquía de las razones del problema la encabezaron los problemas dos y uno, es decir, la carencia de planes de trabajo y los procesos inadecuados de enseñanza aprendizaje. A continuación se presenta el orden, las razones y la dimensión del problema:

Ilustración: No. 17.

Gráfica No. 1. Dimensión, orden y razones del problema.



Fuente: elaboración propia, 2013.

Propuesta

Formulación de planes de acción

Presentación

Después de haber aplicado los métodos y herramientas para la investigación de los recursos humanos, se requiere determinar una ruta de acción para poder cumplir con la satisfacción de necesidades encontradas. Para ello se decidió en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial organizar la ruta de acción amplia, organizada e incluyente.

Justificación de la propuesta

En la justificación se presentan las razones teóricas, prácticas o de otra índole que sustentan la conveniencia de realizar este plan de acción. Desde la perspectiva investigativa la justificación abarca cuatro aspectos:

- 1. Magnitud del problema:** En la investigación se logró observar la cantidad de personas: docentes, alumnos y padres que son influenciados negativamente por el impacto del problema y sus diferentes razones. La magnitud del problema se convierte en una de las más importantes justificaciones.
- 2. Trascendencia del problema:** Se refiere al número de personas, casos u otros, donde se reflejarán las repercusiones negativas que se tendrán a mediano y largo plazo, de no desarrollarse un plan de acción correctivo en la institución.
- 3. Factibilidad del plan de acción:** Se enuncia la posibilidad que se tiene de ejecutar el plan de acción. Existen las circunstancias que evidencian las facilidades o apoyos con que se cuenta para realizar dicho plan.
- 4. Vulnerabilidad del problema:** Se señala la posibilidad que se tiene de dar solución a las diferentes razones que componen el problema. El plan de acción efectivamente logra resolver el problema.

Objetivo general:

Contar con recurso humano altamente calificado, para fortalecer la capacidad competitiva del establecimiento educativo.

Objetivos específicos:

- Desarrollar cuidadosamente un proceso profesional de selección de personal en la institución.
- Promover constantemente el desarrollo profesional y laboral del personal de la institución.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del recurso humano con que cuenta la organización.
- Fomentar el desarrollo de actitudes positivas, la identificación y sentido de pertenencia hacia la institución.

Metas:

- Desarrollar un plan de acción estratégico del talento humano con una duración de tres años.
- Cubrir las necesidades de reclutamiento en el mes de noviembre de los años 2013, 2014 y 2015.
- Implementar 13 eventos de capacitación para el personal docente y administrativo de la organización, durante la duración del plan.
- Desarrollar un proyecto de compensaciones adicionales e incentivos, dirigido a los empleados desde el segundo semestre del año 2014.
- Desarrollar un proyecto de valuación de puestos y reclasificación de salarios del personal en el segundo trimestre del año 2014.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores desde el primer trimestre del año 2014.

Contenido:

Para que el diseño de la propuesta de plan de acción logre satisfacer las necesidades encontradas, es necesario que se fortalezcan tres áreas importantes del recurso humano del Liceo Cristiano de Formación Empresarial: el reclutamiento, desarrollo y retención del claustro de maestros.

Plan de reclutamiento:

Se lograron detectar ciertas necesidades de reclutamiento de talento humano después de las actividades de investigación organizacional realizadas con anterioridad. Es importante mencionar que se definieron claramente las cantidades y tipos de persona requeridos para el reclutamiento y además se determinó el tiempo de reclutamiento y contratación de los mismos. A continuación se detalla un cuadro de necesidades de reclutamiento:

Ilustración: No. 18.

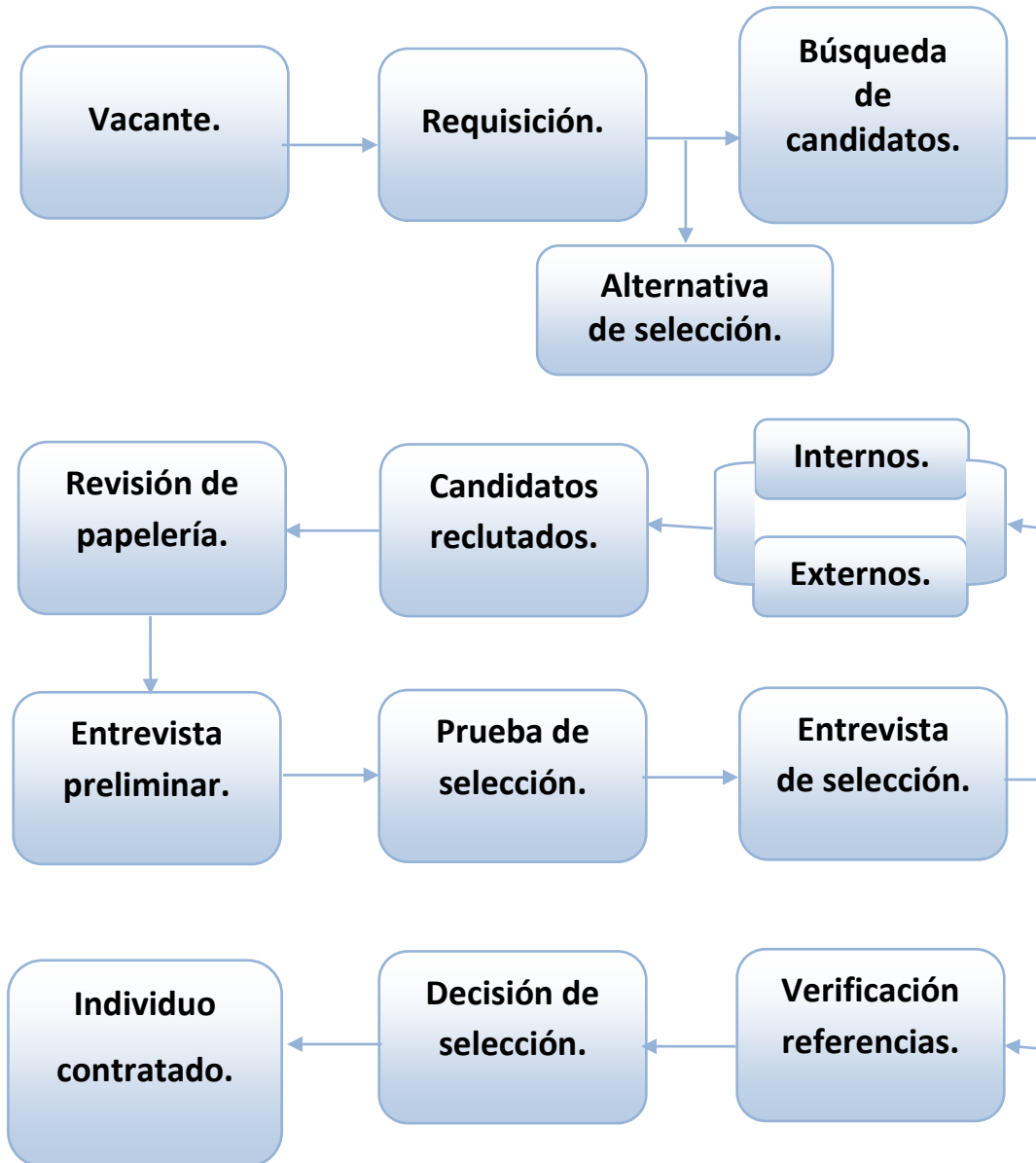
Tabla No. 9. Cuadro de necesidades de reclutamiento.

Cuadro de necesidades de reclutamiento.			
Nivel académico.	Cargo académico.	Área académica.	Tipo de búsqueda.
Noviembre 2013.			
Licenciatura.	Coordinador.	Básicos.	Interna.
P.E.M.	Profesor.	Computación.	Externa.
P.E.M.	Profesor.	Sociales.	Externa.
Noviembre 2014.			
Licenciatura.	Sub-Director.	Técnica.	Interna.
Licenciatura.	Coordinador.	Diversificado.	Interna.
P.E.M.	Profesor.	Matemáticas.	Externa.
P.E.M.	Profesor.	Filosofía.	Externa.
P.E.M.	Profesor.	Programación.	Externa.
P.E.M.	Profesor.	Publicidad.	Externa.
Noviembre 2015.			
P.E.M.	Profesor.	Inglés.	Externa.
P.E.M.	Profesor.	Literatura.	Externa.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Se hace necesario presentar el siguiente diagrama del proceso de reclutamiento para que la ejecución se realice de manera clara, ordenada y efectiva.

Ilustración No. 19: Proceso de reclutamiento y selección.



Fuente: elaboración propia, 2013.

Fuentes de reclutamiento externo:

Entre las fuentes de reclutamiento externo que existen, se usarán las siguientes:

- **Candidatos espontáneos:** Son aquellos que se presentarán en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial para dejar su hoja de vida o enviarlo a su correo electrónico.

- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** Los empleados de la empresa constantemente recomiendan a personas para las vacantes que surgen. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- **Anuncios de prensa:** Los anuncios en los periódicos se usarán para buscar candidatos en las diferentes posiciones y especialidades.
- **La agencia de empleos online:** Esta empresa ya ha actuado como un puente entre las vacantes y los candidatos en anteriores ocasiones. Puede obtener mejores cantidades en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- **Instituciones educativas:** Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, serán también una buena fuente de candidatos.

Plan de desarrollo de recursos humanos:

Los planes de capacitación de los empleados son importantes ya que ellos son el recurso más valioso de toda la actividad de la organización; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

Desarrollar las capacidades del trabajador es el propósito de este plan de desarrollo. A los empleados los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades. Además, a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

Seguramente la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil al utilizar y desarrollar las actitudes aprendidas. De esta manera la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable. En la tabla que se muestra a continuación, se presenta un consistente y amplio programa de desarrollo de talento humano para el Liceo Cristiano de Formación Empresarial.

Ilustración: No. 20

Tabla No. 10. Programa de desarrollo de talento humano.

Liceo Cristiano de Formación Empresarial

Programa de capacitación

Taller.	Insumos.	Fecha inicio.	Cant. en Horas	Dirigido a:	Encargado interno.
Ciclo 2014.					
Cultura organizacional.	Directores, material de apoyo y refrigerio.	04-01	25	Nuevos colaboradores.	Director RRHH.
Liderazgo y trabajo en equipo.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	12-01	15	Directores y coordinadores.	Director general.
Organización y planificación.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	19-04	30	Catedráticos.	Director técnico.
Análisis y mejoramiento de procesos.	Consultor externo (incluye 2 reuniones preliminares y visitas de seguimiento)	27-08	10	Personal administrativo.	Director administrativo.
Mejoramiento y desarrollo profesional.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	01-11	12	Todo el personal.	Director RRHH.
Ciclo 2015.					
Cultura organizacional.	Directores, material de apoyo y refrigerio.	07-01	25	Nuevos colaboradores.	Director RRHH.
Solución de conflictos.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	19-01	30	Catedráticos.	Director técnico.
Programa inteligente de computación.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	22-05	12	Todo el personal.	Director RRHH.
Ética y valores.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	17-09	9	Todo el personal.	Director RRHH.
Ciclo 2016.					
Cultura organizacional.	Directores, material de apoyo y refrigerio.	04-01	25	Nuevos colaboradores.	Director RRHH.
Servicio de excelencia.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	19-03	13	Directores y coordinadores.	Director general.
Planes de acción.	Consultor externo material de apoyo y refrigerio.	22-06	20	Catedráticos.	Director técnico.
Servicio al cliente.	Consultor externo (incluye 2 reuniones preliminares y visitas de seguimiento).	01-09	17	Personal administrativo.	Director administrativo.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Plan de retención:

El plan de retención busca crear estabilidad laboral en la organización, mediante incentivos que desarrollen satisfacción personal al empleado y mejoren el clima organizacional.

Objetivos del plan:

1. Atraer y retener al talento humano con el cual se tiene contacto externo o relación interna.
2. Desarrollar una nueva y mejorada actitud de las personas que trabajan en la organización respecto a las prestaciones y beneficios laborales.
3. Cumplir con las exigencias de la legislación laboral y de la previsión del país.
4. Contribuir al bienestar general de los empleados, de sus familias y de la comunidad a la que se sirve.

Estrategias del plan:

La estrategia se concentra en dos elementos específicos que permiten darle contenido al plan. El primero de ellos, son las prestaciones laborales exigidas por el gobierno de Guatemala y el segundo, son una serie de beneficios para el trabajador que la institución ha implementado para beneficiar a los empleados. Esta estrategia permite mantener al recurso más valioso de la institución, satisfecho y productivo.

Prestaciones de ley

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala, están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102 se establecen las prestaciones laborales mínimas. Entre las prestaciones que la institución presta y cumple están las siguientes:

Bonificación incentivo

La bonificación-incentivo tiene como objeto estimular y aumentar su productividad y eficiencia. El monto de la bonificación incentivo que se creó a favor de todos los trabajadores del sector privado del país fue de Q.250.00, que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado. Su fundamento legal es el artículo uno y dos de la ley de bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado.

Aguinaldo

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de diciembre de cada año. Siendo su fundamento legal inciso j artículo 102 de la Constitución de la República de Guatemala.

Bono 14

Se le denomina Bono 14, ya que se constituye en un 14 salario, tomando en cuenta que el aguinaldo es el salario número 13. Le otorga un sueldo o salario ordinario a todo trabajador por el monto de un mes de salario siempre que tenga un periodo completo o la parte proporcional cuando es menos.

Vacaciones

Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. Su fundamento legal es el inciso i del artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Higiene y seguridad en el trabajo

En Guatemala se cuenta con varios reglamentos de higiene y seguridad en el trabajo, en las cuales se puede mencionar el reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo por parte del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la cual se pueden mencionar las obligaciones del patrono de mantener en buen estado las instalaciones y maquinarias de los lugares de trabajo, siendo su fundamento legal, los artículos tres, cuatro y cinco del reglamento del I.G.S.S. y conforme al artículo 197 del código de trabajo.

I.G.S.S.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cuenta con un departamento que realiza el análisis, diseño y supervisión de la infraestructura hospitalaria y administrativa, para que brinde eficientemente los servicios de atención en salud a toda la población afiliada y a sus beneficiarios.

IRTRA

El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la empresa privada de Guatemala es una institución dedicada a proveer esparcimiento y recreación con excelencia en el servicio. Un miembro del IRTRA tiene el derecho, con su tarjeta de identificación, a entrar de forma gratuita a los distintos parques.

INTECAP

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) es una entidad estatal autónoma descentralizada encargada del aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos en Guatemala. Como entidad pública es de naturaleza técnica, cuenta con patrimonio propio, fondos privativos, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Está adscrito al Ministerio de Trabajo y Previsión Social en lo referente a la comunicación con el Organismo Ejecutivo sin que esto signifique el menoscabo de su autonomía. La oferta formativa 2014 es la siguiente:

- **Carrera técnica corta (CTC):** Formación para el nivel ocupacional medio que puede desarrollarse a través de carreras de hasta 500 horas presenciales, cuyo objetivo es complementar a los trabajadores en todas las funciones laborales de la ocupación o puesto de trabajo homologado o preparar a nuevo personal en funciones administrativas.
- **Formación de jóvenes y adultos (FORJA):** Formación inicial o complementaria que se brinda a través de carreras de corta, mediana y larga duración, para que los participantes desarrollen las capacidades que les permitan desempeñarse en ocupaciones a nivel operativo y medio.

- **Carrera técnica medio y medio superior (CT):** Formación inicial que se brinda a través de carreras de mediana y larga duración, para atender la demanda ocupacional de técnicos medios y medios superiores. En las carreras de nivel medio, durante el primer año los participantes deben cursar Windows y Office, en la versión disponible en la unidad operativa o demostrar las competencias en su aplicación, en cualquiera de las versiones vigentes. Asimismo, deberán participar en un curso de lectura rápida ofrecido por el INTECAP, a fin de mejorar el nivel de rapidez y comprensión en la lectura. Durante el segundo año, deberán cursar Inglés técnico en la ocupación programado por el INTECAP o demostrar competencia en el mismo.
- **Formación integral de jóvenes (FIJO):** Formación inicial que se brinda a través de carreras de larga duración, a efecto de que los participantes desarrollen las capacidades laborales para desempeñarse en una ocupación operativa calificada o altamente calificada.

Salario o sueldo

Para el código de trabajo en su artículo 88, salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo escrito o de relación verbal de trabajo vigente entre ambos. Debe ser determinado por parte de los patronos y trabajadores, pero no puede ser menor al salario mínimo; puesto que existe un principio fundamental en la fijación de los salarios.

Prestaciones y beneficios adicionales a las de ley

El Liceo Cristiano de Formación Empresarial incrementará los beneficios hacia los empleados para poder retener el talento humano que se está desarrollando dentro de la organización.

Estas prestaciones y beneficios adicionales a los que la organización está obligada a ofrecer a los empleados, mejoran su calidad de vida y la de sus familias. Entre los beneficios adicionales se encuentran los siguientes:

Servicios médicos y dentales la institución realizará un convenio con un hospital privado del sector para que sus empleados y sus familias reciban una atención especial y un descuento del 25% de cualquier servicio médico y dental.

Becas escolares para familiares la institución otorga becas escolares a los familiares de los empleados de la institución, que van desde un 25% hasta un 100%, todo dependerá de la situación particular o del empleado de quien se trate.

Los servicios de comedor de la empresa se les proporcionan a los empleados de la compañía, los servicios de restaurante donde los precios no incluyen ninguna ganancia para la compañía, ofreciendo los productos al costo. Se espera así, la mejora de la nutrición y consecuentemente en la moral de los empleados, e indirectamente en su productividad.

Los vales del almuerzo se les ofrecen a los empleados 15 vales para que pueda almorzar en el restaurante de la empresa, para ser descontados al final del mes.

Los vales alimentarios y las canastas de alimentos este beneficio ha sido otorgado a través de empresas habilitadas por la institución, hasta un tope máximo de un 20 % de la remuneración bruta de cada trabajador. Estos vales deben de ser usados en el mes que se proporcionan y no pueden ser acumulables, ni vendidos a terceras personas, aunque estos sean empleados de la institución.

La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas será provista por la institución.

Seminarios de capacitación se les otorgan a los empleados el pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización, ofreciéndoles además ciertos cursos de capacitación gratuitos en el transcurso del año.

Préstamos financieros la institución le ofrece a los empleados préstamos equivalentes a la indemnización del empleado, a un interés que oscila entre el 2% al 4% dependiendo del empleado.

Presupuesto del plan de acción

La ejecución pronta y completa que requiere todo el plan de acción que se describió con anterioridad, necesita de la confianza y el financiamiento por parte de la organización, el cual se presenta a continuación en forma de presupuesto.

Ilustración: No. 21.

Tabla No. 11. Presupuesto detallado del plan de acción.

Presupuesto del plan de acción.

Concepto.	Insumos	Valor unit	Horas	Costo en Q.
Plan de reclutamiento 2014.				
Anuncios de prensa.	Periódico, revista.	Q.50.00	6	Q.300.00
Agencia de empleos.	Servicio por contrato.	Q.75.00	3	Q.225.00
Publicidad impresa.	Afiches y trifoliales.	Q. 5.00	100	Q.500.00
Plan de desarrollo 2014.				
Taller: cultura organizacional.	Material de apoyo y refrigerio.	Q.60.00	25	Q.1,500.00
Taller: liderazgo y trabajo en equipo.	1 Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.200.00	15	Q.3,000.00
Taller: organización y planificación.	2 Consultores externos, material de apoyo y refrigerio.	Q.110.00	30	Q.3,300.00
Taller: análisis y mejoramiento.	1 Consultor externo, incluye 2 pre-reuniones y seguimiento.	Q.175.00	10	Q.1,750.00
Taller: mejoramiento y desarrollo profesional.	1 Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.160.00	12	Q.1,920.00
Plan de retención 2014.				
Becas escolares para familiares.	7 alumnos becados	Q.1000.00		Q.7,000.00
Provisión de ropa de trabajo.	26 camisas polo y 13 pantalones.	Q.200.00		Q.2,600.00
Servicios de comedor	1 encargado de comedor	Q.2,300.00		Q.27,600.00
Otros gastos 2014.	Varios.			Q.1,000.00
Total 2014.				Q.49,695.00
Plan de reclutamiento 2015.				
Anuncios de prensa.	Periódico, revista.	Q.50.00	8	Q.400.00
Agencia de empleos.	Servicio por contrato.	Q.75.00	4	Q.300.00
Publicidad impresa.	Afiches y trifoliales.	Q.5.00	150	Q.750.00
Plan de desarrollo 2015.				
Taller: cultura organizacional.	Directores, material de apoyo y refrigerio.	Q.75.00	25	Q.1,875.00
Taller: solución de conflictos.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.60.00	30	Q.1,800.00
Taller: programa de computación.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.160.00	12	Q.1,920.00
Taller: ética y valores.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.175.00	9	Q.1,575.00
Plan de retención 2015.				
Becas escolares para familiares.	7 alumnos becados	Q.1000.00		Q.7,000.00
Provisión de ropa de trabajo.	26 camisas polo y 13 pantalones.	Q.200.00		Q.2,600.00
Servicios de comedor	1 encargado de comedor	Q.2,300.00		Q.27,600.00
Otros gastos 2015.	Varios.			Q.1000.00
Total 2015.				Q.46,820.00
Plan de reclutamiento 2016.				
Anuncios de prensa.	Periódico, revista.	Q.50.00	4	Q.200.00
Agencia de empleos.	Servicio por contrato.	Q.75.00	2	Q.150.00
Publicidad impresa.	Afiches y trifoliales.	Q.5.00	75	Q.375.00

Plan de desarrollo 2016.				
Taller: cultura organizacional.	Directores, material de apoyo y refrigerio.	Q.60.00	25	Q.1,500.00
Taller: servicio de excelencia.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.175.00	13	Q.2,275.00
Taller: planes de acción.	Consultor externo, material de apoyo y refrigerio.	Q.75.00	20	Q.1,500.00
Taller: servicio al cliente.	Consultor externo, (incluye 2 pre-reuniones y seguimiento).	Q.200.00	17	Q.3,400.00
Plan de retención 2016.				
Becas escolares para familiares.	7 alumnos becados	Q.1000.00		Q.7,000.00
Provisión de ropa de trabajo.	26 camisas polo y 13 pantalones.	Q.200.00		Q.2,600.00
Servicios de comedor	1 encargado de comedor	Q.2,300.00		Q.27,600.00
Otros gastos 2016.	Varios.			Q.1,000.00
Total 2016.				Q.47,600.00
Total plan general.				Q.144,115.00

Fuente: elaboración propia, 2013.

Conclusiones

1. Se realizó la investigación mediante el estudio cuidadoso y detallado de la percepción de los docentes, la visión de su labor dentro de la institución y el grado de conocimiento de la materia que imparten, logrando identificar una deficiente labor en el claustro de maestros.
2. Se identificaron los procesos y las estrategias de enseñanza que utilizan los docentes las cuales son inadecuadas y obsoletas, y tienen un efecto negativo en el interés del estudiante por aprender.
3. Se estudiaron los tipos de instrumentos de evaluación docente que se manejan en la institución y se determinó que no hay una evaluación de desempeño formal dentro del departamento el claustro de maestros. Existen únicamente evaluaciones esporádicas, informales y poco profesionales.
4. Se investigaron las diferentes maneras en que se capacita al docente para que desarrolle mejor su rol magisterial en la institución y se encontró que la capacitación hacia el claustro de maestros es débil e inconstante.
5. En la investigación realizada se logró identificar las necesidades de capacitación que tienen los docentes en la actualidad y se determinó que se necesitan reforzar temas como: Cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, planificación, mejoramiento de procesos y solución de conflictos.
6. Es necesario el diseño de una propuesta para la mejor aplicación del modelo de enseñanza aprendizaje en el Liceo Cristiano de Formación Empresarial, para reforzar especialmente el reclutamiento, desarrollo y retención del recurso humano.

Referencias.

Libros:

- Gaitin, J. (2009). *Innovación de la docencia*. Madrid: Editorial Universitaria.
- Diaz, F. (2012). *Manual para profesores inquietos*. Madrid: Editorial CCS.
- Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia, McGraw Hill.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Ecoe Ediciones.
- UPANA. (2012). *Guía para presentación de tesis maestría*. Guatemala.
- UPANA. (2006). *Manual de estilo*. Guatemala.

Internet.

Fuente firmada:

Yaque, A. (2009), *Historia de la Educación en Guatemala*. Recuperado:
<http://aracelyyaque.blogspot.com/>

Fuente firmada:

Ravasi, J. (2011). *Sobre la misión del docente*. Recuperado:
<http://campanil.wordpress.com/sobre-la-mision-del-educador/>

Fuente firmada:

Sanchez, C. (2012). *Las tecnologías de información y comunicación*. Recuperado:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/sanchez_s_m/capitulo1.pdf

Fuente firmada:

Marquez, P. (2011). *Los docentes y sus funciones*. Recuperado:
<http://peremarques.pangea.org/docentes.htm#inicio>

Fuente no firmada:

Historia de la educación y la pedagogía. Recuperado:

<http://www.monografias.com/trabajos11/hispeda/hispeda.shtml>

Fuente no firmada:

Programa académico de desarrollo profesional docente. Recuperado:

http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP_D_curriculo_USAC-EFPEM.pdf

Fuente no firmada:

Encuentro con instituciones formadoras y capacitadoras de docentes.

Recuperado:

<http://www.estandaresdeguatemala.org/images/noticias/Encuentro%20con%20Instituciones%20formadoras.pdf>

Anexos

Cuestionario por entrevista personal:

Liceo Cristiano de Formación Empresarial.					
Cuestionario por entrevista personal.					
Aplicar exclusivamente a:					
Empleados que componen la muestra.					
Introducción del entrevistador:					
Buen día:					
Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer diferentes aspectos del Liceo Cristiano de Formación Empresarial, quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo, sus respuestas serán confidenciales y no hay preguntas delicadas.					
Sus opiniones serán sumadas e incluidas a la investigación general que se realiza para mejorar la labor del claustro de maestros, pero nunca se comunicarán datos individuales.					
Le pedimos que conteste esta entrevista con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.					
Escuche las instrucciones siguientes que se leerán a continuación. Favor preguntar cualquier duda que tenga.					
Muchas gracias por su colaboración.					
Instrucciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Escuche atentamente las preguntas que se le harán a continuación y al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. • No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. • Tómese su tiempo para contestar cada pregunta. Favor describa lo que piensa usted. • Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, favor preguntar al entrevistador que le aclare el cuestionario y le explique la importancia de su participación. 					
Tema: La institución y el claustro de maestros					
No	Descripción.	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1.	<i>Sobre la institución:</i>				
	Percepción del ambiente de trabajo				
Comentarios: _____					
	Eficiencia de los equipos de trabajo				
Comentarios: _____					
	Liderazgo en la organización				
Comentarios: _____					
	Desarrollo organizacional				
Comentarios: _____					
	Capacidad de solucionar				
Comentarios: _____					

2.	<i>Sobre la dirección del claustro:</i>				
	Liderazgo en dirección y coordinación.				
Comentarios: _____					
	Relación con el equipo de trabajo.				
Comentarios: _____					
	Resolución de los problemas				
Comentarios: _____					
	Supervisión y evaluación.				
Comentarios: _____					
3.	<i>Sobre el claustro de maestros:</i>				
	Eficiencia de los maestros				
Comentarios: _____					
	Planes de trabajo				
Comentarios: _____					
	Organización y orden				
Comentarios: _____					
	Métodos de enseñanza				
Comentarios: _____					
	Actualización de los maestros				
Comentarios: _____					
4.	<i>Sobre generalidades:</i>				
	Salarios y prestaciones				
Comentarios: _____					
	Capacitación a los empleados				
Comentarios: _____					
	Autoestima personal				
Comentarios: _____					
	Instalaciones				
Comentarios: _____					
	Opinión de padres y estudiantes				
Comentarios: _____					
Calificaciones: Excelente, Bueno, Regular, Malo.					

Método delphi:

Liceo Cristiano de Formación Empresarial.					
Cuestionario autoadministrado.					
Método delphi.					
Aplicar exclusivamente a:					
Empleados que componen la muestra.					
<p>Buen día:</p> <p>Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer diferentes aspectos del Liceo Cristiano de Formación Empresarial, quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo, sus respuestas serán confidenciales y no hay preguntas delicadas.</p> <p>Sus opiniones serán sumadas e incluidas a la investigación general que se realiza para mejorar la labor del claustro de maestros, pero nunca se comunicarán datos individuales.</p> <p>Le pedimos que conteste esta entrevista con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.</p> <p>Escuche las instrucciones siguientes que se leerán a continuación. Favor preguntar cualquier duda que tenga.</p> <p>Muchas gracias por su colaboración.</p>					
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuche atentamente las preguntas que se le harán a continuación y al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. • No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. • Tómese su tiempo para contestar cada pregunta. Favor describa lo que piensa usted. • Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, favor preguntar al coordinador que le aclare el cuestionario y le explique la importancia de su participación. 					
Ronda 1.					
	Preguntas directas sobre:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Eficiencia de los equipos de trabajo.				
Comentarios: _____					
2	Percepción del ambiente de trabajo.				
Comentarios: _____					
3	Calidad en el trabajo.				
Comentarios: _____					
4	Desarrollo de actitudes positivas.				

Comentarios: _____				
5	Eficiencia de los maestros.			
Comentarios: _____				
6	Planes de trabajo de los maestros.			
Comentarios: _____				
7	Organización y orden de los maestros.			
Comentarios: _____				
8	Métodos de enseñanza.			
Comentarios: _____				
9	Actualización de los maestros.			
Comentarios: _____				
10	Liderazgo efectivo.			
Comentarios: _____				
11	Conocimiento de las metas.			
Comentarios: _____				
12	Administración de proyectos.			
Comentarios: _____				
13	Integración de equipos de trabajo.			
Comentarios: _____				
14	Juntas de trabajo.			
Comentarios: _____				
15	Relaciones humanas sin problemas.			
Comentarios: _____				
16	Comunicación acertada de las ideas.			
Comentarios: _____				
Comentarios finales adicionales.				

Cuestionario autoadministrado:

Liceo Cristiano de Formación Empresarial. Cuestionario autoadministrado.

Aplicar exclusivamente a:
Director general.

Buen día:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer la capacitación que ha recibido el docente sobre su rol magisterial en la institución y de identificar las necesidades de capacitación que tienen los docentes en la actualidad.

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales. No hay preguntas delicadas.

Sus opiniones serán sumadas e incluidas a la investigación general que se realiza al claustro de maestros, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas que requieren respuestas detalladas.

Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones:

- Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
- No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal.
- Todas las preguntas tienen un espacio de respuesta, favor describa lo que piensa usted.
- Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, el entrevistador se encargará de aclarar las dudas y de explicar la importancia de su participación.

Tema: El claustro de maestros.

A. Sobre las generalidades del departamento:

1. ¿Cuáles diría que son los objetivos del claustro de maestros? _____

2. Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales del claustro de maestros? _____

3. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente el claustro de maestros? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué grado de impacto tienen? _____

4. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto a soluciones de los problemas del claustro de maestros? _____

<hr/> <hr/>
B. Sobre el desempeño:
<p>5. ¿Está satisfecho con el desempeño del departamento? ¿Cuáles son las razones principales de su respuesta? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6. ¿Está satisfecho con los planes de trabajo? ¿Cuáles son las razones principales de su respuesta? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>7. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño del departamento? ¿Qué opinan ellos del desempeño? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
C. Sobre la capacitación:
<p>8. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de capacitación? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera decide su departamento la capacitación? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>9. ¿Cómo se han diseñado los programas de capacitación en cuanto a contenidos? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10. ¿Cómo se ha evaluado la eficacia de los diferentes programas de capacitación? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11. ¿Qué necesidades de capacitación observa en el claustro de maestros? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
D. Sobre la gestión de la carrera profesional:
<p>12. ¿Existe alguna política en la empresa sobre planificación de la carrera profesional? ¿De qué se compone esta política? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>13. ¿Existen oportunidades de ascenso para los empleados de la organización? ¿Cómo se presentan estas oportunidades al empleado? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Guía de observación:

Liceo Cristiano de Formación Empresarial

Guía de observación docente

Nombre del docente:

Curso:

Fecha:

Nombre del observador:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
--	-----------	-------	---------	------

Inicio de la clase.

1	Clima con el que inaugura la clase				
2	Interés de los alumnos por la clase				
3	Sondeo de los conocimientos del tema a tratar				
4	Referencia a temas ya tratados				
5	Respuesta del grupo a la presentación del tema				
6	Toma de contacto con el contenido de la clase				

Desarrollo de la clase.

7	Los objetivos son conocidos por los alumnos				
8	El tema resulta claro, efectivo y ordenado				
9	El contenido es adecuado al nivel del alumno				
10	Los recursos resultan atractivos y adecuados				
11	Las consignas son facilitadoras de la tarea				
12	Las actividades fueron adecuadas al objetivo				
13	Las actividades permitieron la interacción				
14	La relación entre la actividad y el tiempo				
15	Los alumnos son organizados y productivos				
16	El docente usa variedad de recursos y técnicas				
17	El docente da el tiempo a pensar y aprender				
18	El docente integra habilidades a la actividad				
19	El profesor está atento a los alumnos que presentan dificultades en el aprendizaje				
20	Comprueba que el alumno comprende				
21	Mantiene una buena relación con los alumnos				

Cierre de la clase.

22	El docente realizó actividades de fijación				
23	Se logra una buena síntesis conceptual del tema				
24	El docente realizó recomendaciones				
25	El clima de la clase ha sido adecuado				

Comentarios finales:
