

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Tema:

“LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL
TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Trabajo de Titulación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Diseño
Curricular y Evaluación Educativa

Autor: *Doctor Hugo Milton Ruiz Enríquez*

Director: *Ingeniero César Augusto German Tomalá Magíster*

Ambato – Ecuador
2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por el Ingeniero Juan Enrique Garcés Chávez Magíster, Presidente del Tribunal e integrado por los señores *Doctor Walter Francisco Viteri Torres Magíster, Doctor Alex Rodrigo Tamayo Maldonado Magíster, Doctor Borman Renán Vargas Villacres Magíster*, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: “*LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI*”, elaborado y presentado por el Señor Doctor *Hugo Milton Ruiz Enríquez*, para optar por el Grado Académico de *Magíster en Diseño Curricular y Evaluación Educativa*. Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Ing. Juan Enrique Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa, Mg.

.....
Dr. Walter Francisco Viteri Torres, Mg.
Miembro del Tribunal

.....
Dr. Alex Rodrigo Tamayo Maldonado, Mg.
Miembro del Tribunal

.....
Dr. Borman Renán Vargas Villacres, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “*LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI*”, le corresponde exclusivamente a: *Doctor Hugo Milton Ruiz Enríquez*, Autor bajo la Dirección del *Ingeniero César Augusto German Tomalá Magíster*, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Doctor Hugo Milton Ruiz Enríquez
Autor

.....
Ingeniero César Augusto German Tomalá Mg
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Doctor Hugo Milton Ruiz Enríquez
c.c. 1701981647

DEDICATORIA

A los empleados y
trabajadores pioneros de la
calidad del servicio que presta
la Universidad Politécnica
Estatad del Carchi.

Hugo Ruíz

AGRADECIMIENTO

A la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato
símbolo de calidad en el servicio de Educación
Superior y al Magíster César Germán, maestro
universitario que con su sabiduría formó el Talento
Humano de la UPEC.

Hugo Ruíz

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA:.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.5. HIPÓTESIS.....	16
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	16
Características de la Educación No Formal	26
Objetivos de la Educación No Formal	27
Ámbito de la Educación No Formal.....	27
EL EDUCADOR ANDRAGÓGICO	39
TALENTO HUMANO.-	72
CAPÍTULO III	95
MARCO METODOLÓGICO.....	95
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO	95
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.4 POBLACIÓN.....	97
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	98
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	101
3.7 PROCESAMIENTO y ANÁLISIS.....	102
CAPÍTULO IV	114
4.1. Guía Técnica Didáctica para el diseño pedagógico del Plan de Capacitación.....	114

4.1.1. INTRODUCCIÓN	114
4.1.2. OBJETIVO.....	114
4.1.3. IMPORTANCIA	115
4.1.4 PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL UPEC 2014.....	137
4.1.5. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	140
4.1.6. MARCO LEGAL	141
4.1.7. OBJETIVO.....	142
4.1.8. METODOLOGÍA	142
4.1.8 ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTOHUMANAINSTITUCIONAL UPEC-2014.....	143
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	148
Bibliografía	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1 Educación – Calidad del Servicio	16
GRÁFICO 2 sujetos del Proceso Andragógico	33
GRÁFICO 3 Proceso Administrativo	51
GRÁFICO 4 Principios de la Planificación	52
GRÁFICO 5 Proceso de desarrollo de Personas	58
GRÁFICO 6 Etapas de la Administración Estratégica	63
GRÁFICO 7 Pasos de la Planeación Estratégica de RH	63
GRÁFICO 8 Los procesos de la Gestión del TalentoHumano	65
GRÁFICO 9 Selección de Personal	67
GRÁFICO 10 TalentoHumano	73
GRÁFICO 11 Necesidades	74
GRÁFICO 12 Necesidades	76
GRÁFICO 13 Retencion del Recurso Humano	80
GRÁFICO 14 Características de la Atención al Usuario	87
GRÁFICO 15 EL cambio a servicio	89
GRÁFICO 16: Educación No Formal	104
GRÁFICO 17: Educación Formal	105
GRÁFICO 18: Tipo Competencia	106
GRÁFICO 19: Preferencia Calidad	107
GRÁFICO 20: Desempeño Laboral	108
GRÁFICO 21. Calidad en el servicio	109
GRÁFICO 22: Capacitación	110
GRÁFICO 23: Calidad del Servicio	111
GRÁFICO 24: Mejora del Servicio	112
GRÁFICO 25: Prestación de Servicios	113
GRÁFICO 26: Factores de la capacitación, adiestramiento y entrenamiento del TalentoHumano	141

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN
EDUCATIVA

Tema: “LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Autor: Dr. Hugo Milton Ruiz Enríquez
Director: Ing. César Augusto German Tomalá Mg
Fecha: 28 de mayo del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de éste trabajo de grado, es la generación de una propuesta de formación continua y calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con una Guía Técnica Didáctica para el diseño curricular y un Plan de capacitación, para el logro de este objetivo se consideran parámetros técnicos de educación continua y calidad del servicio, como los relacionados con el proceso andragógico, educación no formal, competencias del talento humano, Administración y Gestión como categorías relevantes. Se propone que la planificación de la formación y el diseño de la guía del currículo cumplan con parámetros básicos del proceso educativo y de satisfacción de las necesidades institucionales, profesionales en el desarrollo de personas. Las autoridades de la universidad adoptaron la propuesta y la implementan en la planificación de la educación continua del Talento Humano y en la orientación al personal administrativo y tutores que ejecutan el proceso de desarrollo de las personas a través de la formación, proceso que incide en el mejoramiento de la calidad del servicio.

Descriptor: Educación continua, formación, proceso andragógico, educación no formal, entrenamiento, competencias, talento humano, administración, calidad, servicio.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN
EDUCATIVA

Theme: “CONTINUING EDUCATION AND ADMINISTRATIVE SERVICE QUALITY HUMAN TALENT OF STATE POLYTECHNIC UNIVERSITY CARCHI”

Author: Dr. Hugo Milton Ruiz Enríquez
Directed by: Ing. César Augusto German Tomalá Mg.
Date: 28 de mayo del 2014

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this degree work, is the generation of a proposal of a continuous training and quality of service of the administrative staff of the State Polytechnic University of Carchi, it consists of a Teaching Technical Guide for curriculum design and training plan, for the achieving of this objective, technical parameters of continuous education and quality of service are considered, such as those related with the andragogical process, non-formal education, competences of human talent, Administration and Management as relevant categories. It is proposed that the training planning and the design of the curriculum guide, comply with basic parameters of the educational process and the satisfaction of the organizational needs, professional in people's development. The authorities of the university have adopted the proposal and have implanted it in the planning of continuing education of Human Talent and in the guidance to administrative and tutors staff, who run the process of people's development through the training, process that influences the improving of the quality of service.

Key words: Continuing education, training, andragogical process, non-formal education, training, skills, competences of human talent, management, quality, service.

INTRODUCCIÓN

En la Teoría de la Gestión del Talento Humano, de forma técnica se justifica la necesidad de considerar como un componente, la Formación Continua, para brindar un servicio de Calidad a los usuarios. Criterio que permite asegurar la calidad de los servicios que presta la institución a través del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, UPEC.

La Constitución de la República del Ecuador, establece que la Educación es un derecho de las personas a lo largo de la vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal. La educación se centrará en el ser humano será entre otros aspectos incluyente y diversa, de calidad y calidez, además de ser un derecho de las personas es de la comunidad, participar de una sociedad que aprende. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

Los organismos de rectoría de la educación superior en vigilancia del cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior, regulan, controlan y orientan la ejecución de procesos de formación del Talento Humano de forma obligatoria y vinculante a estándares de calidad que determinan criterios de acreditación institucional, el Ministerio de Relaciones Laborales establece al formación por competencias laborales, de tal forma que no solo es un derecho del personal administrativo, sino una obligación de la institución cumplir con la ley y las normas de calidad que el estado de forma mínima y obligatoria exige a empleados y empleadores.

Por otra parte, el compromiso social y humano de cada una de las personas que laboran en la UPEC, es quizá la más relevante de destacar, lo que compromete la capacitación permanente a través de un plan de Capacitación del Talento Humano que incida en la calidad del servicio que brindan el personal administrativo de la UPEC y la propuesta de una Guía Técnica Didáctica para el Diseño Curricular de la capacitación, en base a la Andragogía como teoría que sustenta la formación de las personas adultas.

La primera sección del trabajo está relacionado con el planteamiento del problema mediante un análisis crítico, la prognosis, su formulación y dirección con preguntas claves y la delimitación del objeto de investigación. Se propone una justificación del problema, unos objetivos generales y específicos que se plantearon en el trabajo.

Seguidamente se fundamentan las categorías por variables y sus componentes relacionados tanto con la Educación Continua, como con la Calidad del Servicio, mismas que permiten articular la hipótesis y establecer antecedentes de la investigación y su fundamentación filosófica y legal.

Un tercer aspecto es tratado en el Marco Metodológico, que define el enfoque de tipo cualitativo y cuantitativo, la modalidad se basa en investigación bibliográfica y trabajo de campo, el nivel o tipo de investigación es descriptiva, bibliográfica, asociación de variables y explicativo; por el tamaño de la población a ser considerada se contempla al universo de autoridades, directivos, personal administrativo, mientras que se operacionaliza las variables en función de su conceptualización, dimensiones, indicadores, e ítems básicos, seguidamente se analizan e interpreta los resultados obtenidos, para finalmente proceder a la descripción de la propuesta establecida en el objetivo específico del capítulo I.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA:

La formación continua y la calidad del servicio del talento humano administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CONTEXTUALIZACIÓN

La UPEC pertenece al Sistema de Educación Superior del Ecuador, y en consecuencia se rige por la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Reglamentos y más políticas públicas dispuestas en el Plan Nacional de Desarrollo, por el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT), Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), el Consejo Consultivo de Planificación de la Educación Superior de la zona de planificación territorial 1.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), es creada mediante ley de la República No. 2006-36 publicada en el Registro Oficial No. 244 en el segundo suplemento del 5 de abril de 2006. Desde entonces, ha sido sometida a los mismos procesos de evaluación con fines de depuración que se aplicaron a las universidades que forman parte del sistema de educación superior en el Ecuador por organismos como el CONESUP el CONEA; como organismo de control de la Instituciones de Educación Superior (IES), en cumplimiento a la disposición Transitoria Quinta de la LOES, evaluación con fines de depuración, ordenamiento, aseguramiento y acreditación, todas estas por disposición de la transitoria vigésima de la Constitución y Primera de la LOES.

En este contexto la formación del talento humano administrativo es sustento de la calidad en la función de la Gestión y Administración de la Academia, así

la UPEC con riguroso y sistemático proceso, planifica con análisis crítico y diálogo reflexivo de sus integrantes la totalidad de sus actividades nucleares; la capacitación es uno de esos núcleos que aseguran la calidad del servicio en la institución, la misma que se realiza en el marco de los procesos de gestión del talento humano.

El contexto del presente trabajo se enmarca en la base jurídica que rige en el país para la educación superior, los fundamentos teóricos de la Administración y Gestión del Talento Humano, los principios básicos de la planificación curricular, identidad y los principios institucionales de la universidad.

El CEAACES en la propuesta metodológica de evaluación universitaria con fines de acreditación en la función Administración y Gestión, determina una dimensión que corresponde a los recursos adecuados, con una variable directamente relacionada a los recursos humanos.

Los recursos humanos, ahora denominados “talentos”, son el elemento fundamental en la organización, razón por la cual la administración tiene como objetivo las personas, sus relaciones y formación continua, ocupa un lugar importante en la estructura orgánica de la institución; el desempeño adecuado del personal permite potenciar las funciones y procedimientos administrativos, el registro de dichos procesos, la organización de las evidencias dentro de cada una de las funciones universitarias y sus ámbitos; de manera que la calidad del servicio la gestión y administración universitaria sea productiva, efectiva, eficiente, eficaz, ética y ecológica.

El talento humano que realiza el trabajo en la UPEC, es parte del proceso de construcción de una Institución de educación superior pública que aprende sobre el terreno, que muestra crecimiento sostenido y desarrollo sustentable institucional con procesos, y funciones específicas de trabajo universitario.

La reciente creación de la UPEC y la limitada formación del talento humano administrativo en el ámbito del sistema universitario ecuatoriano, se contrasta

con la importante predisposición que evidencian por alcanzar altos niveles de desempeño y competencia laboral. Esto lleva a pensar que la formación continua del personal administrativo es un requerimiento que puede ayudar a mejorar la calidad del servicio que brinda la Universidad a la juventud estudiosa de la frontera del norte ecuatoriano.

La institución universitaria cuenta con personal calificado en Gestión y Administración Pública, sin embargo, hace falta mayor formación especializada en educación superior. El personal de apoyo se orienta en función de la experiencia adquirida en instituciones educativas de nivel medio en su mayoría, y en otras instituciones de educación superior, como Institutos técnicos y tecnológicos e inclusive universidades locales, y en otras instituciones públicas o privadas.

La UPEC ha implementado en los últimos años un plan de Capacitación Institucional, debidamente aprobado por el H. Consejo Politécnico Universitario, en el que se incluyen algunos de los requerimientos propuestos por el personal administrativo a través de la asociación de empleados y trabajadores de la institución; propuesta que se contextualiza en el marco de la Educación continua que la universidad ofrece al talento humano que presta servicios en la institución y ,que de una u otra forma brinda apoyo a la gestión de autoridades, directivos, docentes y estudiantes.

La determinación técnica de las necesidades de capacitación, actualización, perfeccionamiento e innovación son detectadas en el proceso mismo de cada una de las acciones continuas de formación, lo que nos lleva además a proponer nuevas tendencias de desarrollo del talento humano, como enseñanza específica en el puesto de trabajo que apuntalan lentamente a la calidad del servicio que se brinda.

En todo caso, se han cubierto las necesidades acorde a como se presentan, sin embargo es evidente la falta de una Guía Didáctica para la Planificación de la Educación Continua para el personal administrativo de la UPEC, que

garantice un perfil laboral, profesional y desempeño en función de la institución universitaria.

1.2.1 ANÁLISIS CRÍTICO

La Sociedad del Conocimiento, Comunicación y de la Tecnología que rige al momento en el mundo entero, y que según los expertos inició hace 60 años, requiere de personas con una polivalencia de habilidades, destrezas y competencias que le permitan primeramente ser capaces de desaprender conocimientos, procedimientos y actitudes con una sociedad industrial. Este hecho es cada vez más evidente, tenemos que reconocer que hoy por hoy vivimos un cambio de época, un nuevo paradigma, estamos en una nueva sociedad, por tanto también es importante distinguir que no vivimos una época de cambios, por lo que desaprender es ya una competencia laboral, que se gesta con una actitud de predisposición al cambio. Peter Druker, al respecto manifiesta que "los analfabetos del futuro, son aquellos incapaces de aprender a desaprender".

El talento humano de una Universidad Politécnica como la UPEC, requiere estar a la vanguardia del conocimiento, la fluidez de la comunicación y el manejo de las tecnologías que mueven el mundo del saber hacer y del hacer sabiendo; eso sí siempre dirigido por las normas, valores y principios que nos da la institución para el cabal cumplimiento de su misión y visión, mirando y trabajando en función del contexto local nacional y mundial en el que nos encontramos. Esto permitirá proporcionar constantemente valor agregado al servicio que brinda la Institución a través de las funciones universitarias.

Vale reconocer que en este proceso la institución debe definir una Guía para la Planificación Curricular de la capacitación continua del personal administrativo, esta realidad obliga a emprender un proceso de definiciones y decisiones jurídico - administrativas para satisfacer las necesidades institucionales, profesionales y personales para favorecer el desempeño por competencias que deben también ser consideradas por el personal administrativo en el marco del Modelo Educativo y Pedagógico que se basa

en el modelo de competencias que la UPEC aún no ha establecido las competencias funcionales, organizacionales, procedimentales, actitudinales y cognitivas del talento humano que favorezcan la calidad del servicio.

1.2.2 PROGNOSIS

La calidad del servicio es una exigencia interna y externa en toda institución, descuidarla implica un deterioro de la calidad en la función administración y gestión de la academia, que la imagen corporativa se afecte, la causa se identifica en el descuido de la formación continua del talento humano administrativo. La calidad del servicio y de la gestión institucional se encuentra en la calidad de los servidores públicos que tiene la UPEC.

Incluso la capacitación atendida en función de los requerimientos propuestos por los empleados y trabajadores, aislada de un sistema de educación Continua afecta a la formación de competencias laborales, toda vez que son actividades coyunturales y no estructurales del proceso de formación de un perfil universitario.

La ausencia de Educación Continua afectaría además a los procesos administrativos, tecnológicos y comunicativos que se llevan en la institución, todos encaminados a brindar, un servicio de calidad para entrar en el camino del mejoramiento continuo. La acreditación nacional e internacional, el desempeño universitario y profesional de los empleados, directivos y funcionarios aportará a los objetivos institucionales y nacionales.

La no aplicación de procesos de Educación Continua, implicaría además que en el estándar de evaluación reste puntos a la acreditación que se generen sanciones a la institución y a sus autoridades por incumplimiento de leyes laborales y universitarias. En consecuencia, con la limitación de competencias laborales del personal administrativo, el escenario que se presenta se torna realmente impredecible consecuencias para la institución dada la juventud de la misma y la experiencia acumulada.

Por otro lado la tecnología sería inútil, los canales y procesos de comunicación se reducirán a las tradicionales formas, lo que implica costos, tiempos y espacios mayores. El acceso al conocimiento, las formas de comunicación y gestión se vuelve limitado y reducido.

1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene la formación continua del talento humano administrativo en la calidad del servicio de la UPEC?

1.2.4 PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué formación continua se debe considerar para la formación del Talento humano administrativo de la UPEC?
- ¿Existe una Guía Técnica Didáctica para la Planificación de la capacitación del Talento Humano Administrativo?
- ¿Dispone la UPEC de un Modelo de Planificación para la Capacitación del Talento Humano Administrativo?

1.2.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACION

- **CAMPO:** Universidad Pública
- **AREA:** Talento Humano Administrativo UPEC
- **ASPECTO:** Plan de Capacitación

1.2.5.1 Delimitación Espacial

La propuesta investigativa se realizará en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) de la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi, situado en la Sierra Norte Ecuatoriana, frontera con Colombia, zona estratégica del desarrollo nacional.

1.2.5.2 Delimitación Temporal

Periodo administrativo 2013.

1.2.5.3 Unidades de Observación

Autoridades: Rector, Vicerrector

Directivos: Académico, Escuelas, Financiero, Informática, Recursos Humanos.

Personal de Apoyo: Comisiones, Secretarías de Unidades Académicas, Técnicos Finca, Laboratorios, Biblioteca y Servicios Generales.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El Consejo Nacional de Capacitación establece políticas nacionales para la formación del talento humano, mismo que será aprovechado para impulsar la calidad del servicio y la formación adecuada del personal en función de los intereses nacionales e institucionales, oportunidad que no será desaprovechada para incluir a la UPEC con sus funcionarios al desarrollo de la competencias laborales y profesionales dentro del sistema universitario

Algunas de las limitaciones que existen dentro de la Organización retrasan el proceso de crecimiento, desarrollo e institucionalización de la UPEC, lo cual genera cierta incertidumbre e inseguridad en la prestación o desarrollo de los procesos administrativos en pro de garantizar un servicio de calidad. Por lo que la implementación e institucionalización de la formación continua en el personal administrativo es oportuna y conveniente a los intereses institucionales, para contribuir positivamente al fortalecimiento del estamento universitario de apoyo.

La UPEC, para ofrecer el servicio público la Educación Superior Politécnica, cuenta con las Escuelas Comercio Exterior, Administración de Empresas y Marketing, Turismo y Ecoturismo, y Desarrollo Integral Agropecuario en las que se educan 1500 estudiantes y lo efectiviza con 64 empleados, 44

trabajadores, y 93 profesores, mismos que impulsan el funcionamiento óptimo del Centro de Estudios.

Para la evaluación de desempeño institucional y de carreras se formula un indicador de calidad que mide la eficiencia administrativa mediante la relación:

Número de empleados administrativos (2013)

Número de docentes TC (2013)

La relación más baja (0.6) se toma como referencia (benchmarking). La utilidad decrece exponencialmente con el aumento del índice.

En este contexto, la propuesta de implementación como política institucional a la formación continua de los empleados y trabajadores, para garantizar la calidad del servicio cuenta con las facilidades necesarias y factibles tanto tecnológicas, financieras y presupuestarias así como jurídico y administrativas para el desarrollo del proyecto.

El beneficio directo de la formación continua del talento humano administrativo estaría evidenciado en la calidad del servicio que presta la UPEC a los estudiantes, docentes, comunidad universitaria y sociedad en general, este cambio ha generado un impacto institucional de alto nivel, lo que redundará en la aprobación de indicadores de calidad impuestos por el CONEA y CONESUP a todo el sistema universitario y del que la UPEC no se abstrae, al contrario, se abre para mostrarse como institución de calidad y excelencia en el servicio educativo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar “Guía Didáctica y Plan de Capacitación de Talento Humano” mediante la identificación de necesidades que incida en la calidad del servicio que brinda el personal administrativo de la UPEC.

1.4.2 Específicos

- ✓ Fundamentar con bases teóricas y técnicas la gestión del talento en el componente de formación continua para mejorar la calidad en el servicio.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación del talento humano administrativo de la UPEC.

- ✓ Proponer una “Guía Técnica Didáctica para el Diseño Curricular” de la capacitación para mejorar la calidad del servicio que presta el talento humano administrativo de la UPEC.
- ✓ Presentar modelos de planes de capacitación del talento humano anual y de curso para fortalecimiento de las competencias laborales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El trabajo investigativo está sustentado en algunos estudios realizados en el sector universitario interno y externo de nuestro contexto educativo, se han encontrado modelos puntuales sobre formación del talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Ambato, varias IES tanto colombianas como argentinas, ninguna en la zona fronteriza o área de influencia de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, así como trabajos realizados sobre la calidad del servicio universitario. Por lo que la investigación desde su concepción es original y factible, en tanto está pensada desde la óptica de las necesidades de una universidad naciente, además de vital importancia porque beneficia a la institucionalidad de la universidad y en especial a la comunidad universitaria y juventud estudiosa del norte ecuatoriano.

Varios trabajos se encuentran en el internet que están relacionados con la calidad del servicio que prestan las empresas de producción y servicios.

El fundamento teórico del proyecto se enmarca en lo conceptual, legal y técnico acorde a las necesidades puntuales de la UPEC.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En el marco del paradigma Crítico - Propositivo, se privilegia la crítica de una realidad evidente que se muestra con el mismo nacimiento de una universidad politécnica diferente, anhelada y esperada por más de cuarenta años por todo un pueblo ansioso de progreso y desarrollo, no puede dejar de desconocerse el entusiasmo y visión de sus autoridades contagiados al talento humano. Sin embargo se ve limitado por alguna inexperiencia laboral de los empleados y trabajadores universitarios que convocados por la universidad naciente, en crecimiento y desarrollo pero también por su interés particular de satisfacer la

necesidad de realización personal y profesional como de servicio a los demás; ellos deben esforzarse por estar a la altura de servidores universitarios de excelencia con solvencia técnico profesional, eficientes, eficaces, efectivos y con ética.

El fundamento filosófico nos permite comprender que las autoridades, directivos, empleados y trabajadores son talentos propositivos, que en su desempeño laboral deben mostrarse prestos a la solución de problemas en sus puestos de trabajo, en la atención a la comunidad, como en la calidad del servicio con alternativas construidas en un clima laboral, y ecológico, de sinergia y proactividad, ajustadas al marco legal, estratégico, administrativo y de gestión de la UPEC.

Se estimula la interpretación, comprensión y explicación de los procesos administrativos universitarios en perspectiva holística, interrelacionados y transdisciplinados con interacciones propias de la dinámica universitaria para impulsar cambios profundos en el saber hacer, y en el hacer sabiendo el trabajo con calidad en el servicio.

Esta propuesta investigativa está comprometida con el talento humano de la UPEC, centra su énfasis en el área administrativa como fundamento principal para el apoyo a las funciones universitarias: Administración y Gestión, Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad.

El talento humano administrativo de la UPEC, es un ser humano íntegro con sólidos conocimientos que los va enriqueciendo en el proceso de crecimiento y desarrollo de la universidad, con el acompañamiento formativo continuo al que se someten para garantizar la calidad del servicio y el aseguramiento de la calidad universitaria. Se dotan procedimientos que permiten optimizar tiempo, recursos y espacio. Con principios, valores, sentimientos y actitudes dignas de un funcionario universitario que apoyado en la teoría y en la práctica del eje axiológico y normativo de la UPEC será un ser humano, ciudadano y administrativo ejemplar.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El plan de educación continua para el talento humano se fundamenta en la Constitución de la República, en la Ley Orgánica de Educación Superior y más leyes conexas, el Estatuto Institucional y sus reglamentos.

La Constitución 2008 en su artículo 349 manifiesta *“El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos...”*. Y en el mismo sentido el Art. 350.

La Ley de Educación Superior en el artículo 56 expresa *“Garantía de capacitación y perfeccionamiento.- El sistema garantizará la capacitación y perfeccionamiento permanentes de los docentes. En los presupuestos de los centros de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar créditos blandos, becas o ayudas económicas para especialización, semestres o años sabáticos y pasantías...”* en nuestro caso la UPEC incluye a autoridades, directivos y administrativos.

La misma ley en el artículo 57 en la parte pertinente dice *“Facilidades.-...Los recursos para las universidades y escuelas politécnicas se obtendrán del Fondo de Desarrollo Académico Institucional, del rubro de capacitación de docentes e investigadores y de los fondos que de manera obligatoria deberá asignar la institución.*

El máximo organismo colegiado establecerá un programa de capacitación con prioridades, cupos y mecanismos de evaluación”.

En el Art. 27. *“La Educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico,*

el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional” (LOAISA, 2012)

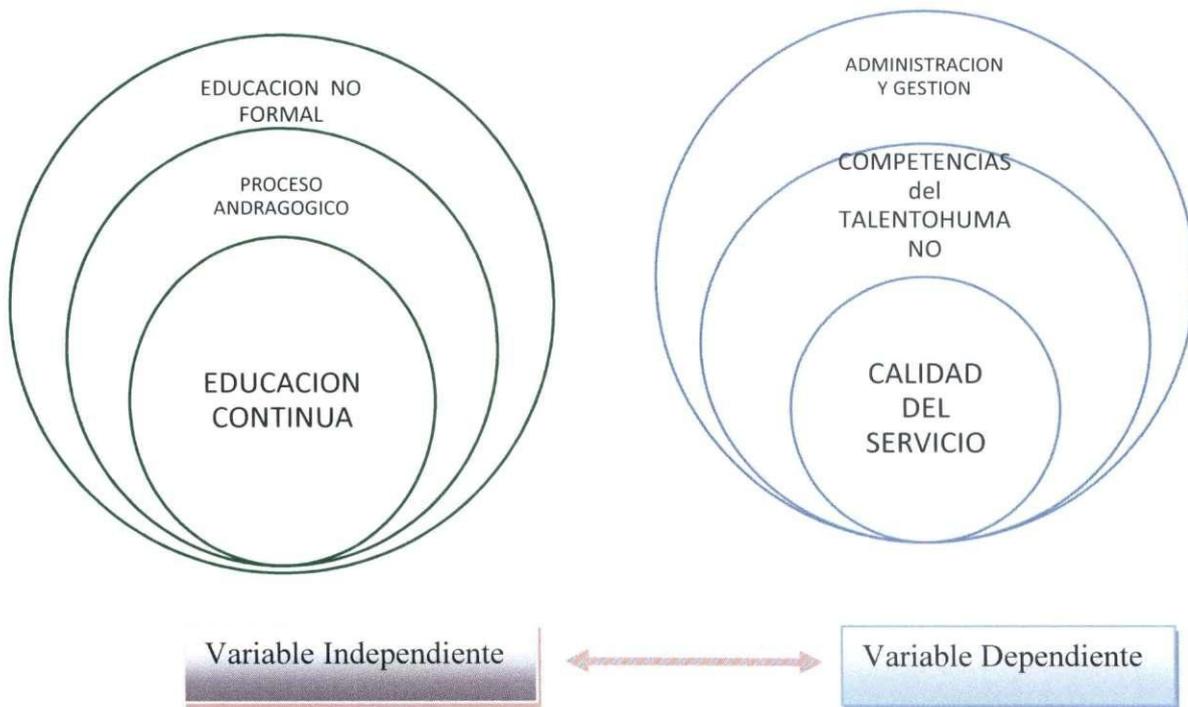
En el artículo 8.- Condición del buen vivir.- “La educación superior es condición indispensable para el buen vivir, principalmente, para la expansión de capacidades, libertades y desarrollo de potencialidades, en el marco de una convivencia armónica con la naturaleza”.

El Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en su Artículo 18, literal i manifiesta, entre las funciones del Vicerrector, “Gestionar y promover la capacitación de los servidores universitarios”.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Con la intención de fundamentar científicamente la investigación se considera los aportes de los diferentes autores, que responden a la conceptualización teórica de las variables, se establecen las siguientes categorías:

GRÁFICO 1 Educación – Calidad del Servicio



2.5. HIPÓTESIS.

Con el diseño de un Plan de Educación Continua para el talento humano administrativo se incide en la calidad del servicio que brinda la UPEC.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.

Independiente - Educación Continua; y
Dependiente - Calidad del Servicio

2.6.1 LA EDUCACIÓN CONTINUA

Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, la formación es “un proceso intencionado y sistemático que favorece la comprensión, apropiación y construcción de conocimiento, a partir tanto de insumos teóricos, del contexto, y de la experiencia; y que propicia en el talento humano su potencial como agente transformador de la sociedad.

Por otro lado, la capacitación es entendida como un recurso que amplía la comprensión de un campo temático para favorecer el desempeño en una labor específica y, particularmente la capacitación en servicio es una estrategia valiosa para mejorar comprensiones y prácticas que se hacen visibles en el desempeño cotidiano; la instrucción se refiere al recurso de apoyo para el uso adecuado de un conocimiento o procedimiento; y la actualización al recurso que afianza o direcciona procesos de formación previos”

Por lo que puede establecer que la formación es un proceso ordenado de actividades que tiene como función la comprensión y construcción del conocimiento apoyada de la capacitación, que no es más que la especialización en un tema específico, aportando significativamente a la formación de la persona.

Adquisición de Conocimientos.- sin duda alguna los conocimientos que se adquiere durante la formación es un indicador de calidad, es por esto que Biencinto y Carballo en su libro la Formación Continua en el Recurso Humano de la Universidad lo define como **Valor Añadido**, ya que estos conocimiento son usados en la vida profesional como la personal.

Para la formación se debe analizar el uso de materiales que se dividen en dos: el primero tiene que ver con el impacto de uso de los participantes en un determinado tema, y el segundo consiste en la aplicación en la vida profesional, la capacidad de explicar y descomponer los efectos del programa.

Consecuencias de la Formación Continua:

Si habla de consecuencias se puede insertarle una característica en especial, son consecuencias positivas, como por ejemplo:

MEJORA DEL ESTATUS PROFESIONAL: se relaciona con el término empleabilidad, al estar mejor preparado el índice de encontrar empleo subirá, puesto que se especializa en la adquisición de capacidades, habilidades y conocimientos (Modelo de Kirkpatrick)

DISPOSITIVOS Y RUTINAS LABORALES: se mejora notablemente en la jornada de trabajo, haciendo sus actividades rutinarias de forma eficiente y eficaz desempeñando mecanismos de discusión y toma de decisiones.

GENERACIÓN DE CULTURA: si hablamos de cultura en el trabajo estamos argumentando sobre los hábitos, valores reglas de una institución, es decir la capacidad que tiene un funcionario para cumplir estos parámetros que permiten medir la calidad en la función asignada.

Tipos de Formación: “a principios de los años setenta diversas organizaciones internacionales de desarrollo empezaron a distinguir entre formal, no-formal e informal, nueva categorización que venía a añadirse a otras ya existentes en el ámbito educativo. Según las definiciones clásicas, la educación formal es la impartida en escuelas, colegios e instituciones de formación; la no formal se encuentra asociada a grupos y organizaciones comunitarias y de la sociedad civil (siendo la que en aquel momento se consideró que podía realizar una especial contribución a la formación en los países en vías de desarrollo), mientras que la informal cubre todo lo demás (interacción con amigos, familiares y compañeros de trabajo). En la práctica, y debido a la naturaleza misma del fenómeno educativo, las fronteras entre categorías se difuminan fácilmente, sobre todo entre la educación no formal y la informal. Esta distinción tripartita pasó a asociarse además a un nuevo concepto que surgió también por entonces en el ámbito de la política educativa: el del aprendizaje permanente o a lo largo de toda la vida” (Educación_04, 2014)

La formación de las personas adultas se divide en tres grandes grupos:

- **FORMACIÓN FORMAL:** “es un tipo de educación regulado, intencional y planificado. Este tipo de educación se produce en espacio y tiempo

concretos y además con ella se recibe un título. La educación formal la identificamos con la educación primaria, secundaria, estudios superiores, etc.” (Cruz, 2014)

- **FORMACIÓN INFORMAL:** es aquella que se aprende en base a experiencias de la vida cotidiana, familiares, amigos. Resulta un aprendizaje no estructurado.
- **FORMACIÓN NO FORMAL:** se base en objetivos y contenidos específicos propios de la institución, es aquella educación que se requiere de forma periódica a través de cursos, seminarios, la cual se valida mediante un documento.

2.6.2. LA EDUCACIÓN NO FORMAL

Formación Continua es una Formación No Formal que nace a partir de cumplir los objetivos de nuestra universidad y mejorar en la calidad del servicio que el personal administrativo oferta dentro de su puesto de trabajo.

“Nuestro recién estrenado siglo XXI será con toda seguridad el contexto histórico de la llamada «sociedad del conocimiento». En este nuevo panorama, la educación es pieza clave y un elemento principal en el desarrollo de las sociedades y las instituciones, lo que supone desde este momento un gran desafío que exige cambios radicales más allá de los sistemas educativos formales.

Vivimos en una sociedad expuesta a continuos cambios en todos los aspectos, el mercado de trabajo exige actualmente un reciclaje profesional continuo de las experiencias, conocimientos y prácticas éticas y morales, los medios de comunicación de masas, acaparan la mayor parte del escaso tiempo libre y de ocio que se ve crecer con la disminución de las jornadas de trabajo, el aumento de la esperanza de vida y el retraso en la incorporación al mercado de trabajo” (REALIDAD, 2014)

Todos estos cambios sociales tienen un gran impacto en la formación de las personas, ya que se demanda la actualización continua de los conocimientos, lo que se traduce en un cambio radical del concepto tradicional de educación, y propicia fenómenos como el esplendor de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que proporcionan propuestas innovadoras a las nuevas demandas formativas.

Así, la Unión Europea declara 1996 como el Año de la Formación a lo Largo de la Vida, considera la formación uno de los factores más importantes para el desarrollo de los países y enmarca la educación como un proceso permanente; ante lo que todos los agentes que constituyen una comunidad quedan obligados a tomar su parte de responsabilidad en la educación.

Junto al componente político e ideológico de casi todas las instituciones de educación superior IES, existe un claro componente educativo. Este papel educador de las instituciones ha cobrado tal protagonismo en las últimas décadas por lo que se hace necesaria una reflexión profunda y un estudio sobre la acción, tanto de aquellas entidades que tienen en la educación su núcleo principal de actividad como de aquellas en las que los procesos formativos son subsidiarios.

Podemos considerar actividades educativas integradas dentro del ámbito de la educación no formal, a aquellas promovidas desde la sociedad civil y fuera del sistema educativo institucional, donde los educadores no están insertados en una estructura jerarquizada, y donde los educandos son toda la población. A diferencia de la educación informal esta es una intervención educativa intencional y consciente dotada de metodología, donde no se pretende la mera transmisión de conocimientos para la obtención de un título sino la concienciación del individuo adquiriendo así una percepción de sí mismo y de su entorno para una posterior modificación del mismo.

La Educación No Formal, con sus características diferenciadoras de la educación formal e informal, presenta hoy en día ciertos problemas de tipo estructural y organizativo, pero sobre todo, y lo que debería ser más preocupante, de identidad personal de las propias instituciones de educación superior.

Puesto que empleados y trabajadores de las IES son al mismo tiempo, los sujetos y los objetos de estos procesos educativos no formales, los problemas a los que la educación no formal se enfrenta dentro del seno de las entidades universitarias, hay que entenderlos en el contexto de la problemática inherente a los empleados y trabajadores en la sociedad actual, la del conocimiento, el desempeño, la competencia, la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

La incorporación del talento humano al mundo laboral de la tecnología y al desempeño en la sociedad del conocimiento se produce actualmente de una forma tardía y dificultosa. En estas circunstancias, el talento humano se encuentran en un estado de dependencia y encierro permanente en esquemas

tradicionales, desde un bloqueo que retrasa su incorporación al trabajo autónomo hasta la solución autónoma de los problemas en su puesto de trabajo.

La consecuencia de una forma más indirecta y más latente es el desarrollo de actitudes pasivas y de desencuentro con los procesos democráticos formales de innovación, actualización y perfeccionamiento del talento humano de lo que desestima la optimización de Recursos: tiempo, espacio, tecnología y economía.

“Y todo ello, sin olvidar las características de un contexto social de cambio de siglo en el que las estructuras sociales han experimentado un profundo cambio y que se caracteriza principalmente por los flujos migratorios, la multiculturalidad, el aumento del tiempo libre y de ocio, las consecuencias de la globalización y la revolución tecnológica y el deterioro del medio ambiente.

Por lo tanto, una de las principales misiones de la educación no formal desde las entidades juveniles es la de dotar a los y las jóvenes de instrumentos que les ayuden a «dejar de ser jóvenes» y acceder a la vida adulta incidiendo especialmente en la participación activa en la sociedad, convirtiéndose de una manera natural en los protagonistas del cambio social.

Así pues, se hace necesario delimitar claramente dentro del movimiento asociativo los objetivos que los procesos educativos no formales tendrán en el seno” (REALIDAD, CONSEJO DE JUVENTUD DE ESPAÑA , 2014) de la Universidad, en el contexto de las circunstancias inherentes al hecho de ser empleado o trabajador hoy y en el contexto de la sociedad de cambio de siglo, ser el talento humano requerido.

Los objetivos que se deben buscar son:

- Facilitar el proceso de maduración personal, potenciando el autoconocimiento, las habilidades para las relaciones personales sociales, y desarrollar en el individuo aptitudes como la creatividad, la expresión y la solidaridad.
- Facilitar el proceso de maduración e inserción social, sobre todo educando en la participación social activa y en el desarrollo de los valores democráticos, fomentando actividades educativas en el consumo responsable y en el desarrollo de una actitud crítica ante los medios de comunicación de masas, creando una

cultura activa donde empleados y trabajadores sean los y las protagonistas y no sólo meros trabajadores o sujetos activos de trabajo operativo. De esta forma, los empleados y trabajadores tendrían la oportunidad de convertirse en responsables directos de la consecución de retos como la institucionalización plena de la universidad, la construcción de espacios laborales óptimos para un clima laboral e institucional de calidad, con trabajo pleno en la eliminación de las barreras tecnológicas, cognitivas, étnicas, culturales y de género, la protección del medio ambiente, la afirmación de los valores éticos, morales, cívicos y políticos. En definitiva, se trata de utilizar los procesos de educación no formales como instrumentos para la construcción de la ciudadanía, del trabajo patriótico y emblemático por una universidad de calidad y excelencia.

- El desarrollo de una percepción del mundo desde la perspectiva filosófica de vida institucional, laboral, familiar y personal de cada talento humano en cada unidad administrativa.
- En definitiva, la educación no formal debe ser concebida como una «educación para la acción», como instrumento de lucha contra la pasividad y la alienación dotando al colectivo de empleados y trabajadores de competencias laborales, ocupacionales y personales para la interpretación de la realidad de un contexto social y universitario. Una educación que desarrolle en el talento humano el espíritu crítico ante el mundo que los rodea y los prepare para cambiarlo.

Otra de las consecuencias de la rapidez con la que las asociaciones han asumido su papel educativo y la falta de una planificación estructural inicial, es la escasez de criterios unificados de actuación y la no existencia de una línea general en cuanto a la metodología y a la evaluación de los programas de educación continua.

Por otro lado, la educación no formal constituye actualmente, a nivel laboral, una importante fuente de creación y conservación de empleo, sin explorar que las figuras profesionales que surgen no encuentran una regulación homogénea en cuanto a sus condiciones laborales.

Es necesario un proyecto de intervención sistematizado y una adecuación entre la estructura de la organización y su misión, entre lo que se hace y lo que se quiere. Las organizaciones de empleados necesitan enfrentarse a una re

conceptualización de su acción, de su propio proyecto laboral y por ende educativo, en el ámbito de la educación continua.

La Educación No Formal sería la actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir cierto tipo de aprendizaje a subgrupos del área administrativa en función de sus competencias específicas, incluyendo las genéricas.

La Educación No formal, se caracteriza por su amplitud y diversidad y las funciones que incluye van desde numerosos aspectos de la educación continua, programas de animación laboral, cultural, ambiental, cívica, de formación general y específica del talento humano, todo esto, en función del rol, las funciones y procedimientos que desarrolle en su puesto de trabajo, a tareas de complementación de la escuela con otras que están relacionada con la formación profesional. Asimismo atiende a aspecto de la formación política, cívica y social; ambiental y ecológica; física; sanitaria; educación popular; vinculación con la comunidad, etc.

Ander-Egg destaca tres elementos diferentes en la educación de empleados y trabajadores o sencillamente de adultos en general:

1. Educación compensatoria: alfabetización de adultos y "alfabetización funcional (la primera se limita a la adquisición de conocimientos de lectura, escritura y cálculo mientras que la segunda avanza un poco más)
2. Educación transitoria: orientación profesional, especialización en un determinado campo de actividades, perfeccionamiento, reciclaje profesional.
3. Educación complementaria: acceso a bienes y objetos culturales" (Ricard, 2001), y aprendizaje y adquisición de conocimientos.

El término "Educación No Formal" tiene sus orígenes en la "*Conferencia Internacional Sobre la Crisis Mundial de la Educación*" (Williamsburg, Virginia – USA- en 1967).

Coombs expone que la educación formal es incapaz de abarcar, cualitativa y cuantitativamente las necesidades de formación de las sociedades y que la educación no formal debería formar parte importante del esfuerzo total de la enseñanza de cualquier institución, región o país.

La Educación No Formal como potencial del desarrollo marca las diferencias entre países industrializados y no industrializados. Gran parte de la confusión en el uso de las modalidades se debe a que dichos conceptos vienen ligados a este tipo de discurso en un marco de atención a la pobreza en los países de América Latina y muy especialmente destinada a adultos de áreas rurales y zonas marginales (Coombs, 1972, Philip H. Coombsy Manzoor Ahmend, 1975.J. La Belle, 1980).

Entre las muchas confusiones de “estas modalidades hay un concepto central que hay que analizar, el de la “intencionalidad”. La intencionalidad ha sido una de las razones más utilizadas para explicar las diferencias: se basa en el supuesto de que una actividad educativa intencional correspondería a la modalidad formal o no formal, en contraparte, las que carecen de esta intencionalidad entrarían en el ámbito de la educación informal.

La educación no formal y la formal son diferentes de la informal, no por la “intencionalidad”, sino porque presentan la característica de ser procesos educativos, organizados, coordinados y sistematizados, aspecto que no acontece en el caso de la modalidad informal.

Lo formal estaría delimitado a lo que se inscribe en los ciclos organizados y avalados por el estado que certifica y que lo acredita ante el gobierno correspondiente para proseguir con otro ciclo educativo" (MINEDUCACIÓN, 2014)

Para Quintana (1991), la educación estaría dividida en dos modalidades: informal y formal. La informal, que sería la “educación no sistemática y extraescolar”. La formal comprendería a su vez dos tipos diferentes, la educación reglada y la no reglada: La educación reglada sería “educación sistemática

escolar” (educación formal); y la no reglada sería la “educación sistemática no escolar” (educación no formal).

Educación no formal es a la sazón la modalidad educativa que abarca todas las prácticas y procesos que se desprenden de la participación de las personas en grupos sociales estructurados, deliberadamente educativos, pero cuya estructura institucional no certifica para los ciclos escolarizados avalados por el estado.

Características de la Educación No Formal

- ✓ Una de las características de la educación no-formal es que su enfoque está centrado en el discente. La educación no-formal, no se limita a lugares o tiempos de programación específicos, como en la educación formal.
- ✓ La educación no formal puede proveerse de una forma muy flexible que debe ser pensado en mejorar el presente y proyectarse al futuro.
- ✓ ES toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir cierto tipo de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población.
- ✓ Sus programas son de menor duración.
- ✓ Tiene flexibilidad en sus programas y métodos.
- ✓ Existe una mayor relación con el sector productivo y la sociedad.
- ✓ Es implantada a través de diversos educadores (profesionales - no profesionales).
- ✓ No es oficial, no es esencial para alcanzar un grado y no es escalonada.
- ✓ Su prioridad es brindar los conocimientos, valores, destrezas, habilidades, para satisfacer necesidades.
- ✓ Se evalúa cualitativamente, evalúa capacidades.
- ✓ Es sistémica, busca la coherencia en todo el proceso andragógico en sus etapas: investigación, planificación, ejecución y evaluación.
- ✓ Es menos utilizada. Procesos sociales que no son suficientemente educativos.
- ✓ Se caracteriza por su amplitud y heterogeneidad, y las funciones que abarca van desde numerosos aspectos de la educación permanente

(alfabetización de adultos, programas de expansión cultural, etc.), a tareas de complementación de la escuela, a otras que están relacionadas con la formación profesional. Asimismo atiende a aspectos de la formación política, cívica y social, ambiental y ecológica, sanitaria, etc.

La Educación No Formal es atendida por organizaciones en dos niveles: aquellas cuyo propósito básico es el cambio social a través de acciones de alimentación, producción o salud y, aquellas cuyo propósito básico es eminentemente educativo, pero que conforman un abanico de posibilidades y prácticas concretas que hace difícil de generalizar características básicas a su alrededor.

Objetivos de la Educación No Formal

- Empoderamiento de conocimientos básicos y avanzados con las competencias indispensables para la comunicación y la integración del trabajo en equipo, el cumplimiento de la misión y la vinculación directa a las manifestaciones de la cultura laboral de calidad.
- Desaprender prácticas y procesos viciados de extemporaneidad, descontextualización, anticuados, en lo cognitivo, procedimental y actitudinal; y que están reñidos con la ética y la moral.
- La innovación y el perfeccionamiento para ampliar las oportunidades de desempeño laboral y nuevo empleo, mejorar el ingreso familiar y modificar las condiciones de vida.
- La concienciación y vertebración social necesaria para generar procesos educativos que propicien actitudes, valores y formas de organización social capaces de operar el cambio social.
- Cursos de idiomas y tecnologías enfocados tanto a niños como adultos.
- Talleres, seminarios, congresos, cursos, convenciones, simposios, de tipo formativo, educativo y profesional.

Ámbito de la Educación No Formal

- Instituciones de servicio a la comunidad.
- Instituciones de Formación Laboral Permanente.
- Instituciones y empresas.

Independientemente de otros ámbitos que se alejan del propósito de este trabajo, el ámbito está fundamentalmente en las instituciones y empresas que se ven obligadas a prestarse más competitivas y competentes por el desarrollo tecnológico y comunicacional, tanto en los servicios, como en la producción y comercialización de bienes, esto obliga a mantener la continua formación de los trabajadores. Para ello se consideran tres tipos de programas para el desarrollo personal y profesional del Talento Humano:

- De carácter técnico-profesional.
- Programa formativo a nivel humano.
- Programa referido a las necesidades colectivas de la empresa.

2.6.3 EL PROCESO ANDRAGOGICO

2.6.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

Un **proceso** (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica que se utilice.

LA ANDRAGOGÍA

*"Nadie educa a nadie,
Ni nadie aprende solo,
Los hombres (mujeres) aprendemos
Mediatizados por el mundo"
Paulo Freire
Pedagogia del Oprimido*

En la antigüedad, maestros como Sócrates, Platón, Aristóteles no creían en la educación tradicional, sino que utilizaban una excelente metodología, aunque diferente para transmitir el conocimiento directamente al adulto. Pensaban que la educación real, es un proceso de transmisión del conocimiento y de humanización del individuo que se realizaba dándole al alumno, la libertad de escoger, investigar y de adaptar los conocimientos.

Jesús fue un andragogo; pero no actúo pensando en que él era andragogo, más bien pensó en los niños, "cuando enunció Dejad que los niños vengan a mí lo

cual era un grito de amor, se fundamentó en predicar y enseñar su palabra a adultos, es decir, sus discípulos.

También Confucio, Lao Tse, Aristóteles y Platón crearon en formas prácticas las premisas de la educación de adultos. Surge de esta manera la idea que tenían que el aprendizaje es fundamentalmente un proceso de investigación enseñando a través de parábolas, utilizando situaciones de la vida real." (Andragogía, 2013)

Es a partir de 1833 antes de que los teóricos en educación de Alemania, Diesterweg (en 1835) y NATORP (en 1894) introdujeran el término más conocido como "Pedagogía Social", el "profesor Alemán de escuela primaria, ALEXANDER KAPP, propone el término "Andragogía (Andragogílik)". En ocasiones se utilizaban los dos términos para denotar el mismo cambio de estudio, pero con diferente énfasis.

La Andragogía plantea que la educación de adultos puede ser tan normal como la educación de niños. La educación comienza con la "Propodeutik" (Propedéutico - Antes del nacimiento); luego continúa con la educación de los niños, Pedagogía y esta a su vez, encontraba su realización necesaria en la educación del adulto, Andragogía. Ya que el ser humano no es un ser completo sino que en el transcurso de su vida se va completando.

Analizando la etimología de la palabra, debemos destacar que los griegos desconocían la existencia de este término. Solo utilizaban el término "PAIDOGOGIA "para referirse aquel profesional que debía velar por la educación de los niños" (Andragogía, 2013)

ANDRAGOGÍA proviene de los vocablos griegos: Andro = HOMBRE ADULTO y Ago = GUIAR O CONDUCIR.

El alemán Johhann F. Hertbart (1841-1911) se opone a la utilización del término de Alexander Kapp. Creando así el primer malentendido: "*La andragogía significa que la educación de adulto, no es ni la Pedagogía, ni la tutoría*". "Después de la segunda Guerra Mundial, el suizo H. Hanselmann comenzó a

emplear el término Andragogía enfatizando en la *orientación de adultos o la educación de niños con problemas*. En 1957 Franz Pogeler publica su libro *"Introducción a la Andragogía: Puntos Básicos en la Educación de Adultos"*. Rosenstok expresa que *la Andragogía no se refiere a las escuelas de adultos, sino a la educación profesional con una función, destrezas o conocimientos bien definidos*. Hanselmann *no ve la Andragogía como el deseo de educar a los adultos sino como ayudar a los adultos*.

Desde 1940 se empieza a realizar textos, documentos, conferencias, y libros sobre la Andragogía en la cual podemos citar "La Primera Conferencia Internacional de Educación de Adultos. "UNESCO" 1949. Después de 1960 comienza la difusión de la Andragogía a Francia e Inglaterra. Luego en Estados Unidos, Malcom Knowles sugiere que la palabra "Andragogía" para caracterizar la educación de adulto significara lo siguiente: *"El arte y la ciencia de ayudar a los adulto a aprender, una teoría para justificar el hecho de tratar a los adultos"*. (Andragogía, 2013)

"En la década de los sesenta es cuando se aplica el concepto con cierta frecuencia, tanto en Europa como en América del Norte, para referirse específicamente a los métodos, técnicas, fines y en general a todo el currículum diseñado para llevar a cabo la educación integral en la población adulta. El enfoque de la andragogía obtuvo fuerte impulso mediante el denominado grupo andragógico de Nottingham en los años ochenta.

"Bajo el interés por el proceso de la formación y de la educación permanente de hombres y mujeres adultas, de manera diferencial a la formación del niño" (Andragogía, 2013), la UNESCO retomó el concepto en sustitución de la expresión de Pedagogía para adultos.

A últimas fechas, se ha dado suma importancia a los preceptos andragógicos para identificar la forma en que se logra el aprendizaje en la educación de adultos, de forma tal, que éstos logran el desarrollo auto sostenido e integral que les lleva a ubicarse como individuos capaces de contribuir a logros profesionales, de crecimiento personal y de intervención comunitaria y social" (NESTOR, 2001)

Otros autores definen la Andragogía como:

... "es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social" (Marquez, 1998)

En "**Andragogía no Pedagogía**" (1972), *Malcolm Knowles*, enfatiza: "*La Andragogía es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos.*"

"Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" (ADOLFO, 2010)... "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto" (ADOLFO, 2010)

EL HECHO ANDRAGÓGICO

El hecho andragógico implica, por lo tanto, una nueva **actitud** del hombre frente al problema educativo. La educación de adultos no puede quedar reducida a la escolarización. Es como dice Freire "*Mientras más reflexiona el hombre sobre la realidad, sobre su situación concreta, mas emerge plenamente consciente comprometido, listo a intervenir en la realidad para cambiarla*".

La naturaleza del ser humano indica que puede continuar aprendiendo durante toda su vida. La evidencia científica demuestra que tiene la capacidad para hacerlo concediendo a los primeros años su increíble y enorme importancia en el desarrollo mental, los de la madurez no dejan de tener también su oportunidad.

El proceso Andragógico es real, objetivo y concreto porque:

- Existe adultos con una realidad Bio-Psicosocial y el ergológico.
- Esta realidad (adulto) es susceptible de educabilidad durante toda su vida.
- La sociedad existe para su propia supervivencia y desarrollo, educar a sus miembros.

“El hecho Andragógico adquiere dimensión práctica en la acción de la formación de adulto. Es el proceso de orientación individual, social y ergológica para lograr sus capacidades de autodeterminación.

A diferencia del proceso que se realiza con los niños puede tener carácter bidireccional o monodireccional. El acto pedagógico tiene lugar en los primeros años de la vida y se caracteriza por el propósito deliberado de moldear las estructuras Psicológicas del niño o del adolescente, con ideas o patrones de conductas que aquel elabora a su medida y antojo para moldear o estructurar la personalidad del educador a su semejanza.

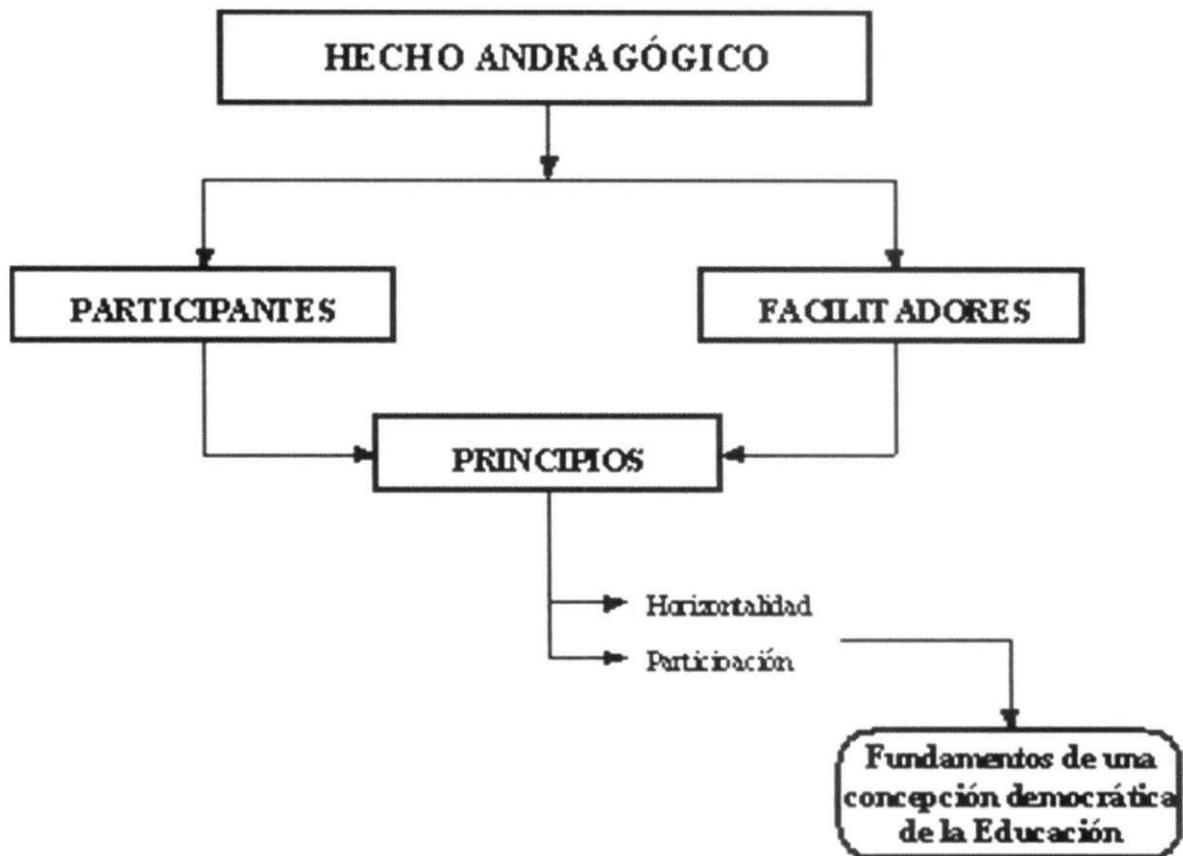
En el adulto este proceso es diferente por cuanto el propio proceso de maduración le permite aceptar o rechazar las ideas y experiencias del grupo social donde ha adquirido iguales derechos y deberes; donde el adulto que ha acumulado alguna experiencia interviene racionalmente en las decisiones sobre su propio destino y el de la sociedad.

Estimular las motivaciones en el hombre es función de la educación de adultos; es misión de la actividad andragógica. El hombre para sobrevivir en éste u otro planeta de la extensión sideral, debe siempre sumar, no restar, ni dividir, sino multiplicar su acervo cultural, científico, técnico y profesional.

“El acto Andragógico, o sea la actividad educativa en la vida adulta es diferente. “El primer término no es una medición pues no se trata de que una generación adulta transmita a otras sus patrones formados y sistema de vida. En segundo, lugar no existe propiamente un agente - maestro en el sentido estricto de la palabra, encargado de imponer los designios de un sector, de la sociedad adulta a otro sector. Los elementos representativos a que hemos hecho referencia en una sociedad desarrollada el adulto lo posee y los mismos permanecen marginados” (Andragogía, 2013), de la cultura (analfabetismo) estos elementos representativos pueden ser adquiridos si surgen de las necesidades como

consecuencia del desarrollo socio – económico de los grupos humanos”
(MINEDUCACIÓN, 2014)

GRÁFICO 2 SUJETOS DEL PROCESO ANDRAGÓGICO



SUJETOS DEL PROCESO ANDRAGÓGICO

- a) El Adulto Maduro,
- b) El Andragogo
- c) Los Participantes

a) El Adulto Maduro

Dentro del modelo andragógico el principal recurso en el proceso de aprendizaje. El participante se apoya en sus propios conocimientos y experiencias adquiridas. El Participante debe continuar con la explotación

y descubrimiento de sus potenciales: talentos y capacidades. Es por ello que todo aprendizaje, sólo puede efectuarse si existe continuidad y total congruencia, en el nivel del SER como del HACER. El adulto está en el centro del aprendizaje.

b) El Andragogo

El profesor, catedrático o docente desde una óptica convencional o tradicional se ubica como quien posee los conocimientos y es el responsable de impartirlos, mientras que en el modelo andragógico el Andragogo es un Facilitador competente en el proceso de transferencia de conocimientos y transferencia de experiencias, que el participante puede aportar.

El Andragogo dejó de ser el instructor, pues debe desempeñar varios roles: Facilitador, transmisor de informaciones, agente de sensibilización, agente del cambio, agente de relación, tutor, coach, mentor. El Facilitador promueve la participación activa fundamentada en actitudes positivas de los participantes adultos. El Andragogo planifica y organiza la actividad educativa, cuyo actor principal es el participante, además facilita las interacciones interpersonales. *"Se puede contar con el Andragogo como persona-recurso en muchas situaciones, considerándolo igualmente, como un participante en el proceso continuo de aprendizaje."*

c) Los Participantes

Los participantes se proyectan como fuentes de recursos, debido al cúmulo de experiencias. Los participantes adultos constituyen en su conjunto, una gran cantidad de recursos que son provistos por sus propias experiencias previas, así como por su voluntad para aprender, de ahí que cada uno de los miembros del grupo se convierten en un agente del aprendizaje, en lo referente al contenido o al proceso en sí mismo.

El Andragogo facilita las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa, cuyo principal actor, como lo señalamos, es el participante, como socio del aprendizaje.

"En un medio ambiente educativo, en donde el grupo tiene su parte de responsabilidad, todo participante puede convertirse en un recurso para el otro. Los intercambios proporcionan una transacción dinámica".
(Andragogía, 2013)

CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO MADURO (Ernesto, 2010)

"A diferencia del niño, el adulto como individuo maduro, manifiesta las siguientes características:

1. Tiene un Auto-concepto
2. Tiene Experiencia
3. Prisa en Aprender
4. Orientación para Aprendizaje
5. Motivación para Aprender

1. Auto-concepto

"En contraste a la dependencia de niños, los adultos tenemos una necesidad psicológica profunda para ser auto-dirigidos. Nuestro auto-concepto nos lleva a guiarnos por nuestra propia voluntad. Somos renuentes a las situaciones en que el Facilitador y el diseño de los programas limitan a los aprendices en un papel dependiente - *como si fueran niños* - o en el estilo de enseñanza del docente, instructor o facilitador en el que puede llegar a guiar a sus estudiantes con amonestaciones inadecuadas, ridiculizándolos o con acicates equivocados.

2. Experiencia del adulto

Los adultos independientemente de la edad hemos acumulado gran riqueza de experiencias que se convierten en importantes recursos de

aprendizaje, y al mismo tiempo se convierten en plataforma para desarrollar nuevos aprendizajes para sí mismo, así como para la comunidad de aprendizaje en la cual el individuo se encuentra inmerso” (Andragogía, 2013).

3. Prisa para Aprender

“Los adultos estamos dispuestos a aprender cosas que necesitamos saber o saber hacer, para así cumplir con nuestros papeles en la sociedad: laboralmente, como profesionales, como líderes, trabajadores, esposos(as), padres o madres. Nuestra rapidez en aprender se orienta cada vez más para las tareas en el desarrollo de nuestros papeles y responsabilidades sociales cuando se alcanzan niveles de madurez adecuados. Si bien es cierto, es frecuente que muchos adultos presenten grados de reticencia en procesos de aprendizaje de manera manifiesta u oculta, al sentirse presionados si su participación, no es 100% voluntaria.

4. Orientación para el Aprendizaje

Los niños tienen una orientación centrada en materias para el aprendizaje, los adultos tenemos una tendencia a mantener una orientación centrada en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes. Los niños llegan a dominar con grandes destrezas los contenidos, para ser promovidos al grado superior y continuar con su proceso; los adultos buscamos los conocimientos para desarrollar las habilidades que necesitamos aplicar a situaciones o problemas a los que nos confrontamos en la vida real en nuestras actividades y labores cotidianas. La perspectiva del tiempo en nosotros los adultos cambia hacia individuos que buscamos conocimientos para una aplicación de manera inmediata, que vaya de la mano con los objetivos de nuestras actividades o para las empresas para las cuales trabajamos, en aras de mejorar nuestras competencias.

5. Motivación para Aprender

Los adultos estamos más motivados para aprender por los factores internos, tales como desarrollo de nuestra auto-estima, recompensas tales como aumentos de sueldo, ascensos, necesidades evolucionadas, descritas por *Abraham H. Maslow* en su "*Jerarquía de Necesidades*". Aunque eventualmente podremos encontrar personas que buscarán evitar participar en los procesos de aprendizajes por varios factores entre estos el temor a hablar en público, desconocimiento, vergüenza, falta de seguridad, otros factores. El ser humano suele hacer más por evitar sus mayores miedos, que lo que hace por alcanzar sus anhelos, pero es parte de una realidad." (EDUCACIÓN, 2011)

"Bajo el tema que nos compete – Educación Continua – respetaremos que las características especiales del aprendizaje en el adulto dependen en gran medida de la psicología propia de esta edad evolutiva.

El tema es demasiado amplio para entenderle completamente, pero se destacan las principales características a tomar en cuenta dentro del proceso educativo y especialmente en la Educación Continua y Permanente.

El adulto..." (Sánchez, 2014)

Pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social.

- Cuando tiene buena salud, está dispuesto a correr riesgos temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional
- Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación, a fin de asegurar también a la descendencia todas las etapas de un desarrollo satisfactorio.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse.
- "Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.

- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- Su inteligencia sustituye a la instintiva
- Además de su preocupación por el Saber, requiere del Saber hacer y el Saber ser.
- Tiene la capacidad para entregarse a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos” (SAMUEL, 2014)
- Sus experiencias sexuales y sociales, así como sus responsabilidades, lo separan sustancialmente del mundo del niño.
- En los últimos años de ésta etapa, se considera como alguien que enseña, educa o instituye, así como buen aprendiz, necesita sentirse útil y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que ha producido y que debe cuidar

A su vez, en su papel de educando

- Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender
- Puede pensar en términos abstractos, es capaz de emplear la lógica y los razonamientos deductivos, hipótesis y proposiciones para enfrentar situaciones problemáticas.
- Se torna de un ser dependiente a uno que auto dirige “su aprendizaje.
- “Aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.
- Suele mostrarse como analítico y controvertible de la sociedad, la ciencia y la tecnología.
- Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatórias cuando se siente tratado como infante.
- Rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por los profesores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización, aspiración natural y propia de la juventud y de los adultos en general.

- Es buscador de una calidad de vida humana con fuertes exigencias, de que se le respete su posibilidad de crecer como persona y se le acepte como crítico, racional y creativo.
- Parte de su propia motivación para aprender y se orienta hacia el desarrollo de tareas específicas.
- Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
- Se centra en la resolución de problemas más que en la ampliación de conocimientos teóricos.” (REZABALA, 2014-2015)

EL EDUCADOR ANDRAGÓGICO (IBID, 2014)

“Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto es necesario ubicar el papel del educador que orienta su función docente respetando las características del adulto. Bajo ésta idea, el educador debe...

- Tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos.
- Asumir un rol de facilitador del aprendizaje.
- Ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones.
- Atender el proceso educativo al considerar las necesidades generales y específicas del grupo de educandos.
- Aceptar el desempeño de su múltiple función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa.
- Aceptar que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación.
- Establecer relaciones interpersonales con sus educandos e identificar positivamente sus características.
- Asumirse como parte del grupo de adultos y como un agente de cambios
- Ser partícipe de la planeación del currículo o programa educativo que conducirá.
- Mantener apertura y flexibilidad ante la necesidad de hacer cambios al programa para atender las necesidades específicas de los educandos.
- Promover un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos.

- Captar y aprovechar la energía dinámica (sinergia) del grupo para lograr los objetivos de aprendizaje.
- Aceptar al grupo como un conjunto más de recursos para el aprendizaje, descubriendo y reconociendo el bagaje con el que cuentan sus integrantes.
- Provocar que los educandos tomen parte en el acto académico como agentes de intra e interaprendizajes
- Considerar que los educandos cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferenciales.
- Promover la transferencia de los aprendizajes hacia situaciones reales de cada uno de sus educandos. Esto implica necesariamente contar con información acerca de las expectativas desde el inicio del desarrollo del acto educativo.
- Aprovechar la utilidad del uso del objetivo como estrategia de enseñanza – aprendizaje.
- Evitar discursos con contenidos desconocidos que provoquen interferencia para el aprendizaje.
- Contar con diferentes y variadas opciones para el desarrollo de ejercicios o actividades para el aprendizaje que multipliquen las formas de encarar un mismo problema y considera la aplicación a diferentes campos de la misma adquisición.
- Mantenerse atento a todos los cambios que intervienen en la vida escolar y profesional relacionado con su campo de dominio y el de sus educandos.
- Esforzarse por establecer vínculos entre los contenidos del acto educativo y las condiciones actuales del contexto de sus receptores.
- Permanecer permanentemente a la expectativa acerca de lo que los educandos manifiestan en sus discursos como necesidad de aprendizaje.
- Procurar un ambiente en la cual el adulto pueda expresarse, rescatar y compartir sus experiencias sin presión de patrones autoritarios.
- Favorecer un clima de respeto hacia el logro de objetivos comunes en grupos, en los cuales el fracaso no sea una amenaza.
- Influir para que los errores que cometen y la heterogeneidad de conocimientos y experiencias sean gestores de nuevos aprendizajes;

- Acordar entre él o ella y el grupo un contrato o convenio en el que se manifiesten las responsabilidades de ambas partes, siempre orientadas hacia el logro del aprendizaje.” (REZAVALA, 2013)

EL ENTORNO EN EL PROCESO ANDRAGÓGICO

En “un entorno educativo, en donde el grupo tiene su grado de responsabilidad, cada uno de los participantes puede convertirse en un recurso creando una simbiosis vertical y horizontalmente. Los intercambios que generan, producen transferencias dinámicas de doble vía. El ***Outdoor Training*** que no es lo mismo que el *Outdoor Adventure*, se presenta como un entorno adecuado para muchos programas de capacitación orientados al desarrollo y fortalecimiento de *habilidades blandas*, conocidas como Soft Skills

La creación de un ambiente socio-emotivo adecuado es necesaria para hacer propicio el proceso de aprendizaje; los espacios físicos ayudan de igual manera, así como los recursos tecnológicos con los que se cuentan, influyen los colores, el clima, la comodidad, la tranquilidad.

“El medio ambiente: Es posible distinguir tres (3) tipos de medio ambiente. El primero comprende el medio ambiente inmediato, creado para realizar el aprendizaje, es decir, la actividad educativa. El segundo se relaciona con el organismo educativo que facilita los recursos y los servicios humanos y materiales. El tercer tipo comprende a las instituciones y a las agrupaciones sociales.

Si la creación de ambiente socio-emotivo es necesario para hacer propicio el aprendizaje, también los espacios físicos y los instrumentos tecnológicos constituyen factores importantes para facilitar el aprendizaje.” (Andragogía, 2013)

CONDICIONES DEL PROCESO ANDRAGÓGICO

En la actividad andragógica podrían señalarse fácilmente las condiciones que la caracterizan:

- a. "Confrontación de experiencias
- b. El punto de vista cultural, profesional y social es la confrontación de la experiencia de dos adultos del que educa y del que es educado. La riqueza espiritual del hombre es su experiencia, es lo que sabe, lo que ha vivido, lo que ha hecho, lo que siente.

En la actividad andragógica, desaparece la diferencia marcada entre educado y educando. Ambos son adultos con experiencias, igualados en el proceso dinámico de la sociedad. El tradicional concepto de uno que enseña y otro que aprende uno que sabe y otro que ignora, teóricamente deja de existir en la actividad andragógica para traducirse en una acción recíproca donde muchas veces el profesor es quien aprende

Esta se hace presente en la actividad andragógica en cuanto el adulto posee elementos de juicio para reflexionar en sus justos términos sobre los contenidos que se le suministran.

- c. La racionalidad

El pensamiento lógico, también se hace presente en la actividad andragógica. El adulto tiene conciencia lógica y dialéctica, sabe por qué estudia y puede fácilmente apreciar en forma inductiva o deductiva las consecuencias del acto educativo. EL adulto promueve su educación, la planifica y la realiza en función de necesidades e intereses inmediatos y con vista a consolidar su porvenir.

- d. La capacidad de abstracción del adulto

- e. "Integración y Publicidad

El proceso de racionalización en la confrontación de experiencia y las abstracciones que derivan el adulto, le conducen a integrar a su propia vida y aplicar a su medio social y ergológico las nuevas experiencias. Este proceso de integración y aplicación tiene un carácter funcional que asegura, aumenta y diversifica las motivaciones y vivencias que mueven la conducta volitiva del adulto.

La función Pedagógica se propone estimular, ejercitar, corregir y vigilar la conducta del niño. Está destinada a despertar y profundizar su interés en el proceso de enseñanza - aprendizaje para que este tenga resultados positivos. En su aspecto informativo desarrolla sus capacidades y habilidades potenciales. También forma en el hábito y actitudes deseables. Además, canaliza sus instintos, sus reacciones y sus emociones. El papel del proceso pedagógico es formar la personalidad del niño y del adolescente.

La función andragógica cumple una misión diferente. No tiene que provocar precisamente intereses, motivaciones o necesidades que ya el adulto las tiene” (GARCIA, 2012)

- “Primera Fase: es consolidar, mantener y enriquecer esos intereses para abrirle nuevas perspectivas de vida profesional, cultural, social.
- Segunda Fase: es de orientación, pues, ni aun al analfabeto se le puede guiar como se hace con el niño, para mostrar al adulto nuevos rumbos, de carácter productivo y promover en él la idea de que en toda colectividad humana.
- Tercera Fase: es actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que continúe aprendiendo, investigando, reformando conceptos y enriqueciendo su vida cultural científica y tecnológica.
- Cuarta Fase: es la proyección humana, que consiste en interpretar las variables de lo que fuimos, somos y seremos, entre las que se conjuga la esencia misma del hombre” (GARCIA, 2012)

2.6.4 EDUCACIÓN

DEFINICIONES DE EDUCACIÓN

Tradicionalmente la educación solía definirse como un proceso por medio del cual la sociedad transmitía a sus nuevos miembros, a través de instituciones docentes, conocimientos, lineamientos y directrices que les servían como normas e instrumentos de desempeño en su diario quehacer. Lo anterior significa que la educación comprendía patrones de comportamiento, previamente establecidos por grupos de mayor

experiencia, que debían ser asimilados y puestos en práctica por estudiantes.

La educación, al igual que la sociedad, es, además, un macro proceso complejo que contribuye al proyecto de vida (Michel, 1996) que implica multiplicidad de factores en relación y que la hacen un asunto dinámico, variado y diverso (Ruiz, 2000)

“Es un proceso de socialización por medio del cual las sociedades transmiten formalmente a sus nuevos miembros, a través de instituciones docentes, una serie de conocimientos, valores, lineamientos, procedimientos y directrices como normas e instrumentos de desempeño en los diferentes ámbitos de la vida de un individuo. Por lo tanto la educación comprende patrones de comportamiento previamente establecidos por grupos de mayor experiencia y que están supuestos a ser asimilados y puestos en práctica por los estudiantes de generación en generación” (Andragogía, 2013).

“Se reconocen tres tipos de educación: la formal, la no-formal y la informal.

La educación formal se genera en los ámbitos de las escuelas, institutos, academias, tecnológicos, universidades y politécnicos.

La educación no-formal se genera con los cursos, seminarios, talleres; mientras que la educación informal es aquella que se adquiere a lo largo de la vida.” (Andragogía, 2013)

2.6.4.1 LA EDUCACIÓN PERMANENTE O CONTINUA

“Desde Platón (que abogó por la educación a todo lo largo de la vida del hombre) y Condorcet (según el cual la instrucción debía abarcar todas las edades), y sin olvidar a Comenius (« toda la vida es una escuela para los hombres, del nacimiento a la tumba... ») ni tampoco la transmisión oral y

de modo no formal de sistemas históricos pre capitalistas- como, por ejemplo, en los imperios Azteca, Otomano, Mongol, Tokugawa, Bantú, Ming- y que aún es una forma de EP en nuestros días; hasta llegar a los esfuerzos más recientes de conceptualización -UNESCO (1960, 1984, 1989... 1995), Paul Lengrand (1970,1994), Edgar Faure (1993) Federico Mayor (1991, 1994), Miguel Escotet (1991), Carlos Tünnermann (1992), Allønso Borrero (1993)...-, existe un consenso en que el aprendizaje del hombre no termina (ni comienza) con la escuela, sino que es un proceso que dura toda la vida”. (UNESCO, 1960)

Lo que necesitamos es una universidad que sea un centro de educación permanente para la actualización y el reentrenamiento; una universidad con sólidas disciplinas fundamentales, pero también con una amplia diversificación de estudios, diplomas intermedios y puentes entre los cursos y las asignaturas, de suerte que nadie se sienta atrapado y frustrado por sus escogencias previas. El propósito deberá ser que los estudiantes salgan de la universidad portando no sólo sus diplomas de graduación pero también conocimiento, conocimiento relevante para vivir en sociedad, junto con las destrezas para aplicarlo y adaptarlo a un mundo en constante cambio

En resumen, para Tünnermann, la nueva Educación Superior, bajo la forma de EP, debe tener los siguientes rasgos:

1. Formar profesionales con una amplia cultura general, y a la vez especializados en una determinada rama del saber, de la ciencia o la técnica.
2. La flexibilidad y la visión prospectiva -capaz de prever alternativas de una dimensión planetaria para problemas como el desarrollo humano, la preservación del ambiente, la lucha contra la pobreza y para impartir conocimientos que generen una cultura de paz, tolerancia y solidaridad, un nuevo humanismo- deben hacer además posible que el subsistema postsecundario sea no solamente universitario, en el sentido tradicional, sino que integre también otras formas de educación superior (institutos politécnicos.

institutos tecnológicos, colegios universitarios con programas de dos o tres años).

3. El perfil amplio del curriculum -cuya modificación esencial es clave- debe permitir la recalificación y el reciclaje.
4. La enseñanza debe ser interdisciplinaria, para así contribuir a una mayor capacidad de innovación y a la creatividad.
5. Las modernas técnicas de comunicación e información (en especial las redes telemáticas) harán posible que la educación superior adopte el carácter de EP y de aprendizaje sin fronteras -existen ya experiencias relevantes en el Norte y en el Sur de distinto signo analizadas por Tünnermann; también nuestro programa UNITWIN de Cátedras UNESCO puede ofrecer interesantes ejemplos al respecto. De este modo luchar contra un creciente proceso de exclusión social, ofreciendo en cambio una oferta diversificada a los adultos que ya han rebasado la edad de ingreso « normal » a la universidad y a sectores sociales y países excluidos de ella mediante modalidades como la educación a distancia.

Con esto se podrá atenuar la « fuga de cerebros » y, sobre todo, impedir que se pierdan y desperdicien millones de talentos potenciales.

Esta nueva universidad en sentido amplio, vía la EP y el aprendizaje sin fronteras, podrá entonces ser « atalaya que sirve para avizorar el futuro y la institución que facilita análisis críticos e imparciales de la sociedad (MAYOR, 1994)

La Educación Permanente surge como respuesta pertinente, adecuada y oportuna, a las exigencias de nuestra renovadora e intrincada sociedad. Se propone ayudar al hombre en forma efectiva durante todas las etapas de su vida. Según la UNESCO (1976): *“El acceso de los adultos al sistema educativo constituye un aspecto fundamental del derecho a la educación y un medio para facilitar su participación activa en la vida política, cultural, artística, tecnológica y científica.”*

Lo anterior permite inferir que la educación ha dejado de ser sólo la adquisición de conocimientos, para transformarse en el desarrollo del ser humano a través del conjunto de experiencias logradas en el medio laboral, en la esfera cultural, en el ámbito hogareño y, en general, en todas las actividades del quehacer diario. La nueva concepción del hecho educativo, no está limitada a la tradicional institución escolar; esto lo visualizó perfectamente Roque Ludojoski (1978), cuando afirmó: *“La educación no es escuela sino vida”*.

La época presente podría catalogarse como la era del aprendizaje permanente, en la que el ambiente de cada persona conforma su entorno educativo natural. Su vida constituye el espacio para interacciones, cooperación, interrogantes, trabajo productivo, inventiva y búsqueda de respuestas pertinentes y oportunas para algunos de los innumerables problemas que le plantea una sociedad en permanente y sostenido cambio. Al respecto, Ramón Escontrela (1982) opina:

“En el contexto de la Educación Permanente las oportunidades de aprendizaje válido no se limitan a un tiempo y a un lugar, busca permitir al individuo continuar extendiendo su potencial personal.”

2.6.4.2 QUÉ ES LA EDUCACIÓN CONTINUA

Es el acto académico por medio del cual se transmiten conocimientos y se desarrollan habilidades y actitudes que permiten al participante acceder a un entorno laboral a mantener y/o promoverse en una organización. Desde el ángulo de la actualización, a través de la educación continua se comunican los enfoques y se intercambian los avances de vanguardia en la disciplina correspondiente.

2.6.4.3 TIPOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

- **Curso:** experiencia educativa de una o varias sesiones en la que se trabaja básicamente a partir de la exposición y la instrucción magistral.

- **Seminario:** reuniones de trabajo sobre temas de interés, en el que se aportan las distintas perspectivas de los participantes. Se promueve así la mutua enseñanza.
- **Taller:** sesiones formales de trabajo de un equipo de estudiosos para el desarrollo o el análisis de determinado producto material o conceptual, en el campo científico, tecnológico o cultural.
- **Diplomado:** programa curricular que estructura unidades de enseñanza-aprendizaje sobre un tópico determinado y que tiene la suficiente extensión (entre 120 y 150 horas), y formalidad como para garantizar la adquisición o el desarrollo de un conocimiento teórico y/o práctico, válido.
- **Conferencia:** es aquella situación en la que un expositor calificado pronuncia un discurso ante un auditorio.
- **Congreso:** reunión que persigue el intercambio y la fusión de experiencias y opiniones entre un grupo de personas calificadas en determinado campo.
- **Simposio:** grupo de charlas, discursos o exposiciones presentadas por varios individuos sobre diversas facetas de un solo tema.
- **Jornadas:** serie de actividades concebidas para impartir instrucción e información específica, así como para discutir sobre un tema y llegar a resoluciones y conclusiones comunes.
- **Mesa redonda:** discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6) bajo la dirección de un coordinador.
- **Panel:** encuentro de estudiosos con el propósito de presentar ante una audiencia de interesados o ante ellos mismos las distintas visiones sobre un tema determinado.
- **Foro:** sesión o serie de sesiones en el que un grupo de expertos discuten y disertan productivamente sobre un tema.

2.6.5 LA ADMINISTRACIÓN

“La Administración es el conjunto de funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de manera positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (MONOGRAFIAS, 2014).

La Administración es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

La Administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servir para alcanzar sus metas, llamados Gerentes, Administradores, Rectores, Directores, Funcionarios, Ejecutivos, etc.

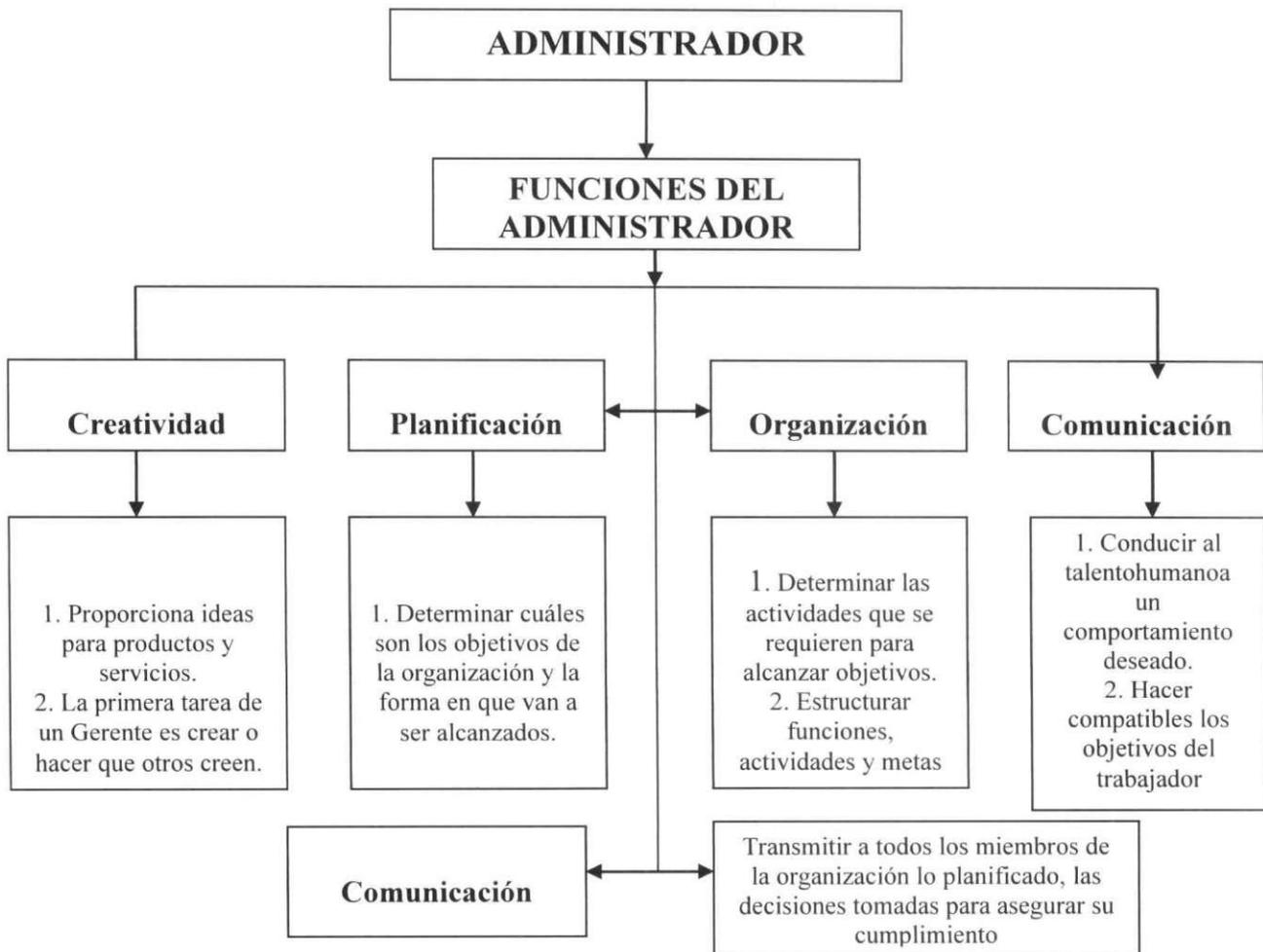
2.6.5.1 Importancia de la Administración

“La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas” (MONOGRAFIAS, 2014).

“Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información decisión para coordinar los esfuerzos y mantener equilibrio dinámico” (MONOGRAFIAS, 2014)

GRÁFICO 3 PROCESO ADMINISTRATIVO



2.6.5.2. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

a) Planificación

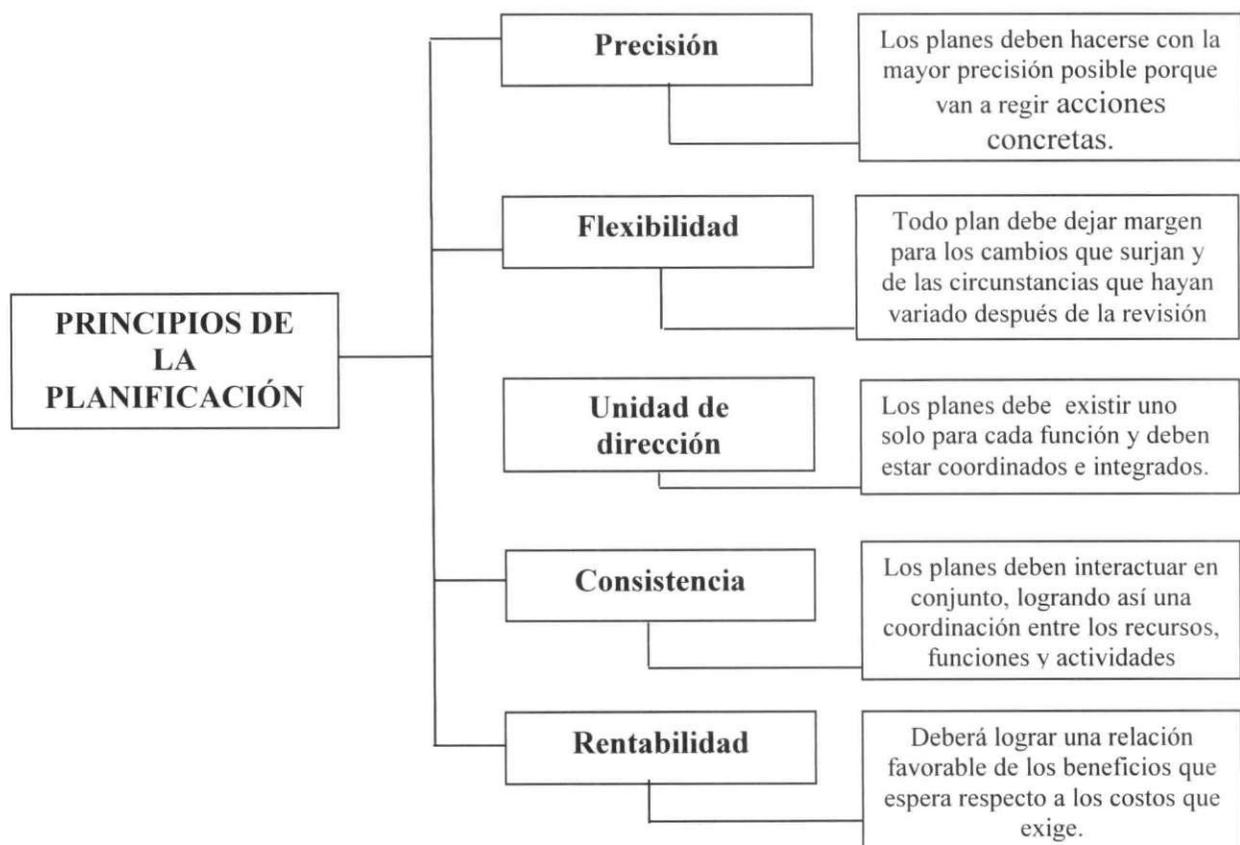
“La Planeación se define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada”. (CHIAVENATO, 2002)

La Planificación es el proceso de establecer objetivos y determinar las acciones que deberán realizarse para alcanzarlos”. (JR., 2005)

La Planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. La relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, experiencias pasadas, etc.

GRÁFICO 4 PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN



Fuente: monografias.com

Adaptado por: Hugo Ruiz Enríquez

2.6.5.3. ORGANIZACIÓN

“La Organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos”. (CHIAVENATO, 2009)

“La Organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. (KONNTZ HAROLD, 2004)

“La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo se refiere “como deben ser las funciones, jerarquías y actividades”.
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse”, más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona” (ALFREDO & KATHERINE, 2014)

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto”. (MONOGRAFIAS, 2014). Podemos

decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de la estructura organizacional.

2.6.5.4 DIRECCIÓN

“La Dirección representa la puesta en marcha de los que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales”. (CHIAVENATO, 2002)

“La dirección es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo”. (HAROLD, 2002)

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mayor esfuerzo”. (JOSSELYN, YIRIAN, & CRISTIAN, 2014)

2.6.5.5. INTEGRACIÓN

“La Integración del personal consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados”. (KONNTZ HAROLD, 2004)

Implica llenar y mantener ocupados los puestos asignados por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a

ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Trabajar en equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influye entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos, los formales y los informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece en el equipo de mando, otro tipo de equipo formal el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de decisiones y problemas que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social, estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

.

2.6.5.6 CONTROL

“El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan corregir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos”. (CHIAVENATO, 2009)
“Control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”. (KONNTZ HAROLD, 2004).

“Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

El control de mercado es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercados externos, como la competencia de precios y la

participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado” (JOSSELYN, YIRIAN, & CRISTIAN, 2014).

El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

El control del clan, es el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias, y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué si o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación deba preceder del control.

2.6.6 TALENTO HUMANO

2.6.6.1 Administración del Talento Humano

“En la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH.

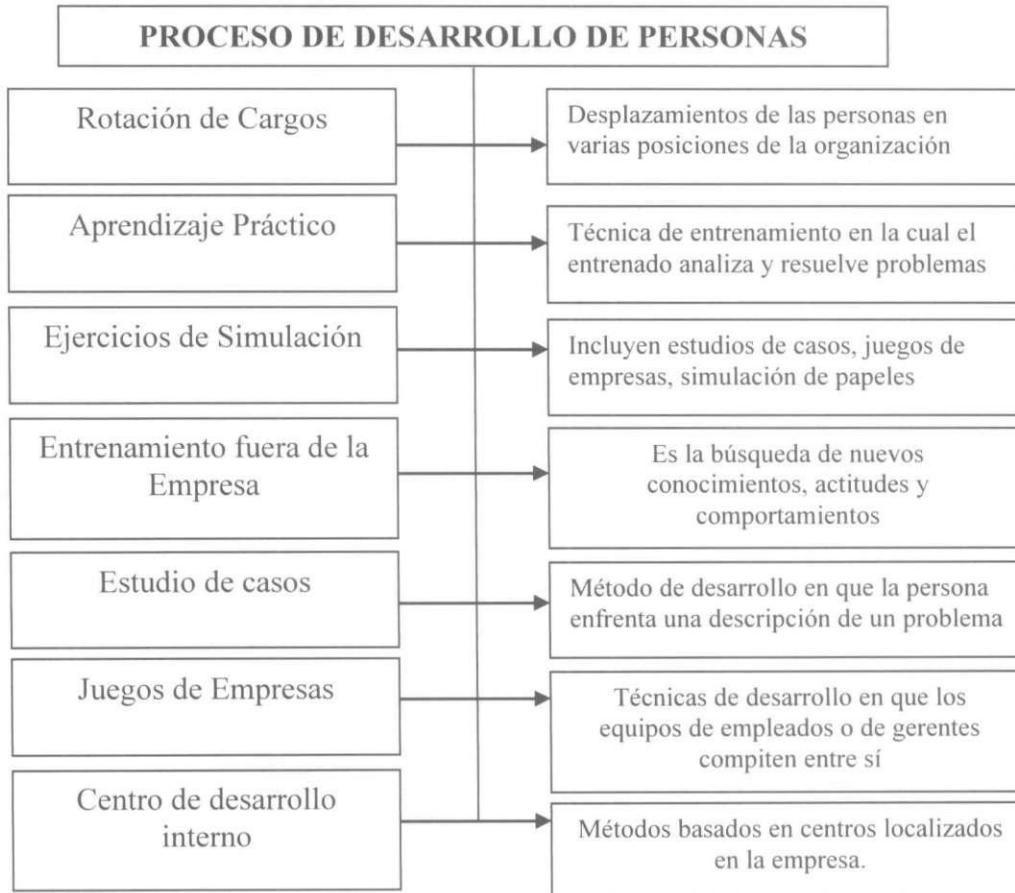
Además están sucediendo en el área de recursos humanos y provocando una transformación en las características del área” (CHIAVENATO, 2002)

Para que esta transformación sea plenamente posible y para que el área de recursos humanos pueda situarse a la vanguardia y no simplemente acompañar de lejos y con retraso significativo lo que ocurre en las demás áreas de la empresa, es necesario que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas actitudes, a fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

2.6.6.2. Proceso de Desarrollo de Personas

“Entrenamiento y desarrollo están en el orden del día. El desarrollo de personas se relaciona más con la educación continua o permanente y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con el proceso más profundo de formación de la personalidad, y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en cargo actual.” (KONNTZ HAROLD, 2004)

GRÁFICO 5 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS



2.6.6.3. Proceso de Integración de Personas

“La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento de selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso” (DOLAN, 2003). El proceso de integración de personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos y salir de la empresa).

2.6.6.4. Proceso de Organización de Personas.

Podemos decir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o en casa.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual es también un resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece. Dentro de un marco de moral y equidad.

En toda organización existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros.

2.6.7 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”. (CHIAVENATO, 2009)

“Prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. (DESSLER, 2004)

La gestión del talento humano genera impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar al capital humano buscarlos en el mercado, integrarlos, orientarlos, hacerlos trabajar, desarrollarlos, recompensarlos, monitorearlos y controlarlos, es un aspecto fundamental en la

competitividad de las organizaciones. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

2.6.7.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

“Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La Gestión del Talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para que los objetivos de la Gestión del Talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional”. (CHIAVENATO, 2002)

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. “La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”. (MORALES & DOMINGUEZ, 2014)

2.6.7.2 Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna de Personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no recursos de la organización.
2. "Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la Reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no sujetos pasivos" (JOSSELYN, YIRIAN, & CRISTIAN, 2014)

2.6.7.3 Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo.

"Las instituciones se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la

racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores de la institución". (CHIAVENATO, 2009)

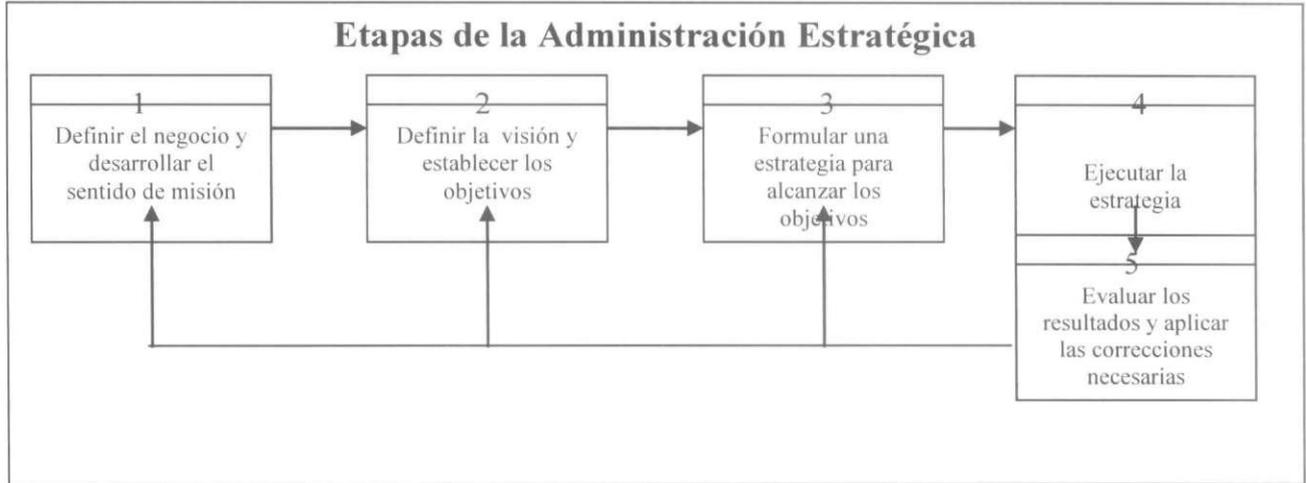
Desde que Adán resolvió contrariar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién. Sin embargo, solo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo xx recibe la configuración que hoy tiene.

2.6.7.4 Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

"El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad" (DESSLER, 2004)

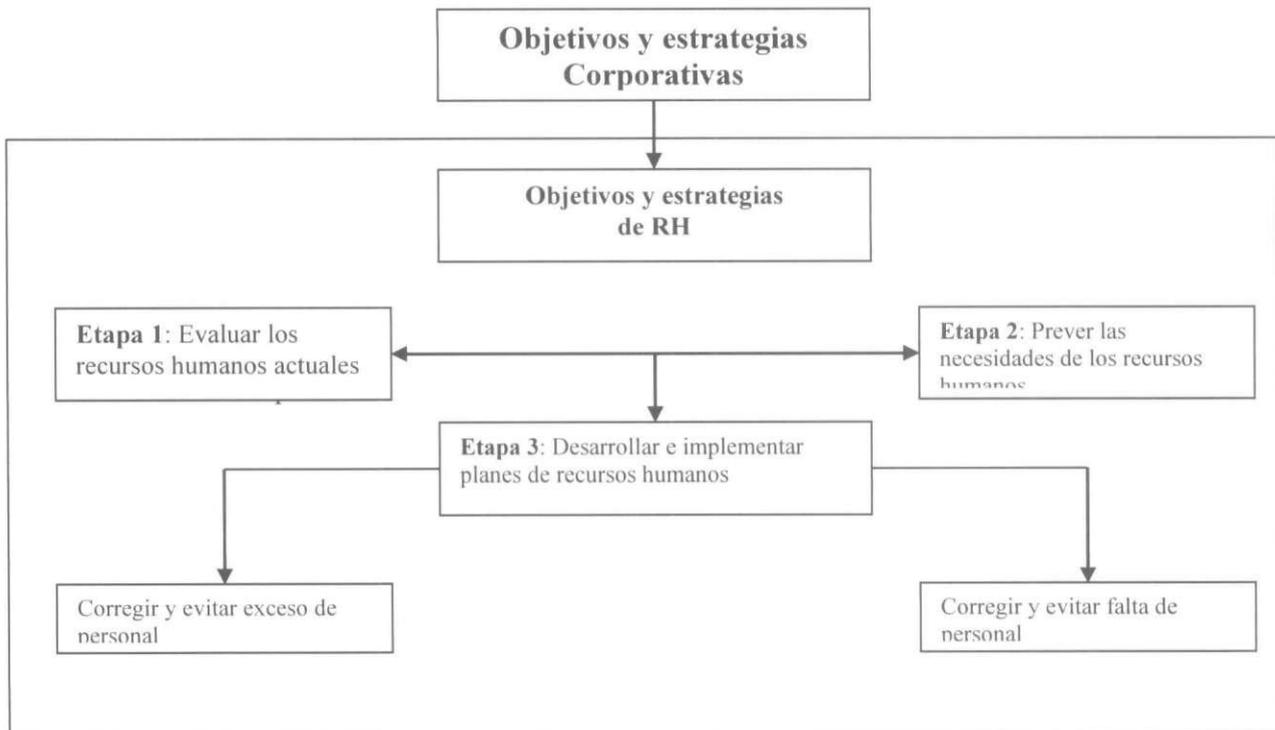
La planificación estratégica de los Recursos Humanos, además de ofrecer un marco de actuación responsable, alineándole directamente con la estrategia general de la empresa a cabo acciones y tomando decisiones correctas para el bien de la compañía; ofrece a la dirección general una útil herramienta de valoración y evaluación de la gestión de los recursos humanos, dentro del enfoque global estratégico único.

GRÁFICO 6 Etapas de la Administración Estratégica



McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A... Bogotá Enero 2004. Pág. 60.

GRÁFICO 7 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RH



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 2004. "Gestión del Talento Humano". Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá Enero 2004. Pág. 64

2.6.7.5 Los seis procesos de la Gestión de Talento Humano

1. "Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. "Compensación de las Personas" (MORALES & DOMINGUEZ, 2014): procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
4. "Desarrollo de Personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Mantenimiento de Personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados" (JOSSELYN, YIRIAN, & CRISTIAN, 2014)

GRÁFICO 8 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 2004. "Gestión del Talento Humano". Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá Enero 2004. Pág. 13

2.6.7.6 El Reclutamiento

"Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos y potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente en un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección." (CHIAVENATO, 2009)

"El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo". (CHIAVENATO, 2002)

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: La organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Los medios de reclutamiento pueden ser internos y externos.

2.6.7.6.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno, cuando al haber determinado la vacante, la institución trata de llenarla mediante el reacondo de los empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción.

Las ventajas principales del reclutamiento interno son: es más económico, más rápido, presenta un índice de validez y seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la institución en la capacitación del personal; y, desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

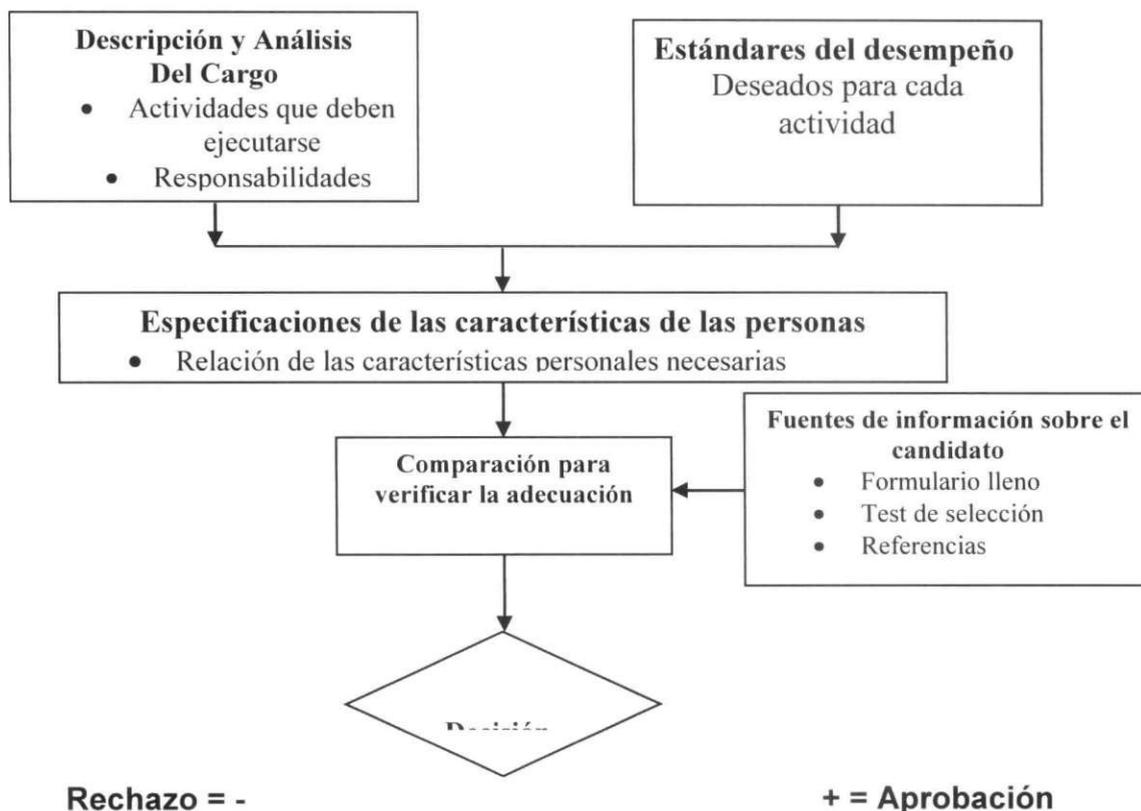
2.6.7.6.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas del reclutamiento externo son: lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personas hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

2.6.7.6.3 Proceso de selección de personal

GRÁFICO 9 SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 2004. "Gestión del Talento Humano". Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá Enero 2004. Pág. 113.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por esta. En términos más amplios la selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer

2.6.7.7 Subsistema de organización de Personas

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la institución, orientar y acompañar su desempeño.

2.6.7.7.1 Socialización organizacional

“La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este nuevo aspecto. El nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar las reglas y regulaciones internas precisas”. (CHIAVENATO, 2009)

Se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos.

2.6.7.7.2 Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos.

“Diseño de puestos, es el conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar. Se determina cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones. Y a quién le debe reportar el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura”. (CHIAVENATO, 2002)

Es la función que va a desempeñar el empleado una vez que ha sido contratado por la organización; el diseño de cargos representa de modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hace distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

“Análisis de puestos, es el estudio y determinación de los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas, y condiciones de trabajo que demanda su desempeño”. (ASOCIADOS, 2008)

La descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos que estas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que deben tener un ocupante para desempeñar exitosamente el puesto.

2.6.7.8 Inducción

Las primeras impresiones son siempre las más duraderas. Esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo. La inducción es el esfuerzo de C y D para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo.

Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo, las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un periodo de tiempo. Para una óptima inducción es recomendable:

- Información general sobre la rutina de trabajo.
- Repaso de la historia de la empresa: su propósito, sus productos y de qué manera el puesto del que está encargado contribuye a sus necesidades.

- Una presentación detallada de las políticas y prestaciones de las cuales gozará el trabajador.

2.6.7.9 Entrenamiento.

“El entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de hacerlos más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”. (CHIAVENATO, 2004)

Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Recientemente se amplió el concepto al considerar al entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas y el cargo que debe ocupar.

En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y ser cada vez más valiosas.

2.6.7.10 Gestión del Talento Humano por Competencias.

“La gestión por competencias es el liderazgo que detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para quién lo desarrolle y mantenga un desempeño superior a la media”.(ALLES, 2000)

2.6.7.10.1 Competencia

Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

En puestos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades de manejo de personal. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.

- **Contribución estratégica:** relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimientos de los negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Entrega de RH:** proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de RH:** usar la tecnología y medios basados en Internet para entregar valor a los clientes.

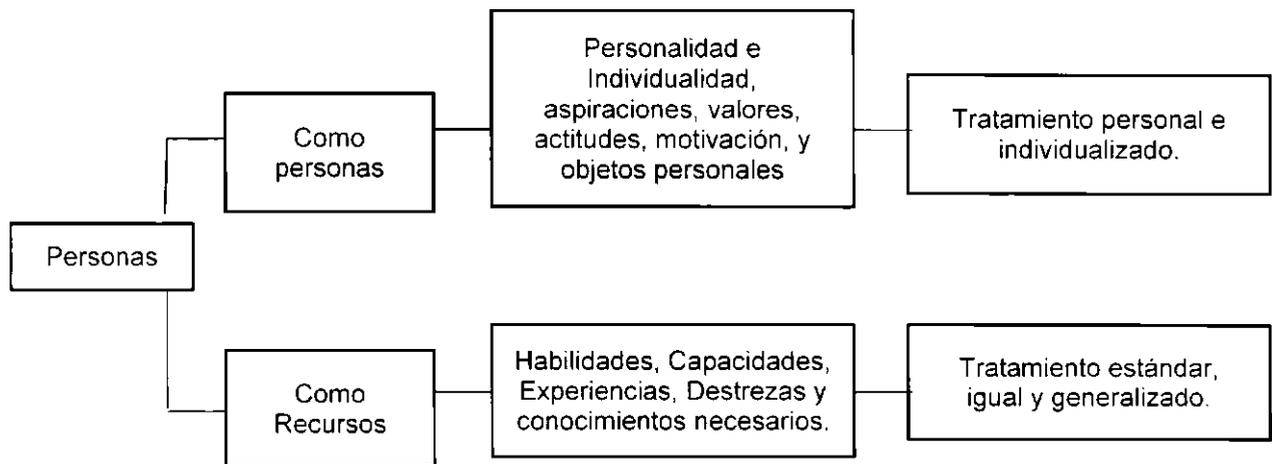
TALENTO HUMANO.-

“Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados. La sección de Capacitación y Desarrollo de Personal, realiza diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto técnicas como comportamentales, se diseñan programas de inducción - re inducción y orientación todo esto útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenencia para los integrantes de la organización. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento.” (Galeon.com, 2014)

El talento humano constituye el recurso más importante de una empresa, “sin embargo la variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.” (Thompson, 1976) . Es por esta razón que el talento humano constituye un estudio difícil de entender ya que cada individuo es único.

A continuación, se presenta la siguiente figura indicando a las personas como personas y como recursos.

GRÁFICO 10 TALENTO HUMANO



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2009.

MOTIVACIÓN HUMANA: la motivación se entiende como el impulso de una persona para actuar de manera determinada, esta acción lleva a un estímulo que es proveniente de los procesos mentales de la persona.

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que: “los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensan cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La Motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza, y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gastó energía” (Krech, 1962)

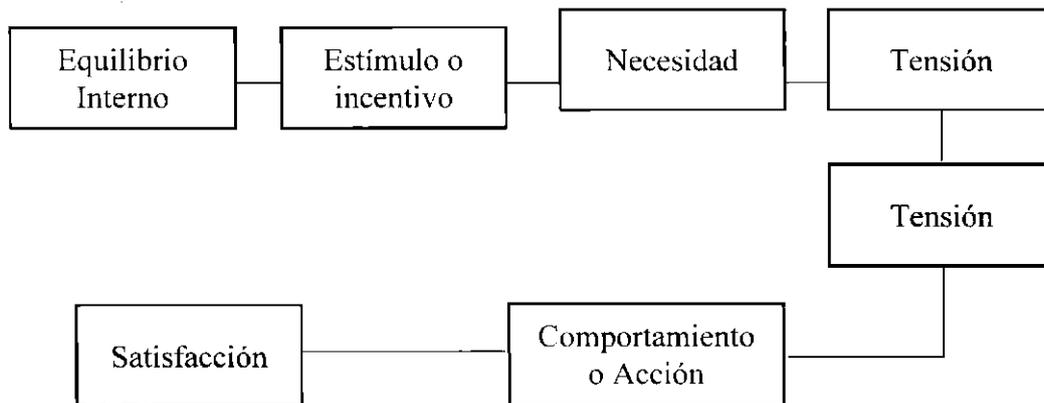
Es por esta razón la conducta humana se divide en tres:

- 1.- La conducta es producto de estímulos externos o internos. Se debe tomar en cuenta que la herencia y el ambiente influyen directamente en el comportamiento de las personas.
- 2.- La conducta es motivada, por lo que existe una finalidad. La conducta se orientan y dirige a un objetivo.

3.- La conducta como ya se mencionó es producto de un impulso, por lo tanto está orientada a objetivos.

Es necesario evaluar la motivación del personal administrativo para determinar si vamos a satisfacer su necesidad por completo. La siguiente figura muestra como inicia un ciclo motivacional para generar satisfacción y cumplir objetivos.

GRÁFICO 11 NECESIDADES



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2009

Adaptado por:

Jerarquía de las Necesidades según Maslow

Las necesidades de Maslow parten del principio del comportamiento del ser humano, y estas han sido jerarquizadas de acuerdo al grado de importancia que alcancen, se las denomina necesidades primarias a aquellas que son más bajas y recurrentes, y las elaboradas e intelectuales son las que se encuentran en la cúspide.

- **Necesidades Fisiológicas:** son las necesidades que se encuentran en la base de la pirámide. Estas se constituyen necesidades básicas del ser humano como hambre, sed, sueño, reposo. Estas necesidades toman este nombre ya que exigen satisfacción cíclica y reiterada con el fin de que viva el individuo.

- Necesidades de Seguridad: son aquellas que permiten brindar seguridad ante cualquier peligro. El ser humano tiene el anhelo de vivir en un mundo ordenado que no afecte su ambiente de trabajo.
- Necesidades Sociales: Aparecen cuando las necesidades fisiológicas son resueltas por completo. Nacen del núcleo social de la persona como; amistad, amor, afecto.
- Necesidades de aprecio: son aquellas que el individuo las encuentra cuando se observa y valora. Por lo general se evalúa: autoestima, autovaloración, confianza entre otras.
- Necesidades de autorrealización: se consideran las necesidades más fuertes o elevadas del ser humano. Las necesidades de autorrealización se considera a la superación personal, la capacidad que tiene el individuo para hacer una actividad en especial.

Maslow establece varios parámetros que ayudan a entender el funcionamiento de una necesidad:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.
2. El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/ actividad, sexo, etc.
3. A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.
5. Las necesidades más elevadas no solo surgen a medida que se satisfacen las más bajas si no que predominan sobre estas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades.
6. las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivacional corto, mientras que las más elevadas requieren de ciclo largo" (CHIAVENATO, 2009)

GRÁFICO 12 NECESIDADES



Eficiencia y Eficacia de Individuos

Al ser una persona eficiente en su trabajo quiere decir que lucha únicamente por sus intereses personales. En cambio y ser eficaz significa que realiza sus actividades sacrificando el tiempo e intereses de su familia. El objetivo de un empleado Eficaz y eficiente es encontrar el balance entre estos dos conceptos. Es por esto que las personas siempre buscan encontrar la reciprocidad de la empresa, ya que la mayor parte del tiempo ocupa para la empresa a cambio de una remuneración para solventar sus necesidades.

De acuerdo al criterio de Chiavenato, establece varias características de lo que las personas esperan de la organización:

- Un excelente lugar de trabajo
- Oportunidad de crecimiento, educación y carrera
- Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos
- Libertad y autonomía
- Apoyo: liderazgo renovador
- Capacidad de empleo y de ocupación
- Camaradería y compañerismo

- Calidad de vida en el trabajo
- Participación en las decisiones
- Distracción, alegría y satisfacción.

Si logramos como empresa cubrir estas expectativas se logrará mantener un empleado satisfecho con su trabajo y capaz de rendir exitosamente.

Equilibrio Organizacional.- El éxito de la empresa es mantener a un equipo de trabajo bien remunerado. En base a esta política varias empresas ofrecen a sus empleados estímulos para que trabajen de mejor manera. Hay que tomar en cuenta que la organización depende directamente de los empleados, es por esto que siempre las organizaciones buscan empleados buenos en términos de eficiencia y eficacia, en cambio los empleados buscan una empresa en donde satisfagan sus necesidades.

A más del equilibrio organizacional es necesario contar con un clima adecuado, para esto se plantea tres variables:

Una persona está mentalmente sana cuando: las personas se sienten bien consigo mismas, en relación con otras personas, y son capaces de enfrentar las circunstancias que se presentan.

COMPETENCIA

Según Perrenaud, se trata de una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones (Perrenaud, 2000).

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “[...] una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996): "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona, la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su papel social o un cuerpo de conocimientos que él o ella usa.

Entonces se podría decir que competencia es la capacidad para evaluar habilidades y destrezas del ser humano, que se caracteriza por establecer conocimientos y conductas propias de la persona.

El talento humano desde los años 80 ha iniciado a incluir en su trabajo la palabra competencia, es decir que el personal trabaja hoy en día por competencias, mide su capacidad a través del cumplimiento de metas, objetivos de la empresa.

El individuo debe poseer varias competencias dentro su formación personal y profesional lo que le permitirá mejorar su calidad de vida, cumpliendo una de las necesidades que establece la teoría de Maslow.

Competencia de comunicación.- es la capacidad para intercambiar información dentro de un equipo. Podemos dividirla en tres tipos, competencia de la comunicación formal, informal, negociación. La comunicación requiere de la participación del individuo ya que él es el medio de conexión con los demás.

Competencia para la planeación y la administración: es la capacidad de determinar la cantidad de tareas a realizar dentro de un plazo establecido, sea a corto o mediano plazo. Esta competencia requiere de un acompañamiento sincronizado desde el inicio hasta la evaluación de la competencia.

Esta competencia se basa en:

- Recopilación de información, análisis y solución de problemas.
- Planeación y organización de proyectos.
- Administración del tiempo.
- Administración presupuestal y financiera.

Competencia en el trabajo en equipo: es aquella que se caracteriza por realizar tareas a través de grupos pequeños de personas, para realizar de manera efectiva, es necesario tomar en cuenta que:

- Diseñar equipos en forma apropiada
- Crear un ambiente de apoyo a los equipos
- Administrar la dinámica del equipo en forma adecuada

Competencia en la acción estratégica: consiste en comprender la Cultura Organizacional de la institución a través de;

- Entender la Industria
- Entender la Organización
- Emprender acciones estratégicas

Competencia para la globalización: trata de realizar un trabajo al nivel de Gerencia tomando como base el talento humano, recurso financiero, entre otros.

Es necesario contar con:

- Conocimiento y comprensión cultural
- Apertura y sensibilidad cultural

Competencia en el manejo personal: consiste en evaluar la capacidad del gerente en su tarea dentro de una empresa. Esta debe tener:

- Integridad y conducta ética
- Impulso personal y resistencia

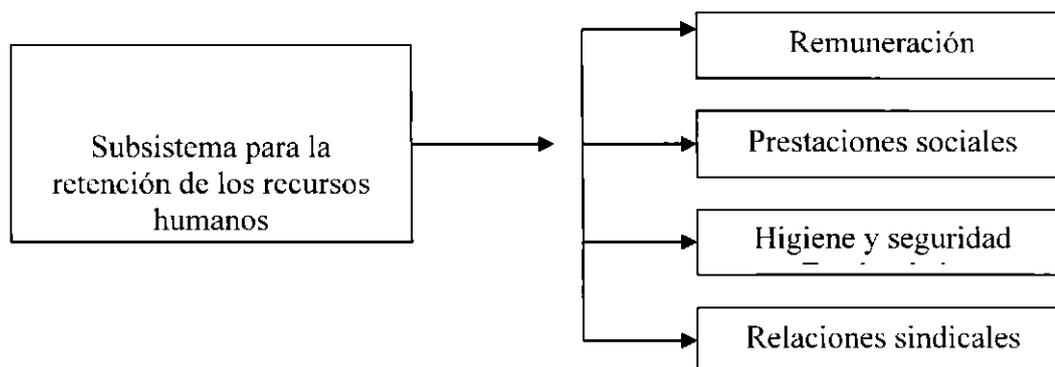
- Equilibrar los asuntos laborales y de la vida personal
- Conciencia de sí mismo y desarrollo

2.6.7.11 Subsistema de retención de personas

La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, la prestación de servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales.

Subsistema de retención de los recursos humanos

GRÁFICO 13 RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. 2004. "Administración de recursos humanos". Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. México 2007. Pág. 279

2.6.7.12 Subsistema de desarrollo de personas

Los procesos de desarrollo del talento humano incluyen actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

"La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres extractos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. En otras palabras los primeros dos

estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan". (CHIAVENATO, 2009)

2.6.7.13 Subsistemas de auditoría de personas.

Este proceso permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya continuidad. Dentro de este subsistema tenemos; banco de datos, controles y sistemas de información.

2.6.8 Servicios

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño, un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

2.6.8.1 Elementos del servicio y la calidad en la atención al usuario.

Los elementos del servicio al usuario son: contacto cara a cara, relación con el usuario, correspondencia, reclamos y cumplidos e instalaciones.

2.6.8.2 Importancia de la calidad en la atención al usuario.

La atención al usuario puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las instituciones han optado poner por escrito la actuación de la institución.

Se han observado que los universitarios son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el usuario obtendrá a las finales menores costos de inventario.

2.6.8.3 Estrategias de la atención al usuario

Las estrategias del servicio al usuario son:

- El liderazgo de la alta dirección es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del universitario.
- La satisfacción del universitario impulsa su lealtad.
- La lealtad del universitario impulsa la consecución de nuevos públicos.

2.6.8.3.1. Calidad en el trabajo

Las principales ventajas de un control de calidad son:

- Aseguran utilidades destinadas al beneficio del personal, verificando la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de los usuarios.
- Incorpora la eficacia en productos que satisfagan a los consumidores, para lograrlos se deberá contar con la participación plena de los empleados, poniendo énfasis en la solución de los problemas, que contribuyan al incremento de las ganancias y aplicación de modalidades y métodos estadísticos.
- Establece una empresa cuya salud y carácter corporativo permita un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los trabajadores y con la meta de alcanzar mejores estándares para desarrollar los productos más modernos.

2.6.8.3.2. Administración de la calidad total.

Para obtener un servicio de calidad es necesario aplicar la Administración de la Calidad total (ACT). La misma que se define como:

“Compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La ACT entraña la mejora continua de los procesos de la organización la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad”. (JAMES, 2002)

2.6.8.3.3. Manual de calidad en el servicio

Se deben describir los lineamientos y políticas que deberán seguirse para asegurar la calidad dentro de la universidad.

2.6.8.3.4. *Objetivos y políticas de calidad*

a) Objetivos

Tener un equipo de trabajo comprometido con el servicio y retenerlo con una cultura de oportunidad, equidad y respeto.

Manejar adecuadamente la atención al usuario.

b) Política.

Brindar confianza a todos los usuarios, a través de un equipo integrado que cumpla invariablemente con los objetivos establecidos llegando a satisfacer las expectativas de la sociedad.

2.6.8.3.5. *Difusión de la política de calidad*

a) Rectorado

- Tiene la responsabilidad de definir la política y objetivos que deberán aplicarse así como el convencimiento pleno de los beneficios. De la misma manera controlar que las áreas

involucradas cumplan con sus tareas de aplicación, evaluación y capacitación.

b) Responsabilidad y autoridad

- Cada uno de los representantes de los departamentos direcciones tienen la responsabilidad de vigilar que se cumpla con la normativa en la que se encuentra involucrada su área.

2.6.8.3.6. Control del proceso de calidad.

- El diseño y desarrollo de cada actividad será responsabilidad del personal asignado para dicha tarea.
- En la aplicación y distribución cada persona es responsable de su área.
- Se deberá registrar todos los cambios que se realicen en la institución.

Usuario

“El usuario es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una institución quiere distinguirse con la calidad del servicio”. (PEDRO, 2006)

“Usuario es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha”. (BAQUERO CABRERO, 2007)

Los usuarios son seres humanos que buscan satisfacer sus necesidades, estos merecen el trato más amable y cortés, porque sin ellos la organización no tendría su razón de ser.

2.6.8.3.7. Usuarios Internos.

“Son aquellas personas dentro de la institución, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores” (LARISA, 2005)

Son usuarios que la organización ha nombrado, seleccionado, designado para el desenvolvimiento de las funciones y requieren del mejor servicio al usuario por parte de los demás empleados, estos son:

- Directivos
- Docentes
- Empleados
- Trabajadores

2.6.8.3.8. Usuarios externos

“Son aquellos que no pertenecen a la institución y van a solicitar un servicio” (LARISA, 2005)

Son las personas que no conciernen en la institución, pero la atención está dirigida hacia ellos por el ofrecimiento de un servicio educativo.

2.6.8.3.9. Usuarios finales

“El usuario final es el único. Debemos atender también a nuestros usuarios internos y externos” (BAQUERO CABRERA, 2007)

- Usuario actual: Es la persona que compra el producto y espera una atención al cliente satisfactoria.
- Usuario del competidor: Es el de la competencia y espera que otra institución ofrezca el mismo servicio con un valor agregado.
- Usuario potencial no usuario: Es la persona que podría usar el servicio, siempre y cuando se le haya explicado en que le puede beneficiar el servicio educativo.
- Usuario antiguo recuperable: Es la persona que ya no viene, pero espera algo mejor que los que se le ofrecía.

Sus necesidades son:

- Calidad por el beneficio que paga el estado y el usuario.
- Que sus expectativas sean identificadas.
- Que sus necesidades sean cubiertas (educación, formación por competencias, profesión, transportes, materiales, alimentación, recreación, etc.).

Responsabilidad en el servicio (como horarios adecuados y cumplimiento estricto de las jornadas de aprendizaje).

Si se cubren de manera correcta sus necesidades, estos retribuyen a un buen pago por el producto o servicio, siendo superior al costo del beneficio recibido y permite a su vez la fidelidad hacia la empresa contribuyendo a elevar la imagen de ésta.

2.6.8.3.10. Atención al usuario

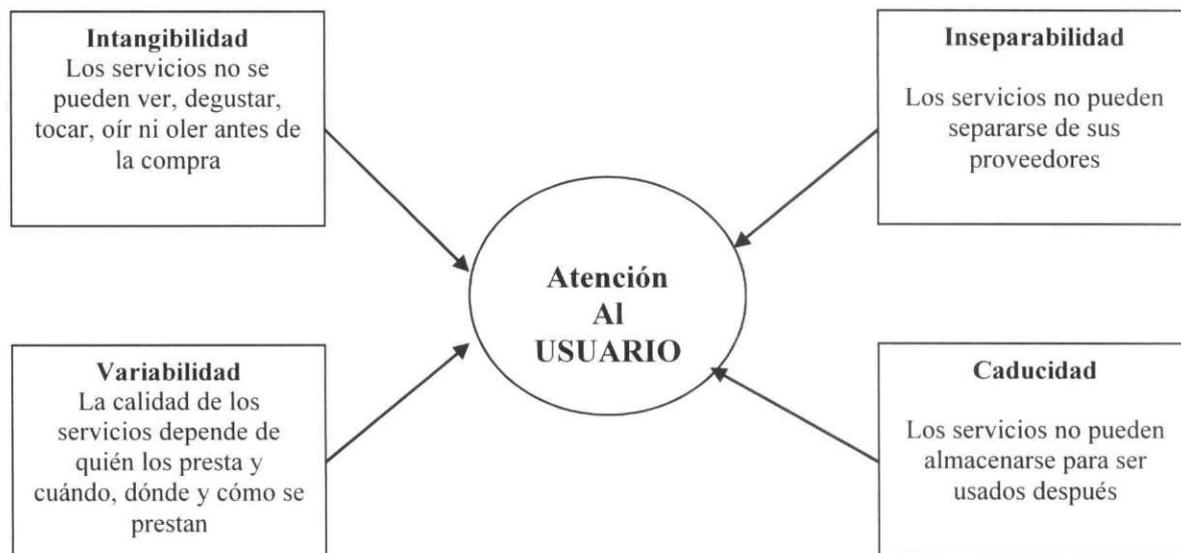
“La institución necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad. Los mercados de gobierno están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes o servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes o servicios a otros que los necesitan”. (GARY, 2001)

2.6.8.3.11. Servicio al usuario

Las actividades como alquilar un cuarto de hotel, depositar dinero en el banco, viajar en avión, ir a la peluquería, llevar el automóvil al taller, ver un deporte profesional, ir al cine y pedir consejo a un abogado, implica la compra de un

servicio. Una compañía debe considerar cuatro características especiales de los servicios:

GRÁFICO 14 CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL USUARIO



Fuente: KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing. Pearson Educación. Octava Edición. México 2001.

Calidad en el Servicio

Los servicios a poseer características propias no pueden definirse con la misma exactitud que los productos y, por tanto, resulta más difícil evaluar su nivel de calidad. La calidad del servicio depende de las funciones que se integren en el proceso de prestación y en la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente.

El desarrollo del servicio contará con la participación de las personas, ya que no pueden estar aislados al igual que se apoya de bienes que mejoran tiempos, requerimientos, expectativas, entre otros.

Los factores que determinan la calidad son:

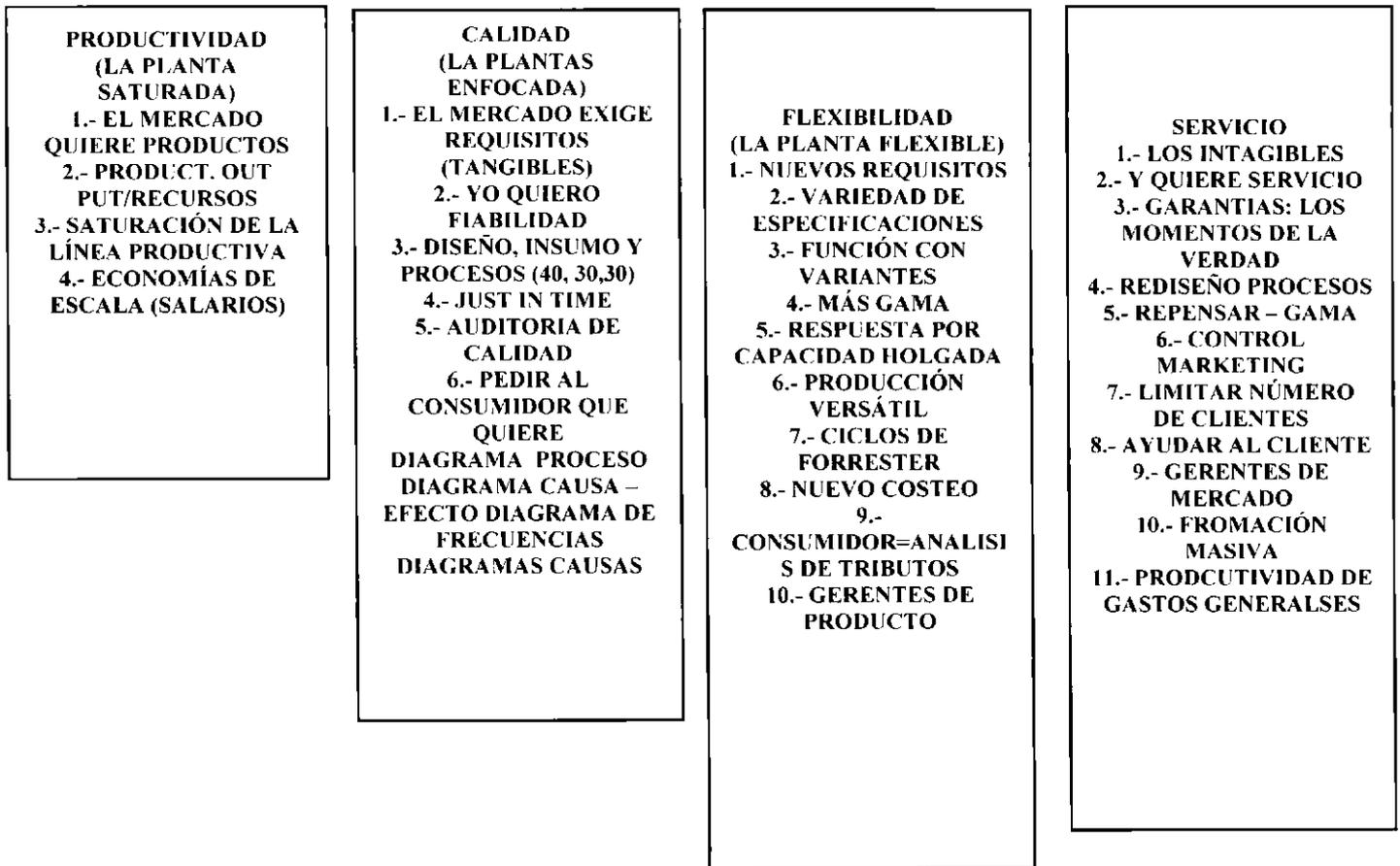
1.- **Fiabilidad:** es la prestación del servicio de forma adecuada. La formación continua debe ser entregada al personal administrativo con una planificación basada en tiempos y metas, para establecer responsabilidades y proyectos ventajas para la institución y sociedad.

2.- El Estado de los elementos tangibles: constituyen todos los bienes que contribuyen en el proceso de entrega del servicio. Un elemento básico de la formación continua es contar con un personal calificado para transmitir conocimientos, equipos informáticos, Internet, material bibliográfico, entre otros.

3.- La capacidad de respuesta: consiste en la capacidad de dar respuesta a las diferentes situaciones que se presenten con el cliente, de manera ágil y oportuna.

4.- El profesionalismo: este es un punto clave para generar posicionamiento en los clientes, si se entrega un servicio de calidad, cumpliendo con las expectativas, el uso del servicio se convertirá en repetitivo, es decir si un seminario cumplió las expectativas de los participantes, ellos desearán mejorar optando por otro seminario que contengan similares parámetros del anterior. (aulafacil.com, 2014)

GRÁFICO 15 EL CAMBIO A SERVICIO



Fuente: Dirección por Servicio II, 1994.

Adaptado por: Hugo Ruiz Enríquez

La calidad por lo general es relacionada con las expectativas y percepciones que tiene la persona sobre un determinado bien. Según el pensamiento de varios autores es:

- Crosby: Conformidad en las especificaciones
- Trifus: Dar al cliente aquello que espera.
- Taguchi: Producir los bienes y servicio que se demandan con el menor coste posible para la sociedad.
- Deming: "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la

inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

- Jurán: define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas". (RICAR, 2014).

Añadiendo a estos conceptos concuerdo con la frase sobre calidad: "calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido." (significados.com, 2014)

La calidad se relaciona directamente con el cliente y el bien que se va ofertar, pues el objetivo principal consiste en mejorar las expectativas que tiene el cliente, ofertar un bien a un precio adecuado, transmitiendo más de lo quiere saber la persona y generando reducción de tiempos y espera.

El Control de la Calidad mediante la inspección: Según Federick, Taylor, Fayol, fueron quienes determinaron que la calidad debe ser inspeccionada bajo estándares de medición como el muestreo, ayudando a mejorar los procesos, es por esto que en la mayoría de empresas industriales siempre existe el Jefe de operaciones o Inspector el cual supervisa el proceso siendo parte de él. La

formación continua debe ser también inspeccionada bajo el criterio propio del docente-investigador, generando conocimiento y especializando a cada uno de los administrativos de la institución, logrando una mejor calidad de vida y brindando beneficios para la sociedad.

Ruta de la Calidad: la formación continua es necesario establecer una ruta de seguimiento basado en la realidad, aplicando diferentes técnicas para recoger, analizar y validar información.

A continuación se presenta algunos elementos útiles para llegar a la Calidad:

1.- El problema: falta de formación académica en el personal administrativo de la UPEC, generando baja satisfacción con el cliente y la institución.

2.- Observación: realizar un estudio sobre las necesidades de formación continua aportando las funciones que desempeñan las personas, y beneficiando a las partes involucradas

3.- Análisis: comparar la formación que mantienen con la formación a transmitir, evaluando las ventajas y proyectando el cumplimiento de la meta establecida por parte de las autoridades.

4.- Acción: establecer un cronograma de trabajo flexible que permita a la persona ocupar su tiempo en el estudio y la investigación para la continuidad de su formación

5.- Ejecución: desarrollar los temas propuestos y analizados con especialistas en el tema siendo estos docentes y técnicos en el área requerida

6.- Verificación: se recomienda in situ, es decir realizar una retroalimentación con las personas para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas durante el proceso de enseñanza aprendizaje enfocado en obtener la calidad total.

7.- Estandarización: lograr que el proceso sea cumplido en su totalidad, brindando un mismo modelo a todo el personal.

8.- Conclusión: medir a través de instrumentos de mercadeo el impacto que generó la formación continua.

Para determinar el número de necesidades que requiere el talento humano de la UPEC, resulta indispensable analizar el tema de Investigación de Mercado que tiene como propósito analizar la demanda, sus características, fórmulas aplicar, y el target a elegir.

Investigación de Mercados: como su nombre lo indica se enfoca en la investigación, procesamiento y análisis de datos que permiten llegar a conclusiones y consecuencias.

La investigación de mercado se la aplica con el fin de evaluar a un grupo de personas para conocer sus necesidades, expectativas o tal vez para medir el grado de satisfacción entre otros.

“Toda investigación se apoya en el método científico, que es la forma en que los investigadores utilizan el conocimiento y las evidencias para llegar a conclusiones objetivas del mundo real.” (William G, 2008)

Una investigación de mercado se realiza cuando cumple:

- ✚ Restricciones de tiempo.- cuando la empresa tiene urgencia de promocionar, vender o lanzar un nuevo producto, deja de lado la investigación de mercado, convirtiendo sus decisiones en subjetivas. Es importante planificar para que la investigación se la realice de manera oportuna y veraz, contando con datos válidos para la toma de acciones.
- ✚ Disponibilidad de Datos.- cuando los datos se encuentran en total cercanía a la empresa se considera de bajo costo la investigación, pero si los datos son difíciles de obtener se recomienda planificar la contratación de expertos para manejar información más detallada y útil.

✚ Naturaleza de la decisión.- la naturaleza corresponde a que tan valioso es la decisión que se va a tomar. La transmisión de conocimientos tiene un valor económico mediano-elevado, porque depende de los temas a tratarse y de la especialidad que le queramos dar al individuo. Puesto de esta manera existen decisiones de bajo costo y otras de muy alto costo.

Tipos de Investigación de Mercados.- entre las principales y aplicables tenemos:

1.- Exploratoria: se la realiza para lanzar nuevos productos al mercado. Consiste en determinar o descubrir ideas potenciales que generan una oportunidad de negocio.

2.- Descriptiva: permite dar respuesta a las preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?

Esta investigación se apoya de instrumentos de recolección de información como es la encuesta

3.- Causal: permite analizar la relación de Causa –Efecto. Para determinar la causa de un problema se debe cumplir 3 requisitos,

- Secuencia Temporal: “es el orden de los hechos en el tiempo” (William G, 2008)
- Variación concomitante: ocurre cuando se presenta un cambio en la causa como en el efecto.
- Asociación no espuria: ocurre cuando la causa y el efecto son argumentos verdaderos.

Proceso de Investigación: para todo tipo de investigación se requiere un proceso a seguir, según William y Zikmund, establecen 6 pasos:

- Definición de los objetivos de investigación

- Planeación del diseño de investigación
- Planeación de la muestra
- Recolección de los datos
- Procesamiento y análisis de los datos
- Formulación de conclusiones y preparación del informe

Población: se lo denomina como el universo, es el conjunto de personas que tienen características similares.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación aplicada al proyecto se encuentra determinada por dos enfoques: uno de características cualitativas y otro de tipo cuantitativo.

El enfoque cualitativo, toma como referencia las opiniones de los involucrados directos e indirectos, valora competencias, habilidades y destrezas propias de cada función y proceso, lo que permiten identificar comportamientos y actitudes. Se vuelve cuantitativa cuando toma como referencia los resultados de la tabulación de las encuestas realizadas al personal que labora en la UPEC y se muestran los resultados de forma numérica y estadística. Además sirve para analizar y proponer soluciones y alternativas para mejorar los procesos y cumplir con los objetivos planteados en formación continua y en la calidad del servicio.

3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en datos bibliográficos actualizados con el señalamiento de autores y editores.

El trabajo de campo, in situ, realizado en cada puesto de trabajo permitirá obtener datos a través una observación directa.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Descriptivo

La investigación tiene un carácter descriptivo para el análisis de los programas de educación continua, el objeto de estudio lo identificará en sus particularidades a partir de observaciones, encuestas y entrevistas. En función de ellas, se estructurará un discurso teórico que servirá como fundamento para proponer una alternativa de solución a la Calidad del

servicio y la educación continua del talento humano administrativo de la UPEC.

3.3.2 Bibliográfico

La investigación se basa en bibliografía actualizada con el respectivo señalamiento de autores, editores y ediciones, que sustenten y argumenten desde el marco teórico los resultados investigados y la propuesta de solución planteada para el mejoramiento de la calidad del servicio y la educación continua.

3.3.3 Asociación de Variables

Implicación de la incidencia de la Educación continúa del talento humano administrativo en la Calidad del Servicio que brinda la UPEC, desde el ámbito laboral de sus empleados y trabajadores, y viceversa.

3.3.4 Explicativo

En tanto y en cuanto se deben esquematizar el modelo de competencias que serán trabajadas con el diseño de educación continua, y el modelo de calidad de servicio que se ofrece en la UPEC.

3.4 POBLACIÓN

<i>POBLACIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>UNIVERSO</i> <i>Decisión de Expertos</i>
Autoridades:	Rector, Vicerrector	UPEC
Directivos:	Académico, Escuelas, Financiero, Informática, Recursos Humanos.	UPEC
Personal de Apoyo:	Secretarias Unidades Académicas, Técnicos Finca, Laboratorios, Biblioteca y Servicios Generales.	UPEC

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Educación Continua

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS BÁSICOS	T: Técnicas I: Instrumentos
EDUCACIÓN CONTINUA.- Es un tipo de Educación formal o no formal que se recibe para cubrir un perfil de competencia dados por proceso andragógico.	Educación No Formal	Cursos Talleres Seminarios Simulación	¿Qué tipo de educación No formal le interesa más?	T: Encuesta al universo de la investigación I: Cuestionario estructurado
	Educación Formal	Colegio Instituto Pregrado Posgrado	¿Para mejorar la calidad del servicio usted acudiría a:?	T: Entrevista I: Cuestionario no estructurado
	Perfil de Competencia	Laborales funcionales, organizacionales, procedimentales, actitudinales y cognitivas	¿Qué perfil de competencia suya contribuye a la calidad del servicio en la UPEC?	
	Proceso Andragógico	Componentes curriculares Sujetos del proceso	¿Se sometería usted a un proceso andragógico por los contenidos o por la calidad de los profesores?	

VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad del Servicio

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS BÁSICOS	T: Técnicas I: Instrumentos
<p><i>CALIDAD DEL SERVICIO.-</i> Es el compromiso de cultura organizacional dirigido a satisfacer las necesidades de la comunidad resultado del uso de herramientas, técnicas y capacitación para la mejora continua de los servicios y los resultados.</p>	Cultura de Organización	Manual de Funciones	¿Su trabajo lo realiza en base a:?	T: Encuesta al universo de la investigación
		Manual de Procedimientos Normativas		I: Cuestionario estructurado
	Satisfacción de necesidades	Básicas Grupales Personales	¿Qué necesidades ayudan a mejorar la calidad del servicio?	T: Entrevista I: cuestionario no estructurado
		Herramientas	Mecánicas Eléctricas Electrónicas Digitales	¿Qué herramientas requieren de mayor capacitación?
	Técnicas	Comunicacional Operacionales	¿Qué técnicas domina más?	
Capacitación	Ocasional Continua Permanente	¿Para mejorar la calidad del servicio usted prefiere una capacitación?		
Mejora Continua	Auditoría de Gestión Control de Calidad	¿Con fines de mejoramiento pide usted auditoría de gestión y control de calidad en su trabajo?		

Servicios	Educativos Bienestar Universitario Complementarios	¿En la prestación de qué servicios se desempeñaría mejor?
Procesos	Estandarizados No estandarizados	¿Los procesos de calidad de la atención en su trabajo están?
Resultados	Aceptables Satisfactorios Excelentes	¿Considera que la calidad de la atención que brinda en su puesto de trabajo es?

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS

EXPLICACIÓN

BÁSICAS

1. ¿Para qué?
Para diseñar un plan de educación continua para el talento humano administrativo que incida en la calidad del servicio que brinda la UPEC. Fundamentado científicamente con bases teóricas y técnicas sustentadas en bibliografía, respecto de formación continua del talento humano, gestión del talento humano, calidad en el servicio, funciones universitarias, ámbitos y criterios de la gestión; así como los referentes al talento humano administrativo y personal de apoyo. También para identificar los indicadores de calidad del servicio que presta el talento humano administrativo de la UPEC y diseñar las competencias profesionales funcionales, organizacionales, procedimentales, actitudinales y cognitivas para incluirlas en el plan de formación continua.
2. ¿De qué personas u objetos?
Autoridades: Rector, Vicerrector
Directivos: Académico, Escuelas, Financiero, Informática, Recursos Humanos.
Personal de Apoyo: Comisiones, Secretarías de Unidades Académicas, Técnicos de la Finca, Laboratorios, Biblioteca, y Servicios Generales.
El objeto y el campo están relacionados con Educación continua y Calidad del Servicio.
3. ¿Sobre qué aspectos?
Sobre los señalados en la matriz de operacionalización de variables, con los siguientes indicadores:
VARIABLE INDEPENDIENTE: Educación Continua
Cursos, Talleres, Seminarios, Simulación. Colegio, Instituto, Pregrado, Posgrado. Laborales funcionales, organizacionales, procedimentales, actitudinales y cognitivas. Componentes curriculares, Sujetos del proceso.
VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad del Servicio
Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Normativas. Básicas, Grupales, Personales.

- Mecánicas, Eléctricas, Electrónicas, Digitales.
 Comunicacional, Operacionales, Ocasional, Continua,
 Permanente.
 Auditoría de Gestión, Control de Calidad.
 Educativos, Bienestar Universitario, Complementarios.
 Estandarizados, No estandarizados.
 Aceptables, Satisfactorios, excelentes.
4. ¿Quién? Maestrante Dr. Hugo Ruíz Enríquez
 ¿Quiénes?
5. ¿A Quiénes? Al talento humano de la Función Administración y Gestión de la UPEC.
6. ¿Cuándo? Durante el 2014
7. ¿Dónde? Universidad Pública UPEC
8. ¿Cuántas veces? Una aplicación
9. ¿Cómo? Entrevistas, encuestas, observación directa.
 ¿Qué técnicas de recolección?
10. ¿Con qué? Instrumentos: Cuestionarios, libreta de notas, interrogatorio, registro específico

3.7 PROCESAMIENTO y ANÁLISIS.

3.7.1 REPRESENTACIÓN ESCRITA.

POBLACIÓN	No.	MUESTRA
AUTORIDADES	4	4
DIRECTIVOS		
JEFES DEPARTAMENTALES		
EMPLEADOS	62	62
TRABAJADORES	49	49
TOTAL		

Se considera el número de autoridades y directivos, así como de empleados y trabajadores de la UPEC, clasificados por función, género, nivel de instrucción, experiencia laboral.

3.7.2 REPRESENTACIÓN SEMITABULAR

Con el fin de mostrar los resultados globales se aplicará la fórmula de utilidad para la eficiencia del talento humano administrativo de la UPEC. Se considera el número total de docentes a tiempo completo que trabajaron en el año 2013, y el número total de talento humano administrativo de la UPEC en el mismo año

Número de empleados administrativos (2013)

Número de docentes TC (2013)

La relación más baja (0.6) se toma como referencia (benchmarking).

Aplicación:

62

UTILIDAD DE LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO = ----

62

La relación de utilidad en la eficiencia del talento humano administrativo en la UPEC alcanza el valor de 1.

Esto muestra la necesidad de mejorar la capacitación del talento humano para mejorar su eficiencia y optimizar la calidad del servicio, a fin de comparar el desempeño laboral.

3.7.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De la encuesta a empleados y trabajadores por dimensiones e indicadores para la operatividad de las variables formuladas. El análisis de resultados se realiza en función de lo obtenido en las encuestas, entrevistas y

observaciones aplicadas durante el proceso de recolección de la información requerida por la cuestión formulada.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Educación Continua

1. ¿Qué tipo de educación No formal le interesa más?



GRÁFICO 1: Educación No Formal

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

Los datos obtenidos muestran el interés del talento humano administrativo de la UPEC por la capacitación de tipo no formal con énfasis en simulaciones y talleres, sin embargo las cuatro opciones propuestas se considerarían como de interés. Esto implica que el Plan Anual de capacitación debe contener estas variantes, sin descuidar que existen otras alternativas, que de igual forma, podrían considerarse en razón de la predisposición por mejorar la calidad del servicio en base a capacitación.

2. ¿Por mejorar la calidad del servicio usted acudiría a?

PREFERENCIA POR TIPO DE EDUCACIÓN FORMAL

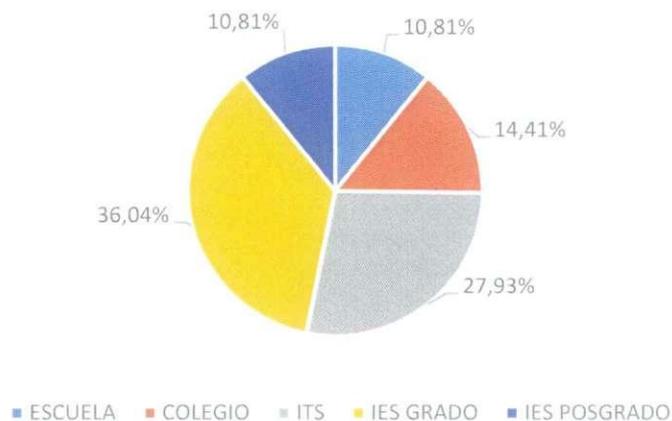


GRÁFICO 2: Educación Formal

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

Los datos muestran el interés por seguir educándose para mejorar la calidad del servicio, sin embargo, la entrevista permite detectar el interés por el trabajo y la calidad como condición para mantenerlo. Esto implica que se debe seguir estudiando y para estar a la altura de las condiciones y necesidades de la institución; la preferencia según grado de escolaridad de los entrevistados se manifiesta en la educación superior.

3. ¿Qué perfil de competencia suya contribuye a la calidad del servicio en la UPEC?

3. TIPO DE COMPETENCIA PRACTICADA Y AUTOIDENTIFICADA QUE CONTRIBUYE A LA CALIDAD DEL SERVICIO

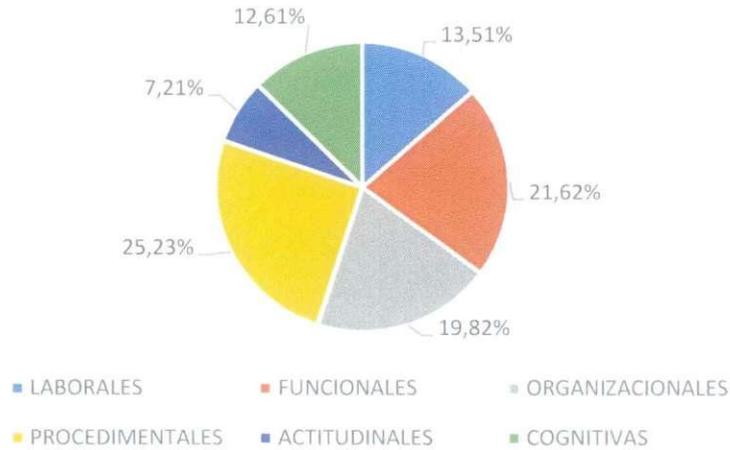


GRÁFICO 3: Tipo Competencia

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

Los datos muestran una diversidad de competencias que se auto identifican en cada uno de los empleados y trabajadores de la UPEC, que contribuyen a la calidad del servicio; esto muestra también la necesidad de capacitación en cada tipo de competencias consultadas.

4. ¿Se sometería usted a un proceso andragógico por los contenidos o por la calidad de los profesores?

4. PREFERENCIA POR LA CALIDAD ENTRE SUJETOS Y OBJETOS DE LA CAPACITACIÓN

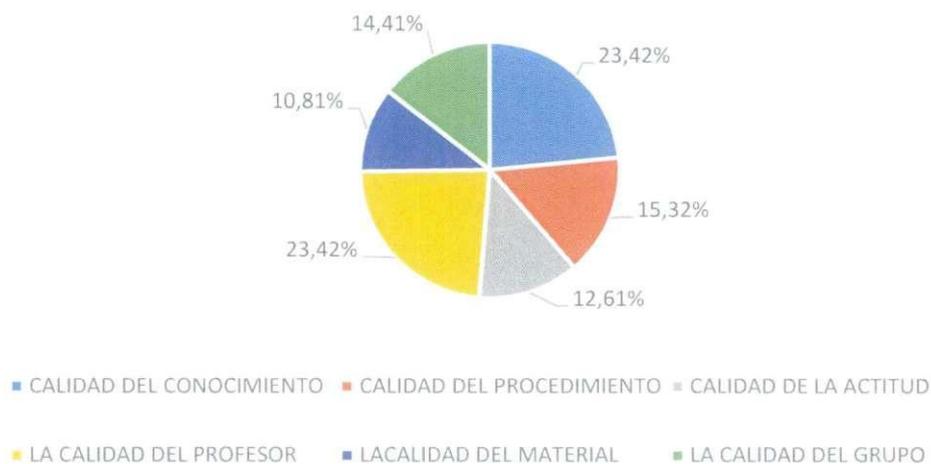


GRÁFICO 4: Preferencia Calidad

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruíz

Entendido que los sujetos son los actores del proceso de capacitación y los objetos los restantes indicadores, los datos muestran un claro interés por la calidad de los sujetos, sobre la calidad de los objetos de la educación continua.

VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad del Servicio

5. ¿El trabajo que realiza para brindar calidad en el servicio lo desempeña en base a?

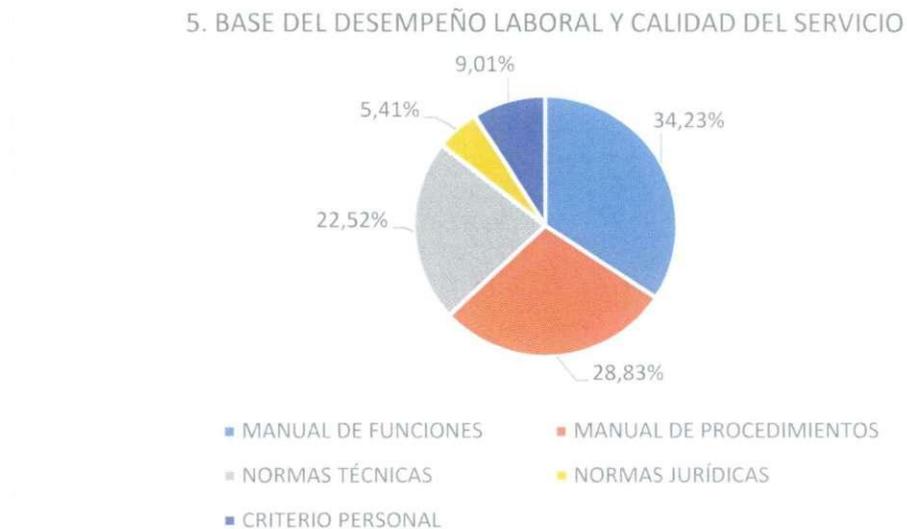


GRÁFICO 5: Desempeño Laboral

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

Los datos muestran una inclinación del talento humano por brindar un servicio de calidad apegado a manuales y normas técnicas; sin embargo, cabe destacar que un mínimo porcentaje lo hace en base al criterio personal, basado en la experiencia pese al grado de escolaridad que poseen, como es el caso del personal de mantenimiento.

6. La calidad del servicio que usted brinda mejoraría si se atiende sus necesidades de:

6. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PARA CALIDAD DEL SERVICIO

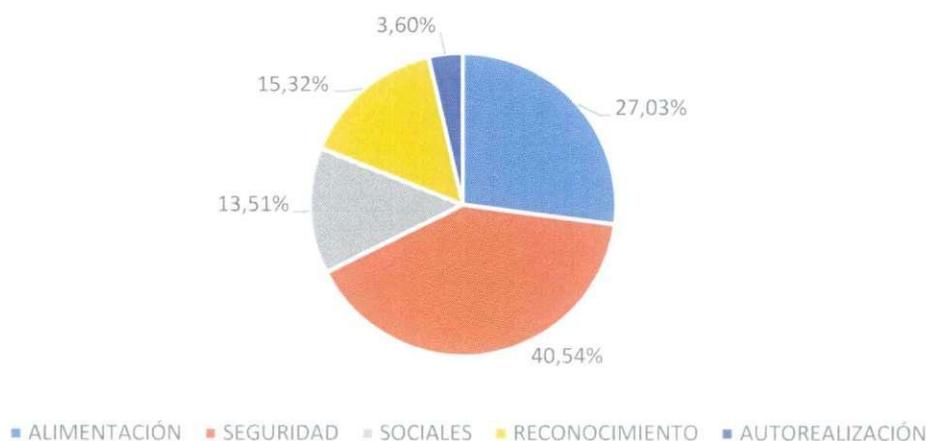


GRÁFICO 6 Calidad en el servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

Los datos muestran que la calidad del servicio podría mejorar si se atienden necesidades básicas, lo que indica la necesidad de planificar la capacitación del personal en la motivación más alta que de forma progresiva lleve al nivel de autorrealización. La educación continua podría ser una vía para mejorar esta realidad.

7. ¿Qué herramientas requieren de mayor capacitación?

7. CAPACITACIÓN POR TIPO DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS QUE UTILIZAN

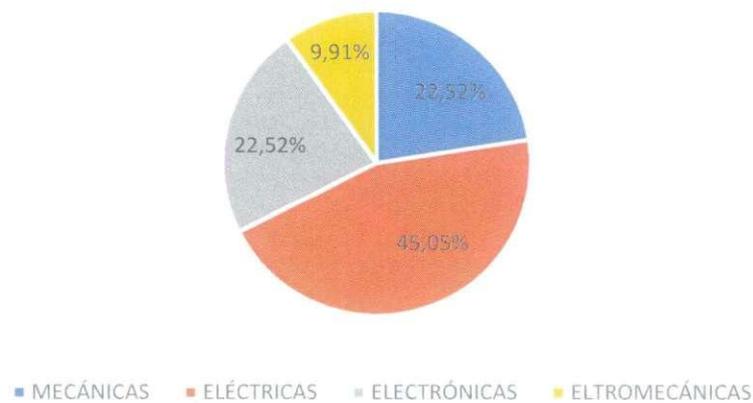


GRÁFICO 7: Capacitación

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruiz

La necesidad de capacitación se evidencia hacia en el manejo técnicas y herramientas mecánicas, así como de eléctricas y electromecánicas; esto debido al proceso de equipamiento que viene recibiendo la UPEC como producto del plan de desarrollo institucional.

8. ¿Para mejorar la calidad del servicio usted prefiere una capacitación?

FRECUENCIA PARA LA CAPACITACIÓN

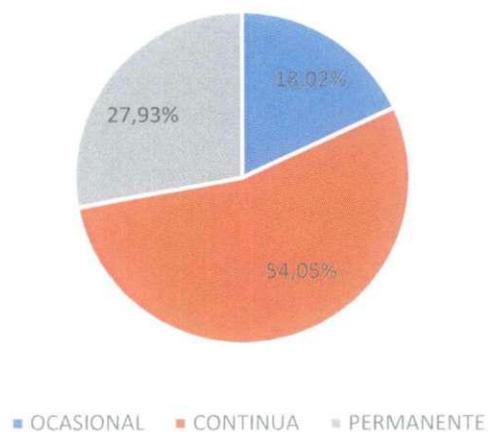


GRÁFICO 8: Calidad del Servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruíz

Más del 50% de la población investigada desea realizar capacitaciones de forma continua para mejorar la calidad del servicio en la UPEC. De esta manera, se logrará perfeccionar las habilidades y destrezas del talento humano.

9. ¿Con fines de mejoramiento pide usted auditoría de gestión y control de calidad en su trabajo?

9. EVALUACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

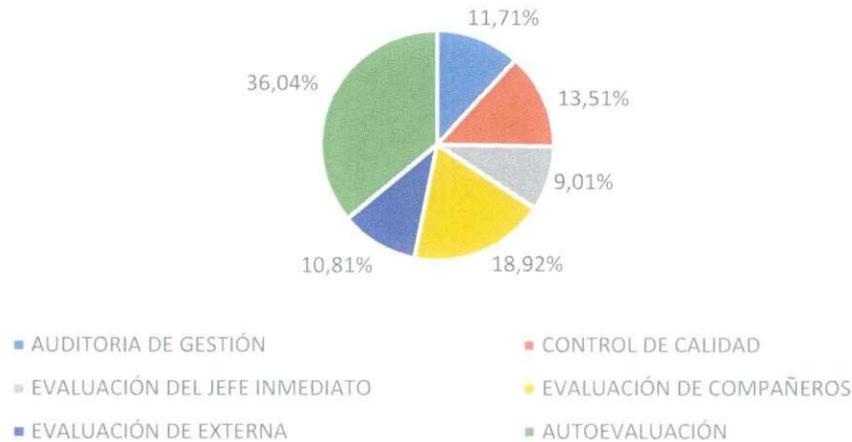


GRÁFICO 9: Mejora del Servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Hugo Ruíz

Resulta necesario e indispensable realizar una auditoría de calidad para medir el desempeño del personal administrativo en cada una de las funciones asignadas, debido a que menos del 20% desea que se implemente este importante proceso en la universidad. El proceso de realizar supervisiones permite mejorar y por ende aplicar procesos de retroalimentación y planes de mejora.

10. ¿En la prestación de qué servicios se desempeñaría mejor?

ÁREAS DE PREFERENCIA PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD



GRÁFICO 10: Prestación de Servicios

Fuente: Encuesta

Elaboración Hugo Ruíz

Es importante que todo el personal administrativo de la UPEC tenga un manejo básico en cuanto a temas de academia, ya que esta constituye la función principal de la universidad. El personal contratado debe estar en la capacidad de resolver cualquier inquietud al usuario de forma ágil, veraz y oportuna tal como se indica en el gráfico 25, en cuanto a que más del 40%, se desempeña de forma adecuada en servicios complementarios.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. Guía Técnica Didáctica para el diseño pedagógico del Plan de Capacitación.

4.1.1. INTRODUCCIÓN

La Guía Técnica Didáctica para el diseño pedagógico del Plan de Capacitación en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), se presenta con el propósito de facilitar una metodología para llevar el proceso de capacitación del talento de forma sistematizada.

Las necesidades de capacitación requieren atención prioritaria y son derivados de la prestación de los servicios administrativos que ofrece el talento humano, titular y contratado, de la UPEC. Por lo tanto, atender este componente de la gestión del talento humano es sustancial para la institución para la mejora continua y la calidad.

La propuesta se organiza en ocho componentes: que parten con un marco teórico básico que justifica la importancia de diseñar un plan de capacitación del talento humano en la universidad; acompañado seguidamente del tipo de información requerida para la elaboración del diseño; el componente que articula los elementos para la formulación de objetivos; las etapas para elegir y planificar contenidos a ser tratados en la capacitación; además las funciones del proceso para el logro de aprendizajes con las técnicas individuales y colectivas; explicación didáctica para saber cómo escoger los recursos didácticos con la valoración pedagógica; la evaluación de los sujetos y objeto del proceso educativo como componente clave para la mejora continua; finalmente se presentan formularios básicos para la preparación de la planificación.

4.1.2. OBJETIVO

Proveer de los insumos sustanciales para la aplicación de criterios técnicos y pedagógicos a fin de diseñar la planificación de la capacitación del talento

humano administrativo de la UPEC, en función de los componentes que lo integran.

4.1.3. IMPORTANCIA

Planificar y sistematizar las actividades de capacitación del talento humano permitirá que el direccionamiento estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) alcance la eficiencia y efectividad.

La elaboración de una guía técnica pretende alcanzar la organización en el desarrollo de la jornada de capacitación. Se vuelve una alternativa previsoría de los componentes curriculares de toda actividad docente, considerada en el hexágono curricular como principio pedagógico.

DEFINICIÓN

El plan de capacitación describe de forma pormenorizada un conjunto de acciones coordinadas y pertinentes sobre las modalidades de capacitación que permitan el crecimiento profesional y el desarrollo de las competencias de trabajo de los empleados y trabajadores de la UPEC.

FUNCIONES

La Guía Técnica cumple las funciones de:

Orientar con cuatro (4) acciones concretas de capacitación y fortalecimiento del Talento Humano, al señalar en hoja de ruta objetivos, acciones, técnicas y recursos que se utilizarán durante el proceso de aprendizaje del empleado o trabajador.

Identificar los núcleos conceptuales para el diagnóstico y análisis de actividades que de forma ordenada y sistémica permitan la valoración cualitativa y cuantitativa del proceso de capacitación.

Brindar al facilitador un contexto general de la capacitación, facilitando información sobre las características que reúne para cada curso y como insumo para el plan de trabajo.

Permitir que el Empleado o Trabajador de la UPEC tenga una visión global con respecto al proceso de capacitación durante el tiempo de duración del mismo.

Seleccionar y organizar características como insumos para la evaluación del plan de capacitación del Talento Humano, y los resultados esperados del mismo.

ANTECEDENTES

El diseño de un Plan de Capacitación y su correspondiente aplicación requiere considerar los siguientes elementos básicos:

- **Población de Empleados y Trabajadores beneficiarios de la capacitación:**

Para establecer el tipo, modalidad, duración que tendrá.

- **Caracterización del grupo beneficiario de Empleados y/o trabajadores**

Datos que se obtienen de su hoja interna como: experiencia, formación, capacitación, género, etnia, nacionalidad, pueblo, edad, escolaridad, para la selección de métodos, técnicas, recursos, contenidos, tiempos y formas de trabajo.

- **Detalle de acciones concretas**

Ayudan a definir los objetivos generales y específicos, las metas y programación del curso, las condiciones reales en las que se desarrollará y la eficiencia en el cumplimiento (velocidad de respuesta efectiva, precisión que se deben tener o lograr).

- **Metodología y didáctica**

Identificar una serie de procesos y mecanismos que facilitan al aprendizaje o al enseñante interactuar y mediar frente al conocimiento y su apropiación efectiva.

- **Resultados de aprendizaje**

Es importante saber qué se quiere lograr con el grupo y con el individuo en el ámbito laboral.

COMPONENTES DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

- Redacción de los Propósitos o el ¿Para qué? del Plan
- Secuenciación de conceptos clave o el ¿cuándo es oportuno?
- Definición de actividades o estrategias metodológicas o el ¿cómo?
- Selección de recursos apropiados o el llamado ¿con qué?
- Redacción de logros y elaboración de instrumentos de evaluación o ¿qué se logró?
- Bibliografía básica del curso o el respaldo en?

PARA QUÉ EL PLAN? - LOS PROPÓSITOS

La capacitación del talento humano es productiva cuando logra cambiar las conductas del empleado o trabajador, es decir, influye positivamente en su desempeño laboral y mejora su autoestima personal. Esto se cumple cuando existe una necesidad de aprender por parte de los involucrados y de enseñar innovaciones de tipo cognitivo, procedimental y actitudinal al colectivo de trabajadores.

El propósito define el tipo de logro que deseamos alcanzar, el comportamiento que esperamos frente a las competencias, desempeños, habilidades, hábitos o actitudes que los participantes demostrarían al finalizar el curso, taller, seminario o el plan de capacitación.

Los propósitos, para hacerlos alcanzables se los organiza de forma jerárquica de tal manera que el cumplimiento progresivo permite efectivizar su cumplimiento, en este sentido tenemos:

- Objetivo General
- Objetivo Particular
- Objetivos Específicos

El Objetivo General: son enunciados que se declaran para lograr lo que el plan de capacitación se propone a través de cada una de las actividades particulares y específicas que se propone, y sólo será observable y medible su resultado al finalizar todo el proyecto previsto para el talento humano.

El Objetivo Particular: son acciones que describen la forma particular como se cubren tanto a los objetivos específicos y se deja cubrir por el objetivo general, es la explicación de lo que debe alcanzarse después del tratamiento de un tema, curso, seminario de capacitación.

Objetivo Específico: Son acciones muy concretas que nos permitirán observar y medir el comportamiento actitudinal, procedimental y cognitivo en cada uno de los elementos de un tema planificado o del Plan de Capacitación de talento humano.

Importancia de los objetivos

Múltiples argumentos permiten comprender la importancia de declarar las acciones que se deben realizar para el cumplimiento efectivo de la Planificación, así por ejemplo:

- Planificar el tiempo y el espacio, la organización de los sujetos y objetos del plan de capacitación.
- Es el norte que se traza para cumplir la Planificación, Dirección, Control y Evaluación de la capacitación del talento humano.
- Orienta y permite habilitar los contenidos, temas, cursos que se deben desarrollar.
- Obliga a establecer una secuencia cronológica del Plan, con criterio de lógica epistémica.
- Permite la selección de metodologías, estrategias metodológicas y técnicas de enseñanza – aprendizaje para los cursos de la capacitación del talento humano.

- Seleccionar Material Didáctico para el desempeño de los participantes y el logro efectivo de resultados por el facilitador.
- Se puede evaluar los procesos, objetivos y resultados del aprendizaje y los resultados particulares y generales del curso o cursos planificados.
- Comunican intenciones, pretensiones y propósitos de la institución, autoridades y participantes.
- Motivan al participante y lo involucran en el círculo virtuoso de la educación continua.
- Precisan al facilitador, empleados y trabajadores los dominios que se buscan alcanzar y los logros de lo que deben saber hacer bien, por el bien de los demás.

LOS OBJETIVOS Y EL CÍRCULO VIRTUOSO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Sistema Afectivo: en si es un subsistema del círculo virtuoso de la Educación, es la puerta de entrada, es el punto de inicio para su funcionamiento, se activa por motivación externa e interna, positiva o negativa, se conectan las neuronas para su activación total, las neuronas que se activan mayoritariamente se encuentran en el lóbulo temporal del cerebro humano.

Sistema Cognitivo: es el subsistema que se encuentra entre los lóbulos parietal, temporal y occipital, se subdivide según los teóricos de las neurociencias en Memoria, Comprensión, Aplicación, Síntesis, Evaluación, Creatividad.

Sistema Praxológico: es el subsistema que se refiere a los aspectos motrices y del lenguaje de las personas, depende de los anteriores y permite ser observable.

Incorporar estos tres subsistemas de la capacitación en los objetivos es fundamental, en tanto nos permite incorporar al ser humano de forma integral, y comunicarnos en la institución de forma comprensible.

Formulación de los objetivos

La enunciación de los objetivos incluye elementos básicos que nos permiten transmitir un propósito de forma clara, comprensible y motivadora, provocan una reacción favorable a la puesta en práctica, estos son:

1. Presentación
2. Convenciones de comportamiento
3. Condiciones de acción
4. Grado de eficiencia

- **Presentación:** Es un enunciado que se escribe de forma directa, que muestra la personalización dada al empleado o trabajador, indica lo que se espera logren alcanzar con la capacitación.
 - El participante del área financiera...
 - Usted compañero trabajador...
 - El Directivo Académico-Administrativo ...
 - El Talento humano de apoyo ...

- **Convenciones de comportamiento:** los verbos ayudan a describir la conducta que debe ser verificable y medible. Los verbos deben ser escogidos para evitar pluralidad de interpretaciones o dar pie a subjetividades, por tanto es importante que se discrimine aquellos verbos que no permiten su observación, medición, aceptación. Los verbos se recomienda seleccionarlos de una taxonomía actualizada con el mundo de hoy, por ejemplo: La Taxonomía de Bloom modificada para la era digital. (VER ANEXO: Taxonomías).

Para la redacción de los objetivos generales, es recomendable que el verbo esté enunciado en infinitivo, esto es terminados en AR, ER, IR y sin presentación previa, se lo redacta directamente, Ej:

- ✓ Detectar por medio de técnicas de control interno las áreas de vulnerabilidad y oportunidad del factor humano.

Para la redacción de los objetivos particulares y específicos, el verbo es recomendable escribirlo en futuro indicativo, con la presentación descrita anteriormente, Ej:

- ✓ El participante del área administrativa aplicará las normas técnicas de control interno de forma efectiva para mejorar las relaciones laborales.
- **Condiciones de Acción:** la acción operativa que se pretende realizar deberá contar con ciertas condiciones necesarias y pertinentes para que se den de forma efectiva, Ej:
 - ✓ El participante del área administrativa registrará las vulnerabilidades y oportunidades del factor humano de acuerdo procedimiento establecido.
 - **Grado de eficiencia:** es necesario de igual manera que se describan los criterios o indicadores de éxito, nivel de perfección o grado de logro para ser aceptados, Ej:
 - ✓ El participante del área administrativa registrará la mayor cantidad de vulnerabilidades y oportunidades del factor humano de acuerdo al procedimiento establecido, en la primera y última jornada de trabajo.

¿CUÁNDO ES OPORTUNO? - LÓGICA EPISTÉMICA DE LA CAPACITACIÓN

La determinación de los conocimientos, procedimientos, habilidades y destrezas, así como las actitudes y valores a interiorizarse como producto de la

capacitación, deben ser seleccionados y organizados en función de la profundidad y extensión que queremos alcanzar como logro de aprendizaje. Las condiciones necesarias para la selección y la organización requieren atender los siguientes criterios:

- ✓ Criterio de Selección
 - Nivel de los asistentes
 - Categoría de los contenidos
 - Profundidad
 - Extensión
 - Claridad
 - Funcionalidad
 - Actualidad
 - Innovación
 - Sistematización
 - Priorización
 - Demanda

- ✓ Criterios de Organización
 - Estructura interna de la institución
 - Grado de importancia de los temas
 - Grado de interés en los temas
 - De lo general a lo particular
 - De lo particular a lo general
 - Nivel de concreción
 - Delimitación
 - Logro de aprendizaje
 - Nivel de desempeño

**AUTOEVALUACIÓN DE LA GUÍA TÉCNICA DIDÁCTICA
PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

Indicaciones:

De la comprensión de la lectura, conteste las cuestiones planteadas.

1. ¿Preparar los temas de una capacitación tiene ventajas, cuáles son importantes para el facilitador?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Mantener una lógica secuencial de contenidos requiere la consideración de algunas consideraciones generales?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Ejercicios prácticos:

- a. Se busca ofrecer un curso sobre Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo, a un grupo de funcionarios con tercer nivel de formación (universidad); uno de los temas propuestos es la comunicación, para esto sólo se dispone de apenas dos horas para realizarlo. De acuerdo con la temática desglosada a continuación, seleccione y organice los contenidos que usted propondría en su tratamiento.

No.	SELECCIÓN ORGANIZACIÓN	Y CONTENIDOS
1		Comunicación.- Es un proceso entre do o más personas quienes ...
2		Comunicación.- Verbal y No verbal
3		Técnica demostrativa
4		Desarrollo de habilidades
5		Palabras Escritas
6		Modelo de la comunicación emisor receptor mensaje. Retroalimentación
7		Movimiento corporal
8		Técnica zoológico
9		Barrera: fisiológica, psicológica, física, semántica
10		Evaluación Diagnóstica
11		Parámetros de aprendizaje

4. En base a la selección y organización realizada formule los objetivos.

a. OBJETIVO GENERAL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES)

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

c. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Si tuvo dificultades vuelva a revisar el contenido de la Guía Técnica Didáctica, hasta que este apto.

¿CÓMO TRABAJAR LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO? DISEÑO DE ACCIONES PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL

Las acciones de capacitación consideran una serie de métodos y técnicas de formación continua que ayudan a la mejora de la instrucción que recibe el talento humano, lo que implica comprender que son individuos, grupos y colectivos, estas se las escoge en función de:

- Objetivos del aprendizaje
- Características comunes y particulares del grupo
- Dominio de los métodos y técnicas por parte del facilitador
- Disponibilidad del entorno de aprendizaje.

- **Métodos y Técnicas de capacitación**

Son procedimientos mediante los cuales el facilitador se apoya para lograr el propósito u objetivos del curso, seminario o taller sobre el cual se capacita, estas son:

- **Técnica Interrogativa:** partir de la formulación de una interrogante, que se estima deberían responder todos o la mayoría, permite activar el sistema afectivo, sirve para despertar el interés de los asistentes y obtener la mayor cantidad de respuestas erradas o no. Pero que a la intencionalidad del círculo virtuoso permite que este ingrese y se habilite al siguiente proceso.

Permite abrir la comunicación, hurgar el sistema cognitivo en si primer nivel, la memoria para articular la respuesta que muestra comprensión y si la ejemplifica en la respuesta, se denota aplicación; sin embargo se debe seguir haciendo derivaciones de las respuestas dadas que nos lleven a un análisis, emisión de juicios argumentados de valor, y fomentar el pensamiento creativo con propuestas, alternativas, dilemas y soluciones.

- **Técnica Demostrativa:** parte de la intencionalidad de inquietar al participante con la demostración de uso, aplicación, restricción, potencialidades e innovaciones que tiene un instrumento técnico, aparato o programa informático particular, que le será útil en su trabajo.

Requiere de conocimientos teóricos y también prácticos, complementa lo que sabe, lo que aprende y precisa en base a la comprobación o demostración. Le permite al participante comprender, aplicar, analizar, evaluar y proponer, de tal manera, que se pone en funcionamiento el círculo virtuoso al que le sometemos y al cambio de comportamientos que queremos lograr con la capacitación.

- **Técnica Expositiva:** la más común de todas, que no es aplicable en todos los casos, prácticamente es la presentación oral de los contenidos, expuesta, explicada, ejemplificada. No debe ser muy larga y depende de las habilidades y nivel de desempeño del docente y los asistentes al curso; el grado de motivación y una serie de factores internos y externos de los participantes y del facilitador.

Generalmente se parte de una introducción o inducción al tema o temas a tratarse, se desarrolla los contenidos y se finaliza con una conclusión.

- **RECOMENDACIÓN TÉCNICA:** es conveniente emplear de forma combinada las tres técnicas, la dinámica individual y grupal se ajustan muy bien en esta recomendación.

CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS
INTERROGATIVA	Dudas	Desestabiliza – estabiliza el saber Involucra participantes con argumentación Activa el círculo virtuoso
DEMOSTRATIVA	Aplicaciones prácticas	Despierta interés por saber hacer Involucra creatividad de los participantes Abre interrogantes
EXPOSITIVA	Comunicación oral - visual	Reconoce fuentes de información Valora el saber Habilita la comprensión y niveles posteriores.

- **TÉCNICAS GRUPALES**

Son herramientas válidas para el cumplimiento de los objetivos cuando se trabaja con grupos pre-establecidos. Asegurar y facilita el aprendizaje, integran individuos, por cuanto permiten entre otros aspectos:

- Comunicación multidireccional
- Pensamiento crítico, reflexivo
- Capacidad argumentativa
- Capacidad de análisis
- Trabajo en equipo
- Informalidad
- Confraternidad
- Capacidad propositiva

La selección de técnicas implica el análisis previo del grupo de trabajo, las tensiones y necesidades para formular de forma adecuada:

- Objetivos de la capacitación
- Características del grupo
- Dominio de las técnicas que utilizará el facilitador
- Disponibilidad del entorno de aprendizaje

¿CON QUÉ CAPACITAR? - SELECCIÓN DE MEDIOS DIDÁCTICOS

Es el conjunto de insumos que se requieren para el desarrollo de la capacitación, son los que facilitan el proceso al expositor y a los asistentes. Es necesario su previsión y planificación oportuna, de tal manera que potencien el desempeño y permitan el logro oportuno de los aprendizajes.

Es importante tener los recursos que moverán los sentidos y con ello la motivación externa, aspecto fundamental para ingresar al círculo virtuoso del aprendizaje por sistema afectivo. Por los sentidos ingresa la primera información que mostrará más adelante la inteligencia humana, la capacidad de comunicarse de forma codificada, guardar la información, procesarla y expresarla a través de las diferentes formas de comunicación.

Estimular los sentidos es, por tanto, primordial para el proceso de aprendizaje y habilita ideas para el éxito de la planificación, aprendizaje y logro de objetivos de un plan de capacitación de talento humano.

- Habilitan realidades o aproximan a ellas.
- Estimulan sentidos y la percepción y comprensión de contextos.
- Potencian y puntualizan las verbalizaciones expositivas.
- Fijan el aprendizaje con menor esfuerzo.
- Son fáciles de adaptar y utilizar con los sentidos de forma individual o combinada.
- Son tangibles e intangibles.

- Van cercanos a la tecnología y a la comunicación.

CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA LA SELECCIÓN DE MEDIOS DIDÁCTICOS

- Definir el sistema de dominio: cognitivo, procedimental o actitudinal que tomará en cuenta el curso.
- Evitar el uso de recursos complicados, inadaptados por la madurez de los asistentes, los intereses que muestran, las aptitudes del grupo y los resultados esperados.
- Selección de medios que generen mayor ventaja para el logro del aprendizaje esperado.
- Equilibrar el uso de varios recursos para no provocar agotamiento de las personas o los equipos.
- Adecuar los recursos a las realidades, atender las necesidades que le exigen los resultados o logros de aprendizaje y los objetivos propuestos de acuerdo al tema específico.
- Valorar al instructor y a los equipos o recursos que va a utilizar de acuerdo al tema a impartir.
- Estimar el entorno de aprendizaje en sus condiciones necesarias de luminosidad, ventilación, espacio, sonido, recursos que necesita para la capacitación.

En el artículo **LOS MEDIOS DIDÁCTICOS Y LOS RECURSOS EDUCATIVOS** del profesor (Pere Marqués, 2011), menciona las funciones que pueden realizar los medios:

- Proporcionar información.
- Guiar los aprendizajes de los estudiantes
- Instruir. - Ejercitar habilidades, entrenar
- Motivar, despertar y mantener el interés.
- Evaluar los conocimientos y las habilidades que se tienen, como lo hacen las preguntas de los libros de texto o los programas informáticos.
- Proporcionar simulaciones que ofrecen entornos para la observación, exploración y la experimentación.
- Proporcionar entornos para la expresión y creación.

Los Medios administrativos: Son todos aquellos que se utilizan para hacer la gestión administrativa como teléfonos, fax, impresora, etc.

Los medios Educativos y Didácticos podemos subdividirlos en:

Medios pre-tecnológicos: como su nombre lo indica, se refiere a medios previos a la tecnología y son aquellos que utilizamos como apoyo a las actividades de aula como revistas, periódicos, mapas, afiches, cartulinas, tijeras, etc.

Medios tecnológicos: son los medios que requieren la intervención de un instrumento para poder transmitir un mensaje y a estos podemos dividirlos en:

Medios audiovisuales: son aquellos que combinan sonidos e imágenes. Dentro de la enseñanza audiovisual, en el campo pedagógico, lo que puede definir como método de enseñanza que se basa en la sensibilidad visual y auditiva. Ejemplo: Televisión, Data Show (proyector), Radio, Grabadoras, DVD player, Cds, Vídeos, Pizarra digital, ...

Medios Informáticos: el medio informático a diferencia de la mayoría de los otros medios audiovisuales (televisión, radio, texto) permite que se establezca una relación continuada entre las acciones del alumno y las respuestas del ordenador. Ejemplo: Computador, Paquetes informáticos, Programas de diseño, Edición de texto, Imágenes y sonidos, Cd temáticos, Tutoriales, Simuladores, Juegos educativos, I-Pad, etc.

Internet: para Javier Echeverría (2001), Internet es el mejor exponente del emergente tercer entorno en el que se desarrolla la actividad social de las personas en sus tres entornos: natural, urbano y virtual.

En Internet encontramos un sinnúmero de aplicaciones educativas como:

- Páginas Web

- Buscadores
- Correo electrónico
- Desarrollo de material didáctico
- Bibliotecas y museos virtuales
- Juegos en línea
- Applet
- Aplicaciones de la Web 2.0

¿QUÉ SE LOGRÓ CON LA CAPACITACIÓN? - EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación es el componente curricular que responde a la pregunta pedagógica ¿qué se logró? Es un proceso que integra todo el proceso de planificación de la capacitación del Talento Humano, valora desde el objetivo, pasando por los logros de aprendizaje, la secuenciación, metodologías, recursos, es el que permite determinar la validez del Plan, su efectividad y alcance.

La evaluación como proceso debe cumplir varios propósitos como:

- Retroalimentación del facilitador y de los asistentes en los aspectos deficitarios que requieren enmienda, refuerzo o dominio.
- Valora la calidad de la organización y selección de los contenidos cognitivos, procedimentales y actitudinales que se aprenden.
- Juzga la efectividad del desempeño docente.
- Estima la validez del aprovechamiento individual y grupal del Talento humano institucional en cada uno de los sistemas del círculo virtuoso del aprendizaje.

La evaluación proporciona gran cantidad de información que nos permite mejorar continuamente en cada una de las capacitaciones, permite en función de los sujetos autoevaluarse, coevaluar y heteroevaluar, como momentos de reflexión sobre el crecimiento profesional, personal y grupal.

La evaluación por sus momentos de aplicación también sirven para obtener información que combinada con la anterior nos permite dar esa condición especial del aprendizaje.

- **Evaluación Diagnóstica o inicial:** identifica las expectativas y necesidades, conocimientos previos, experiencias que tienen el individuo o el grupo sobre temas concretos.
- **Evaluación Formativa o Intermedia:** identifica en el desarrollo de la capacitación los conocimientos requeridos para la continuidad o retroalimentación del aprendizaje. Cuida sobre el cumplimiento de los objetivos en cada tema y se aplica sistemáticamente en el transcurso del programa.
- **Evaluación Sumativa o Final:** identifica al final de la capacitación el cumplimiento o no de los objetivos alcanzados de forma individual y grupal, se sustenta en el resultado del aprendizaje.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

“Se entiende como técnicas de evaluación cualquier instrumento, situación, recurso o procedimiento para obtener información adecuada a los objetivos y finalidades que se persiguen.

Muchas veces se cree que las pruebas son la mejor técnica de evaluación y que los cuestionarios son el único instrumento para evaluar, o recoger información. Existen otras técnicas que pueden ayudar a este mismo propósito como por ejemplo la observación sistémica, la valoración de trabajos, las rúbricas, o cualquier fuente que permita al facilitador observar el cumplimiento de los objetivos de la planificación.

Las técnicas de evaluación responden a funciones específicas conforme la razón prevista en la planificación a través de los objetivos, por esto es necesario identificar plenamente las características de la evaluación, las características de las técnicas y las condiciones que debe cumplir el

instrumento de evaluación que permitan obtener confianza, validez y fiabilidad.

Instrumentos de evaluación de los aprendizajes y sus variantes.

Exámenes

Presenciales o a distancia

Exámenes escritos

Exámenes orales

Con corrección subjetiva

- desarrollo largo

- desarrollo corto

Con corrección objetiva

- elección de respuesta

- verdadero o falso

- emparejamiento

- frase a completar

Trabajos

Trabajos teóricos

Trabajos prácticos

Investigación temática

Resumen informativo

Resumen crítico

Inventario bibliográfico

Revisión de literatura

Disertación

Estudio de casos

Ensayo

Proyecto

Sesiones de laboratorio

Presentación o exposición

Informe

Ejercicios

Deberes

Ejercicios dirigidos

Las técnicas para valorar conductas son todo lo que el alumno hace: habilidades, prácticas de laboratorio, deportes, actitudes que se manifiestan en comportamientos:

- Observación
- Guías de observación: listas de control.
- Escalas de valoración. Técnicas e instrumentos para evaluar los aprendizajes

- Técnicas para observar actitudes (estar a favor o en contra, de acuerdo o en desacuerdo, etc.). En general los objetivos de dominio afectivo (valores, intereses, sentimientos de satisfacción, adaptación, etc.). Todo aquello que esté relacionado con los efectos del denominado "currículum oculto".

- Observación directa y valoración de conductas.
- Observación directa.
- Registros narrativos (registros de campo)
- Registros descriptivos (muestras de conducta, anecdotarios).
- Registros tecnológicos (videos, cassettes)
- Valoración
- Listas de control.
- Escalas de valoración.

El profesor que elige entre estos instrumentos, no siempre puede hacer la elección ideal. Frecuentemente debe tener en cuenta factores externos que van a ejercer, sin duda, una influencia importante sobre su modo de evaluar. Algunos de los estos factores son los siguientes:

- o El nivel taxonómico de los objetivos a evaluar.
- o El número de estudiantes.
- o El número de horas necesarias para la preparación de las pruebas.
- o El número de horas necesarias para la corrección de las pruebas.
- o La disposición o no de más correctores.

Cada uno de estos factores influye directamente sobre el juicio del profesor, por lo que respecta a la elección de un instrumento o una combinación de instrumentos de evaluación de los alumnos. Por ejemplo, según el nivel taxonómico de los objetivos cuyo grado de cumplimiento se quiere evaluar, no se puede elegir aleatoriamente cualquier instrumento de evaluación, puesto que, no miden de forma equivalente el trabajo intelectual de los estudiantes. Así, ciertos instrumentos no permiten evaluar más que el logro de objetivos de los niveles taxonómicos inferiores (niveles 1, 2 y 3 de la taxonomía de objetivos cognitivos de Bloom); otros por el contrario, son apropiados para evaluar el logro de objetivos de niveles superiores (niveles 4, 5 y 6 de esta misma taxonomía).

Técnicas e instrumentos para evaluar los aprendizajes

Con todo, en el cuadro siguiente asociamos a los niveles de objetivos cognitivos los instrumentos presentados en el cuadro anterior que se utilizan más a menudo para la medida de éstos". (LOIDES, 2009).

4.1.4 PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL UPEC 2014

JUSTIFICACIÓN

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es un Institución de Educación Superior que tiene como Visión “Ser una Universidad Politécnica acreditada por su calidad y posicionamiento regional”, es necesario propiciar de forma permanente la formación y capacitación del Talento Humano, debido a las exigencias tecnológicas que se viven actualmente. Por lo tanto resulta indispensable realizar ajustes necesarios para lograr el éxito académico en la Universidad, siendo esencial sincronizar paulatinamente la ciencia, el conocimiento, las capacidades y habilidades que posee el capital humano con el propósito de participar activamente en el mundo universitario regional, nacional e internacional.

La iniciativa de elaborar el Plan de Formación Continua del Talento humano concibe un conjunto de procesos y acciones que el capital humano lo recibirá de manera directa e indirecta con la finalidad de profundizar, actualizar los conocimientos y desarrollar sus competencias investigativas, perfeccionar su formación y desarrollo pedagógico, de esta manera contribuir de forma eficiente en la excelencia académica.

Es así que este plan permitirá identificar las necesidades de formación de la Comunidad Universitaria, estableciendo prioridades de inversión para su ejecución, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal y profesional que permita:

- a.** Optimar la comunicación y transferencia de información entre dependencias de la UPEC.
- b.** Perfeccionar las habilidades para el desarrollo de nuevos procesos de trabajo.
- c.** Crear la cultura de evaluación permanente en la Comunidad Universitaria.

En el Plan de Formación Continua del Talento humano Institucional -2014 se considerarán los siguientes aspectos:

- a. **Mejoramiento del Personal:** está enfocado a desarrollar la autoestima, excelencia y eficiencia del Talento Humano, haciendo que el personal confíe en sus capacidades y habilidades, se preocupe por buscar nuevas estrategias de trabajo demostrando al máximo su potencial.
- b. **Desarrollo de Personal:** se propiciará el desarrollo del personal mediante la realización de los procedimientos que permitan al talento humano gozar de salud y tranquilidad en su trabajo, para lo cual se fomentará el trabajo en equipo logrando la interacción activa individual y grupal, logrando desarrollar las habilidades y destrezas para lograr una comunicación directa, mejorar las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Además se fomentará la motivación necesaria para que el esfuerzo del capital humano sea justificado.

El cambio y desarrollo de personal genera actitudes, conductas y resultados.

- **Actitud:** *“Acción adquirida en el ambiente en que se vive y derivada de experiencias personales y de factores especiales a veces muy complejos”* (Martínez, 2009).
- **Conductas:** *“conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano: “Acción adquirida en el ambiente en que se vive y derivada de experiencias personales y de factores especiales a veces muy complejos”* (Martínez, 2009). Una buena actitud se la obtiene de la experiencia, lo que permite al ser humano actuar y demostrar sus opiniones, creencias, sentimientos que ayudan al ser humano a lograr la satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

Una buena actitud se la obtiene de la experiencia, lo que permite al ser humano actuar y demostrar sus opiniones, creencias, sentimientos que ayudan a la lograr la satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

- **Conductas:** *“conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior resultan visibles y plausibles de ser observados por otros” (Lima, 2010).* La conducta del ser humano se apega a la casualidad o circunstancias en las que se encuentre por lo tanto es necesario motivarlo paulatinamente para lograr un buen estado de ánimo en el trabajo.
- **Resultados:** Lograr que un hecho, acción sea ejecutado, es decir que la planificación realizada haya llegado a su término final, el talento humano lo puede medir con el porcentaje de metas planteadas y ejecutadas.
- *resultan visibles y plausibles de ser observados por otros” (Lima, 2010).* La conducta del ser humano se apega a la casualidad o circunstancias en las que se encuentre por lo tanto es necesario motivarlo paulatinamente para lograr un buen estado de ánimo en el trabajo.

El Plan de Formación Continúa del Talento Humano Institucional 2014, abarca la capacitación, entrenamiento y adiestramiento.

- Capacitación:** *“Transferencia de conocimientos” (Cuevas, 2011), el Talento humano a través de la capacitación logrará mejorar la eficiencia y efectividad en el cargo que desempeña, los conocimientos que se transferirán estarán acorde a las necesidades del capital humano.*
- Adiestramiento:** *“Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo sus conocimientos, habilidades y destrezas” Delgado, et al. (2012).* Se refiere a las características propias que debe conocer el Talento humano de su puesto de trabajo, es decir que se dará la oportunidad de que el capital humano pueda actualizar y renovar sus conocimientos para desempeñar eficazmente sus responsabilidades.
- Entrenamiento:** *“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo” (Contreras, 2013).* Logrará que el elemento humano de la Institución realice una transición de habilidades, destrezas que le ayuden a innovar sus procesos de trabajo; debido a que adquirirá conocimientos específicos relativos a su labor,

logrando preparar al personal de forma inmediata, proporcionarle oportunidades y lo más importante cambiar su actitud

GRÁFICO 1 FACTORES DE LA CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DEL TALENTO HUMANO



Adaptado por: Hugo Ruiz Enríquez

4.1.5. ANTECEDENTES DEL PROYECTO (HUALPA, 2014)

“El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo” (Álvarez, etal 2014), es decir el éxito se logra siempre y cuando se innove constantemente los procesos de trabajo, permitiendo mejorar las capacidades del Talento humano, esto se logra con el entrenamiento, la educación y la experiencia del Capital humano.

Por otra parte es importante mencionar que la formación y capacitación del elemento humano dentro de las organizaciones y más, en las Instituciones de Educación Superior deben ser entendidas como una inversión; debido a que el entrenamiento requiere de la adquisición de conocimientos y capacidades que fortalecen de forma permanente los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de la UPEC con la finalidad de garantizar la calidad en los procesos educativos orientados hacia la formación de profesionales que con sus conocimientos aporten al desarrollo local, regional y nacional. A través de la capacitación y el desarrollo las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando de la mejor manera el potencial del Talento humano, para lo cual se hace necesario e indispensable la motivación con el fin

de alcanzar la participación y colaboración más eficiente del elemento humano; aceptar la evaluación correspondiente por los diferentes organismos que rigen la Educación Superior en el Ecuador como: el Consejo de Educación Superior, CES; El Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior, CEAACES, La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT; de la eficiencia, eficacia de su desempeño.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo, por lo tanto uno de los retos que tiene la educación superior es generar cambio en la sociedad; y esto se logra con la capacitación, el entrenamiento y adiestramiento de las personas, puesto que cada individuo tiene algo que aportar en los diferentes procesos académicos que se llevan a cabo en esta Institución de Educación Superior.

4.1.6. MARCO LEGAL

El Plan de Formación Continua del Talento humano UPEC 2014, se fundamenta en la Constitución de la República, en la Ley Orgánica de Educación Superior, en el Estatuto Institucional y en sus Reglamentos.

La Constitución 2008 manifiesta en el Art. 26 “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (LOAISA, 2012), en el mismo sentido el Art. 350.

La Ley Orgánica de Educación Superior, en el artículo 156, respecto de la capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras expresa que las instituciones de educación superior garantizarán su capacitación y perfeccionamiento permanente, además sostiene que en los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a

financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático.

El Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en su Artículo 18, literal i manifiesta, entre las funciones del Vicerrector, "Gestionar y promover la capacitación de los servidores universitarios". El reglamento de Escalafón Docente de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en el artículo 60 "La Comisión Académica será la encargada de elaborar los planes anuales de Perfeccionamiento y capacitación de los Académicos, los mismos que serán aprobados por el Consejo Superior Universitario Politécnico.

El reglamento del Sistema de Evaluación Docente en el Artículo 3, literal c expresa "Establecer en la UPEC una vocación de carácter formativo sustentada en la capacitación permanente del docente y con el concurso del aprendizaje que el sistema educativo brinda para mejorar su labor pedagógica y su autoformación".

4.1.7. OBJETIVO

Diseñar el Plan de Formación Continua de Talento Humano de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi para actualizar, innovar y transferir conocimientos que contribuyan a perfeccionar las habilidades y destrezas del personal administrativo de la universidad.

4.1.8. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del Plan de Formación Continua del Talento Humano Institucional UPEC-2014, se aplicarán diferentes metodologías como son: Conferencia, talleres individuales y grupales, trabajo en equipo, conversación heurística, manejo de las TIC's, etc.

4.1.9 ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL UPEC-2014.

ÁREA: JEFATURA DE RECTORADO			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Curso sobre la Nueva Ley de Contratación Pública	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Curso de la Ley del Servidor Público – LOSEP	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Constitución para servidores públicos	II CICLO AÑO1	16 horas
4	Herramientas Electrónicas de Gestión Pública	II CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: VICERRECTORADO			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Gobierno por Resultados	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Atención inclusiva a la ciudadanía	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Constitución para servidores públicos	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Plan Nacional del Buen Vivir	I CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: DIRECCIÓN ACADÉMICA			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Gobierno por Resultados	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Atención inclusiva a la ciudadanía	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Diseño Curricular	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Sistema de Créditos	I CICLO AÑO1	16 horas
5	Actualización Normativa Jurídica	I CICLO AÑO1	16 horas
6	Logros de Aprendizaje	I CICLO AÑO1	16 horas
7	Elaboración de Proyectos	I CICLO AÑO1	16 horas

8	Pedagogía	I CICLO AÑO1	16 horas
---	-----------	-----------------	----------

ÁREA: PLANIFICACIÓN			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Curso Modelos de Excel para Empresas	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Curso de Gestión por Procesos y mejora continua aplicada a Organismos del Sector Público	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Curso de SPSS	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Gobierno por Resultados	I CICLO AÑO1	16 horas
5	Plan Nacional del Buen Vivir	I CICLO AÑO1	16 horas
6	Inversión Pública formato SENPLADES	I CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Curso de reforma del Sistema Nacional de Contratación Pública	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Curso de Planificación estratégica en el Sector Público	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado	II CICLO AÑO1	16 horas
4	Administración por procesos	II CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: BIENESTAR UNIVERSITARIO			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Gobierno por Resultados	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Atención inclusiva a la ciudadanía	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Constitución para servidores públicos	I CICLO AÑO1	16 horas

4	Motivación Laboral	II CICLO AÑO1	16 horas
5	Proyecto Bebe piénsalo bien	II CICLO AÑO1	16 horas
6	Seguridad y Salud Ocupacional	II CICLO AÑO1	16 horas
7	Manejo Adecuado del estrés	II CICLO AÑO1	16 horas
8	Relaciones Humanas	II CICLO AÑO1	16 horas
9	Seguridad y Salud Ocupacional	II CICLO AÑO1	16 horas
10	Emergencias	II CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: SECRETARIA GENERAL			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Gestión de datos y estadística	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Liderazgo para mandos medios	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Programa modulas de formación archivística	I CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: ADQUISICIONES			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Reforma al Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Manejo de Sistema Informático del Portal de Compras Públicas.	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Contratación Pública	I CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: TICS			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Curso de Desarrollo de Aplicaciones con formas y reportes	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Curso Cisco Certified Network Associate 4	I CICLO AÑO1	3 horas

3	Graphic designer, multimedia y video	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Apex	II CICLO AÑO1	16 horas
5	Lunix Administrador	II CICLO AÑO1	16 horas
6	Diseño Gráfico	II CICLO AÑO1	16 horas
7	Wordpress	II CICLO AÑO1	40 horas
8	Curso avanzado administrador de linux	II CICLO AÑO1	45 horas
9	Curso de GIS	II CICLO AÑO1	30 horas

ÁREA: ASISTENTES ADMINISTRATIVAS			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Gobierno por Resultados	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Atención inclusiva a la ciudadanía	I CICLO AÑO1	3 horas
3	Constitución para servidores públicos	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Gestión de Proyectos	II CICLO AÑO1	16 horas
5	Participación Ciudadana y Control Social	II CICLO AÑO1	16 horas
6	REDACCIÓN TÉCNICA	II CICLO AÑO1	16 horas
7	IMAGEN CORPORATIVA	II CICLO AÑO1	16 horas

ÁREA: FINANCIERA			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Actualización Tributaria	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Curso sobre la Nueva Ley de Contratación Pública	I CICLO AÑO1	16 horas
3	Curso de Elaboración del PAC	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Curso de Auditoría a la Contratación Pública	II CICLO AÑO1	40 horas
5	Curso de la Ley de la Contraloría General del Estado	II CICLO AÑO1	40 horas
6	Curso de Programación y Formulación Presupuestaria 2015	II CICLO AÑO1	40 horas

ÁREA: MANTENIMIENTO Y ASEO			
N°	Programas de	Fecha	Duración
	Capacitación		
1	Atención inclusiva a la ciudadanía	I CICLO AÑO1	16 horas
2	Constitución para servidores públicos	I CICLO AÑO1	16 horas
3	Manejo de Desechos	I CICLO AÑO1	16 horas
4	Primeros Auxilios	II CICLO AÑO1	16 horas
5	Seguridad y Salud Ocupacional	II CICLO AÑO1	16 horas

Fuente: Plan de Capacitación Continua de Talento Humano en la UPEC
Elaborado por: Hugo Ruiz Enríquez



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

A petición del interesado Maestrante del programa de Posgrado de la Maestría en “Diseño Curricular y Evaluación Educativa”, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito extender la respectiva

AUTORIZACIÓN

Para la realización de la investigación en la UPEC, del trabajo final de grado con el tema “LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”, requisito previo a la obtención del grado académico de Magíster en Diseño Curricular y Evaluación Educativa, realizado por Hugo Milton Ruiz Enríquez, bajo la dirección del Ing. César German, Magíster.

Dado y firmado en la ciudad de Tulcán, a los veinte y un días del mes de enero del dos mil once.

Atentamente,

Dr. Hugo Milton Ruiz Enríquez
RECTOR UPEC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

A petición del interesado Maestrante del programa de Posgrado de la Maestría en “Diseño Curricular y Evaluación Educativa”, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito extender la respectiva

CERTIFICACIÓN

De la investigación realizada en la UPEC, con el tema “LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”, requisito previo a la obtención del grado académico de Magíster en Diseño Curricular y Evaluación Educativa, realizado por Hugo Milton Ruiz Enríquez, bajo la dirección del Ing. César German, Magíster.

Dado y firmado en la ciudad de Tulcán, a los cuatro días del mes de noviembre del dos mil trece.

Atentamente,

Dr. Hugo Milton Ruiz Enríquez
RECTOR UPEC

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:

Bibliografía

- ADOLFO, A. (28 de 03 de 2010). *LA PRAXIS ANDRAGOGICA EN LOD ADULTOS DE EDAD AVANZADA* . Obtenido de www.monografias.com:
www.monografias.com
- ALFREDO, P. T., & KATHERINE, S. V. (2014). *DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DEL AREA ADMINISTRATIVA* . UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO .
- ALLES, M. (2000). *GESTION POR COMPETENCIAS EL DICCIONARIO* . Andragogía. (29 de 01 de 2013). *slideshare*. Obtenido de slideshare:
<http://www.slideshare.net/vladyviscarra/educando-a-todos>
- ASOCIADOS, C. Y. (2008). *PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA* .
aulafacil.com. (28 de 05 de 2014). *aulafacil.com*. Obtenido de
<http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-28.htm>
- BAQUERO CABRERA, J. (2007). *MARKETING DE CLIENTES* . MC GRAW HILL .
- BAQUERO CABRERO, J. (2007). *MARKETING DE CLIENTES*. MC GRAW HILL.
- CHIAVENATO, I. (2002). *MSC GRAW HILL*.
- CHIAVENATO, I. (2004). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. COLOMBIA : MC GRAW HILL .
- CHIAVENATO, I. (2009). México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (s.f.). *GESTION DEL TALENTO H*.
- CIENCIAS_DE_LA_EDUCACION_04. (29 de 05 de 2014).
CIENCIAS_DE_LA_EDUCACION_04. Obtenido de <http://ciencias-de-la-educacion-004.espacioblog.com/post/2008/10/19/educacion-formal-informal-y-formal>

- Cruz, A. L. (29 de 05 de 2014). *Lebrija Digital*. Obtenido de Lebrija Digital : <http://www.lebrijadigital.com/web/secciones/43-mas-que-educacion/1810-mas-que-educacion-diferencias-entre-educacion-formal-no-formal-e-informal>
- DESSLER, G. Y. (2004). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO : MC GRAW HILL .
- DOLAN, S. (2003). *LA GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MADRID ESPAÑA: MC GRAW HILL.
- EDUCACIÓN, A. Y. (02 de febrero de 2011). *ANDRAGOGIA EDUCACION*. Obtenido de <http://andragogiaeducacionyrmaespana.blogspot.com/>
- ERNESTO, Y. (30 de 04 de 2010). www.yturalde.com/andragogia.html. Obtenido de www.yturalde.com/andragogia.html
- Galeon.com. (29 de 06 de 2014). *Galeon.com*. Obtenido de Galeon.com: <http://talentohumanosena.galeon.com/capaydesa.html>
- GARCIA, A. (12 de 07 de 2012). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/andra/andra.shtml>
- GARY, P. K. (2001). *MERKETING*.
- HAROLD, K. (2002). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. MSC GRAW HILL .
- HUALPA, S. (2014). *PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL UPEC 2014*. TULCAN : UPEC .
- IBID. (14 de 01 de 2014).
- JAMES, S. (2002). *ADMINISTRACION*. PEARSON EDUCACION .
- JOSSELYN, C. C., YIRIAN, M. C., & CRISTIAN, S. B. (2014). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO*.
- JR., P. S. (2005). *ADMINISTRACION*. LIMUSA .
- KONNTZ HAROLD, W. H. (2004). *ADMINISTRACIÓN*. MC GRAW HILL.
- Krech, D. C. (1962). *Individual in Society*. Nueva York : Mc Graw Hill .
- LARISA, M. M. (2005). *CONSDERACIONES TEORICAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE*. UNIVERSIDAD DE LA HABANA.
- LOAISA, E. (2012). *INCEDENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS*. GUAYAQUIL.
- LOIDES, S. (2009). *UAEH*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/MGIEV/documentos/LECT94.pdf

- MARQUEZ. (1998). *Propuesta Política para una cultura democrática en educación superior*. Santo Domingo- República Dominicana.
- MAYOR, F. (1994). *PROGRAMA DIVISION DE EDUCACION SUPERIOR* .
- MINEDUCACIÓN. (03 de JUNIO de 2014). *MINEDUCACIÓN*. Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-236469_archivo_pdf_documento_antecedentes.pdf
- MONOGRAFIAS. (2014). *monografias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
- MORALES, S., & DOMINGUEZ, V. (2014). *EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO*. QUITO: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
- NESTOR, F. S. (JULIO de 2001). *TUOBRA*. Obtenido de TUOBRA: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856.html>
- PABLO, D. D. (2001). *ADMINISTRACION Y DIRECCION* . En D. D. PABLO, *ADMINISTRACION Y DIRECCION* (pág. 4). ESPAÑA : MC GRAW HILL .
- PEDRO, R. D. (2006). *INTRODUCCION A LA GESTION EMPRESARIAL . ELECTRONICA* .
- REALIDAD, A. D. (2014). *CONSEJO DE JUVENTUD DE ESPAÑA* . Obtenido de CONSEJO DE JUVENTUD DE ESPAÑA : <http://www.cje.org/es/en-que-trabajamos/educacion-no-formal/como-esta-el-tema/como-esta-el-tema-sobre-educacion-no-formal/>
- REALIDAD, A. D. (2014). *CONSEJO DE LA JUVENTUD* . Obtenido de <http://www.cje.org/es/en-que-trabajamos/educacion-no-formal/como-esta-el-tema/como-esta-el-tema-sobre-educacion-no-formal/>
- REZABALA, N. (2014-2015). *LA FORMACIÓN VIRTUAL UNA FORTALEZA PARA LOS NIVELES DE APRENDIZAJE*. MANABI.
- REZAVALA, N. (2013). *LA FORMACIÓN VIRTUAL MODULAR* . MANABI .
- RICAR, S. (2014). *esade*. Obtenido de www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf
- RICARD, S. (2001). *ESADE*. Obtenido de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- SAMUEL, G. (2014). *PREZI.COM*. Obtenido de http://prezi.com/j1lscr7nvx_s/psicologia-del-joven-y-el-adulto/
- SANCHEZ, N. F. (09 de 01 de 2014). Obtenido de www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856
- significados.com. (28 de 05 de 2014). *significados.com*. Obtenido de [significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.info/calidad/>

THOMPSON, J. D. (1976). *Dinámica Organizacional Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa*. . Sao Paulo : Mc Graw Hill .

UNESCO. (1960). *RETROSPECTIVA INTERNACIONAL DE LA EDUCACION DE ADULTOS*. MADRID : UNESCO .

WILLIAM G, Z. B. (2008). Investigación de Mercados . En Z. B. William G, *Investigación de Mercados* (pág. 7). mexico: Cengage.