

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**“LA CAPACITACION DOCENTE EN LA  
 EDUCACION BASICA IMPARTIDA POR EL  
 MINISTERIO DE EDUCACION EN EL  
 AREA METROPOLITANA DE  
 SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

**MARINA DEL ROSARIO MORALES HERNANDEZ**

**HELIO MENJIVAR DUBON**

**MARIO ROBERTO GONZALEZ MAGAÑA**

PARA OPTAR AL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE  
 EMPRESAS**

ABRIL 1991



**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

T  
379  
M 828c

Ej. 3

**RECTOR:**

**Dr. Benjamín López Guillén**

**VICE RECTOR:**

**Lic. Catalina Machuca de Rodriguez**

**SECRETARIO GENERAL:**

**Dra. Ana Gloria Gómez de Pérez**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:**

**Lic. Maria Ortencia Dueñas de Garcia**

**JEFE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS:**

**Lic. Fernando Guerrero Sánchez**

**JURADO EXAMINADOR:**

**PRESIDENTE: Lic. Rosa Eugenia Flamenco Cáder**

**1er. VOCAL: Lic. Ramon Calderón Arauz**

**2do. VOCAL: Lic. Aracely Colucho Monterrosa**

**ASESOR:**

**Lic. Aracely Colucho Monterrosa**



## DEDICATORIA

### A DIOS TOPODEROSO:

Por ser la guía de mi vida y permitirme llegar a la culminación de esta meta.

### A MIS PADRES:

Alfonso Morales y Marina Hernández de Morales por su apoyo y dedicación para conducirme por el camino del bien.

### A MI ESPOSO:

Alex Alberto Renderos, por su comprensión y sacrificio.

### A MIS HERMANOS:

Con quienes comparto cariñosamente este triunfo.

### A MIS FAMILIARES:

Que en todo momento supieron demostrarme su apoyo.

Marina

## DEDICATORIA

### A DIOS TODOPODEROSO:

Por iluminar en todo momento mis pasos en el arduo camino de mi preparación Académica.

### A MIS PADRES:

Por su constante apoyo en todos los sentidos, constituyendose en el ejemplo del esfuerzo y superación necesarios para la consecución de este logro.

### A MIS HERMANOS:

Por alentarme en cada momento y augurarme la feliz culminación de mi carrera.

### A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Por las palabras y acciones que me sirvieron de apoyo para no cejar en mi esfuerzo.

### A ALGUIEN ESPECIAL:

Por su invaluable ayuda para la realización de esta tesis y por su cariño que en todo momento supo demostrar.

Helio

## DEDICATORIA

Quiero agradecer y dedicar este trabajo de graduación a todas aquellas personas que estuvieron involucradas en su realización:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por guiarme e iluminarme en todo momento.

A LA VIRGEN MARIA SANTISIMA:

Por ayudarme en los momentos más difíciles.

A MI PADRE:

José Napoleón González, que Dios lo tenga en su gloria.

A MI MADRE:

Luz María Magaña Vda. de González, por sus oraciones, comprensión y apoyo.

A MIS FAMILIARES Y AMISTADES:

Que me ofrecieron su ayuda y apoyo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ofrecieron su ayuda en forma desinteresada, facilitándonos la elaboración de este trabajo.

Mario

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### CAPITULO 1

#### MARCO DE REFERENCIA

1.1 Descripción del Problema.....	6
1.2 Delimitación de la investigación.....	10
1.3 Generalidades sobre capacitación.....	12
1.3.1 Definición.....	12
1.3.2 Importancia.....	13
1.3.3 Objetivos.....	14
1.3.4 Características.....	16
1.3.5 Clasificación.....	17
1.3.6 Determinación de las necesidades de capacitación.....	23
1.3.6.1 Importancia.....	24
1.3.6.2 Clasificación.....	25
1.3.6.3 Análisis para la determinación de necesidades.....	26
1.3.6.3.1 Análisis organizacional.....	26
1.3.6.3.2 Análisis de puestos o de operaciones.....	27
1.3.6.3.3 Análisis del Recurso Humano..	27
1.3.6.4 Responsables.....	27
1.3.6.5 Técnicas.....	28
1.3.7 Aplicación del proceso administrativo en la capacitación.....	31
1.3.7.1 Planeación.....	31
1.3.7.2 Organización.....	34
1.3.7.3 Ejecución.....	36
1.3.7.4 Control.....	38
1.3.8 Estructura organizativa como factor incidente en la capacitación.....	42
1.4 Aplicación teórica a la capacitación docente del Ministerio de Educación.....	45

1.4.1 Aspectos Legales y Normativos de la capacitación docente.....	46
1.4.2 Descripción de la aplicación de la capacitación docente en el Ministerio de Educación.....	49
1.4.2.1 Características de la capacitación docente a impartir.....	50
1.4.2.2 Tipo de capacitación según su clasificación.....	50
1.4.2.3 Determinación de necesidades de capacitación.....	51
1.4.2.3.1 Análisis para la determinación de necesidades de capacitación.....	52
1.4.2.3.2 Determinación de responsables para la detección de necesidades de capacitación docente.....	52
1.4.2.3.3 Determinación de técnicas para detectar las necesidades de capacitación.....	53
1.4.2.3.4 Clasificación de las necesidades de capacitación..	53
1.4.2.4 Proceso administrativo de la capacitación docente en el Ministerio de Educación.....	54
1.4.2.4.1 Elaboración de los planes....	54
1.4.2.4.2 Organización.....	55
1.4.2.4.3 Ejecución.....	55
1.4.2.4.4 Control.....	56

## CAPITULO 2

### SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACION DOCENTE EN LA EDUCACION BASICA IMPARTIDA POR EL MINISTERIO DE EDUCACION EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

2.1 Metodología de la investigación.....	58
2.2 La capacitación docente impartida según el Ministerio de Educación.....	62
2.2.1 Antecedentes.....	63
2.2.2 Determinación de las necesidades de capacitación.....	66
2.2.3 Identifiación de los planes.....	69

2.2.3.1	Macroproyectos del Plan General	
	Cultura Educación 83-2000.....	70
	2.2.3.1.1 Sistema Curricular.....	70
	2.2.3.1.2 Alfabetización y	
	Post-Alfabetización.....	71
	2.2.3.1.3 Desarrollo de los Servicios	
	Administrativos.....	72
	2.2.3.1.4 Educación Especial.....	72
2.2.3.2	Objetivos y Políticas del Plan	
	Nacional Cultura-Educación 83-2000.....	73
2.2.3.3	Procedimientos para la elaboración	
	de los Planes.....	74
2.2.3.4	Cursos Desarrollados y su duración.....	74
2.2.3.5	Surgimiento de otros Planes.....	75
2.2.3.6	Limitantes.....	77
2.2.4	Identificación de la Organización de la	
	Capacitación Docente en el Área Básica.....	78
	2.2.4.1 Unidades responsables de la función	
	de la capacitación docente.....	78
	2.2.4.2 Otras unidades que intervienen en	
	la capacitación docente.....	80
2.2.5	Ejecución de los cursos de capacitación.....	82
2.2.6	Control de la capacitación docente	
	impartida por el Ministerio de Educación.....	84
	2.2.6.1 Unidades responsables.....	84
	2.2.6.2 Mecanismos de control.....	85
	2.2.6.3 Retroalimentación.....	86
2.3	La Capacitación Docente impartida según los	
	docentes.....	86
	2.3.1 Determinación de las necesidades de	
	capacitación.....	87
	2.3.2 Ejecución.....	88
	2.3.3 Control.....	92
2.4	Resumen de la Situación del Proceso de Capacitación	
	Docente.....	93
2.5	Factores incidentes en la capacitación docente.....	97
2.6	Descripción Funcional del Programa de Perfeccionamiento	
	de Maestros en Servicio (P.P.M.S.).....	97



### CAPITULO 3

#### ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE CAPACITACION DOCENTE

3.1	Determinación de necesidades de capacitación.....	101
3.2	Planeación.....	104
3.3	Organización.....	106
3.4	Ejecución.....	107
3.5	Control.....	109
3.6	Caracterización del Marco Económico, Político y Social y su incidencia en la capacitación docente....	110
3.6.1	Marco Económico.....	111
3.6.2	Marco Político.....	114
3.6.3	Marco Social.....	116
3.7	Conclusiones y Recomendaciones.....	117
3.7.1	Conclusiones.....	118
3.7.2	Recomendaciones.....	127

### CAPITULO 4

#### PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

4.1	Justificación de la Reestructuración del Departamento de Capacitación Docente.....	131
4.2	Ubicación Organizativa.....	132
4.3	Personal del Departamento de capacitación docente....	134
4.4	Ubicación física.....	136
4.5	Costos de la propuesta.....	137
4.6	Manual de funciones del departamento de capacitación docente.....	138

4.6.1	Descripción del Departamento.....	138
4.6.2	Dependencia jerárquica.....	139
4.6.3	Secciones que lo integran.....	139
4.6.4	Objetivos del departamento de capacitación docente.....	139
4.6.4.1	General.....	140
4.6.4.2	Específicos.....	140
4.6.5	Políticas del Departamento de Capacitación Docente.....	140
4.6.5.1	General.....	141
4.6.5.2	Específicas.....	141
4.6.6	Funciones del Departamento de Capacitación Docente.....	142
4.6.6.1	Sección de Investigación y Planeación..	143
4.6.6.1.1	Función general.....	143
4.6.6.1.2	Funciones específica.....	143
4.6.6.2	Sección de Capacitación y Desarrollo...	144
4.6.6.2.1	Función general.....	144
4.6.6.2.2	Funciones específica.....	144
4.6.6.3	Sección de Evaluación y Supervisión....	145
4.6.6.3.1	Función general.....	145
4.6.6.3.2	Funciones específica.....	146
4.7	Lineamientos para el funcionamiento del departamento de Capacitación Docente.....	147
4.7.1	Sección de Investigación y Planeación.....	147
4.7.2	Sección de Capacitación y Desarrollo.....	150
4.7.3	Sección de Evaluación y Supervisión.....	153
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>158</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>159</b>

## INTRODUCCION

Dentro de su tradicional perspectiva de alta sensibilidad social y como una latente preocupación de la Universidad de El Salvador como un centro de estudios formador de profesionales conscientes de la realidad salvadoreña y con una adecuada capacidad para ser portadores de soluciones a los problemas nacionales existentes, ha dirigido su atención al sector educación de El Salvador contemplando elementos de orden administrativo que puedan ser susceptibles de una mejoría.

En el sentido de lo expuesto anteriormente, en Enero de 1989 la Facultad de Ciencias Económicas, a través de la Escuela de Administración de Empresas pretende orientar su aporte a la Sociedad salvadoreña mediante la proposición de alternativas de solución a los problemas del orden correspondiente a su campo de aplicación, como una responsabilidad de carácter histórico de la Universidad; en consecuencia de lo anterior la Escuela de Administración de Empresas implementó un seminario dirigido al Sector Educación, en donde se incluyeron diferentes temas que fueron asignados a los distintos grupos de egresados del ciclo I 88/89 con el afán de advertir las distintas problemáticas que este sector educativo adolece.

Cabe aclarar que entre la variedad de temas propuestos

por la Universidad tales como la deficiente cobertura de la enseñanza, la infraestructura insuficiente, el nivel de Analfabetismo, la problemática de la deserción escolar, la oferta y demanda educativa y muchos otros aspectos de gran prioridad que fueron asignados a otros grupos de egresados, fue encomendada bajo nuestra responsabilidad el tratamiento del tema referente a la capacitación docente que imparte el Ministerio de Educación a los profesores que atienden el área básica, refiriéndose específicamente a los profesores que siendo ya graduados de Escuelas Normales o Centros Tecnológicos se encuentran actualmente prestando sus servicios en el Área Básica antes mencionada.

Puesto que se considera que uno de los pilares que sustentan el desarrollo cultural, económico, social, etc., de un país está relacionado con la calidad que presente su sistema educativo, consideramos que el aporte que pueda dejar el presente estudio reviste la importancia que merece dedicarle esfuerzo e interés, puesto que a la larga están afectando básicamente la formación educativa de aquella población que por encontrarse en una posición económica desventajosa no tienen acceso a centros de enseñanza privada.

Es conveniente enfatizar que al referirse a la capacitación docente estamos haciendo alusión exclusivamente a la que imparte el Ministerio de Educación a los profesores

que ya están en servicio, sean éstos que hayan sido graduados de Escuela Normales o Institutos Tecnológicos.

Puesto que el presente trabajo pretende analizar la capacitación docente en la educación básica del sector público en el área metropolitana de San Salvador, tal como se está desarrollando actualmente y efectuar una comparación con la forma en que debe hacerse para luego poder tener las bases para compararlo y estar en la posibilidad de proponer mejoras, este documento ha sido estructurado en cuatro capítulos de los cuales en el primero se estructura un marco de referencia que permita conocer la problemática y las delimitaciones a que ha sido sometido, elementos básicos de la teoría de capacitación aplicable a todo tipo de empresa y otro apartado donde la aplicación de la teoría de capacitación se orienta al Ministerio de Educación en el sentido de cómo debería darse teóricamente este proceso.

La situación actual de la capacitación se desarrolla en el capítulo dos, incluyendo en el mismo la metodología utilizada para realizar la investigación y la descripción de la forma en que actualmente desarrolla el proceso de capacitación docente el Ministerio de Educación, asimismo se incluye la opinión de los docentes encuestados, acerca de cómo se está dando esta actividad.

Seguidamente en el capítulo tres, se efectúa un

análisis comparativo entre la teoría y la realidad existente.

Se presenta además en este capítulo aquellas conclusiones y recomendaciones que han sido producto de la comparación y el análisis de la información recolectada.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta la propuesta que podría superar la problemática existente.

C A P I T U L O 1

## CAPITULO 1

### MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presenta el marco de referencia sobre el cual está basada la investigación, es decir es aquí donde se establecen las reglas del juego sobre las cuales se rige el trabajo, presentando primeramente en una forma general, la descripción de la problemática que actualmente el sistema educativo del país enfrenta, referente a la capacitación que los docentes reciben del Ministerio de Educación, así como también, se hace una delimitación de la investigación, estableciendo su alcance y cobertura.

Seguidamente, se presentan las generalidades sobre la teoría de la capacitación, como: la determinación de necesidades, aplicación del proceso administrativo en la capacitación y un análisis de la estructura organizacional como factor incidente en la capacitación.

Posteriormente y para efectos de visualizar la actividad de capacitación docente se hace a ésta una aplicación de los aspectos teóricos antes mencionados de acuerdo a cómo debe desarrollarse la actividad de capacitación en el Ministerio de Educación.



## 1.1 Descripción del Problema

En este tema se pretende describir de una forma general la problemática a tratar, para ubicar al lector en el marco en que se desenvuelve el presente trabajo.

En la parte introductoria se especificó como fué la asignación del tema de entre varios que surgieron en el Seminario de Graduación, centrándose el presente trabajo en la capacitación que brinda el Ministerio de Educación a los maestros del área básica del área metropolitana de San Salvador.

La actividad de capacitación es necesaria en todo tipo de empresa, el Ministerio de Educación no es la excepción, puesto que es necesario reforzar aquellas áreas donde el Magisterio esté fallando, y en donde se necesite actualización de metodología de enseñanza, nuevos conocimientos y otros aspectos que puedan ser solucionados con la capacitación. La problemática está en que para llevar a cabo esta actividad de capacitación es necesario realizar todo un proceso Administrativo bien definido que permita llevar capacitación donde se necesite, cuando se necesite y a quienes lo necesiten, situación que no se está dando en forma integral ya que existen deficiencias administrativas en el Ministerio de Educación, que no permiten administrativamente hablando, una aplicación adecuada

tomando como parámetro el marco teórico que se desarrollará más adelante.

Esta problemática adquiere gran importancia si se toma en cuenta que el Ministerio de Educación cuenta en el área metropolitana de San Salvador con 303 escuelas y que de éstas actualmente están funcionando 297, (ver cuadros No.1.1 y 1.2), atendidas por "5392 profesores", que cubren o educan a una población de 150,473 personas con enseñanza básica, según datos estadísticos de los Departamentos de Cómputo y Documentación de la Dirección de Información Educativa (D.I.I.E.) del Ministerio de Educación.

Del total de profesores antes mencionados han recibido capacitación solamente 3,992 de toda la zona central del país.

Si se toma el total de profesores y el total de alumnos se tiene que cada profesor atiende un promedio de 28 alumnos con lo cual de los profesores que no han recibido capacitación se derivan alumnos con enseñanza recibida de profesores que potencialmente están sujetos a necesidades de capacitación por algunas deficiencias que pudieran tener y en cuanto a los que han recibido capacitación, tomamos en cuenta que el Ministerio de Educación se las ha brindado con deficiencias administrativas y técnicas, vemos que los problemas derivados de la falta de capacitación se ven

CUADRO No. 1.1

MINISTERIO DE EDUCACION (FTCIM287-OTCIM287)

NUMERO DE CENTROS DE EDUCACION BASICA DIURNA FECHA

POR SECTOR, ZONA; SEGUN MUNICIPIOS 16/05/89

MATRICULA INICIAL 1987.

D.I.I.E.  
COMPUTO  
ESTADISCA

## DEPARTAMENTO DE: SAN SALVADOR

MUNICIPIOS	S E C T O R								
	T O T A L			P U B L I C O			P R I V A D O		
	S E C T O R			Z O N A			Z O N A		
	TOT	PUB	PRI	TOT	URB	RUR	TOT	URB	RUR
1 AGUILARES	6	5	1	5	4	1	1	1	0
2 APOPA	30	20	10	20	7	13	10	9	1
3 AYUTUXTEPEQUE	14	8	6	8	4	4	6	6	0
4 CUSCATANCINGO	13	8	5	8	5	3	5	5	0
5 EL PAISMAL	13	13	0	13	2	11	0	0	0
6 GUAZAPA	13	11	2	11	4	7	2	1	1
7 ILOPANGO	41	16	25	16	9	7	25	13	12
8 MEJICANOS	44	28	16	28	17	11	16	13	3
9 NAJAPA	14	13	1	13	4	9	1	1	0
10 PANCHIMALCO	16	16	0	16	2	14	0	0	0
11 ROSARIO DE MORA	7	7	0	7	2	5	0	0	0
12 SAN MARCOS	28	25	3	25	10	15	3	3	0
13 SAN MARTIN	16	12	4	12	3	9	4	4	0
14 SAN SALVADOR	319	172	147	172	156	16	147	143	4
15 SANTIAGO TEXACUANGOS	7	7	0	7	3	4	0	0	0
16 SANTO TOMAS	10	10	0	10	5	5	0	0	0
17 SOYAPANGO	101	29	72	29	19	10	72	68	4
18 TONACATEPEQUE	18	15	3	15	4	11	3	1	2
19 CIUDAD DELGADO	51	33	18	33	19	14	18	15	3
<b>TOTAL</b>	<b>761</b>	<b>448</b>	<b>313</b>	<b>448</b>	<b>279</b>	<b>169</b>	<b>313</b>	<b>283</b>	<b>30</b>

FUENTE: ESTADISTICAS DE DEPTO DE COMPUTO DE LA D.I.I.E.

## CUADRO 1.2

## MINISTERIO DE EDUCACION

Número de Centros de Educación Básica Diurna  
por Sector, Zona, según Municipios  
matrícula inicial 1987.

Area Metropolitana de San Salvador

Municipio	TOTAL			SECTOR					
	SECTOR			PUBLICO			PRIVADO		
	TOT	PUB	PRI	TOT	URB	RUR	TOT	URB	RUR
1- Agutexepeque	14	8	6	8	4	4	6	6	0
2- Cuscatancingo	13	8	5	8	5	3	5	5	0
3- Mejicanos	44	28	16	28	17	11	16	13	3
4- San Marcos	28	25	3	25	10	15	3	3	0
5- San Salvador	319	172	147	172	156	16	147	143	4
6- Soyapango	101	29	72	29	19	10	72	68	4
7- Ciudad Delgado	51	33	18	33	19	14	18	15	3
<b>T O T A L</b>	<b>570</b>	<b>303</b>	<b>267</b>	<b>303</b>	<b>230</b>	<b>73</b>	<b>267</b>	<b>253</b>	<b>14</b>

multiplicados en la población quien es la que recibe la educación. Otra situación que hay que considerar es que si hablamos de los profesores de todo el país, los que están ubicados en zonas del interior se les hace más difícil recibir capacitación por la ubicación geográfica y la situación del país, tomando en cuenta también las deficiencias administrativas.

## 1.2 Delimitación de la Investigación.

En esta parte se quiere establecer una ubicación definida de lo que abarca esta investigación a fin de enmarcar las delimitaciones a las que está sujeta la investigación, siendo éstas las siguientes:

- La Capacitación en que se enmarca este trabajo se refiere a la que se brinda a los profesores que ya se encuentran graduados independientemente de Escuelas Normales o de Institutos Tecnológicos y que se encuentran al servicio del Estado, por lo que no debe entenderse como la formación del maestro.
- El estudio está orientado a los profesores que laboran en el área básica, es decir del 1o. al 9o. grado.
- El área geográfica tomada en consideración es el área metropolitana de San Salvador.

- La delimitación en el tiempo se ha considerado a partir de la década de los 80'.
- Este estudio considera específicamente el análisis del proceso administrativo de la capacitación que imparte el Ministerio de Educación a los docentes.
- Los planes educacionales referente a la capacitación a los que hace mención este trabajo comprende solamente los que se encuentran formalmente documentados, tales como:
  - Plan Nacional Cultura Educación 83 - 2000
  - Plan Emergente Sector Educación/1989
  - Plan Sector Educación 1990 - 1994
- Las entrevistas a funcionarios son exclusivamente a aquellos de la Dirección General de Tecnología Educativa del Ministerio de Educación y a aquellas otras unidades organizativas de dicho Ministerio que en menor o mayor grado están involucradas en la actividad de capacitación dirigida al Magisterio, tal como es el caso de la Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR) y la Administración del Proyecto de Revitalización Educativa (APRE).
- En vista de que el Ministerio de Educación realiza Capacitación al personal de carácter administrativo, el presente trabajo no la toma en consideración.

### 1.3 Generalidades sobre Capacitación

#### 1.3.1 Definición

La capacitación es:

- "Una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo" 1/.
- "Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" 2/.
- "Es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático, mediante el cual el no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida" 3/.

---

1/ Córdova, Hugo Calderón. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal", cap. 1, pág. 18-19.

2/ Saliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Ed. Limusa, México, 1976, cap. 1, pág. 20

3/ Andrew, F. Sikula. "Administración de Recursos en Empresas". Ed. Limusa, México, 1986, pág. 259.

Luego de citar algunas concepciones sobre la capacitación, esta se define en términos generales como aquella actividad organizada e intencionada, que se dá de manera permanente y progresiva dentro de una empresa y cuyo propósito es el de causar cambios positivos en las actitudes, en los conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos de la empresa, independientemente del nivel en que ésta se imparta.

### 1.3.2 Importancia de la capacitación.

Para destacar la importancia de la capacitación del recurso humano de una empresa debe verse en dos direcciones, una desde el punto de vista del perfeccionamiento a que es sometido el empleado en cuanto a su labor dentro de la empresa y otro por el beneficio que obtiene la organización al contar con el elemento humano capacitado, de manera que le permita hacer más factible la consecución de los objetivos y metas que la organización se ha propuesto. Es entonces importante señalar, que tanto la empresa como el empleado obtienen beneficios como producto de mantener en constante perfeccionamiento al recurso humano, puesto que la primera, le da continuidad a su labores, tecnificándolas, respondiendo así a las nuevas necesidades que como producto de los avances tecnológicos, culturales, etc., se van



presentando en su quehacer diario y por parte del empleado se logra desarrollar una labor con un mayor margen de seguridad, obteniendo mejores oportunidades de desarrollo y además aumentando su cultura general. Se desprende de lo anterior que la empresa al capacitar al empleado está enriqueciendo su activo humano, entendiéndose que con tal actividad, implementada adecuadamente es más viable la obtención de la eficacia organizacional.

### 1.3.3 Objetivos de la capacitación.

En razón de que al contar con un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, una empresa puede desempeñar adecuadamente sus funciones, la aplicación de los programas de capacitación persiguen los objetivos siguientes:

#### Objetivo General.

- Impulsar, lograr y mantener la eficacia organizacional, a través de la labor del personal debidamente capacitado en sus respectivos campos de especialización de actividades a fin de proporcionar a la empresa los beneficios respectivos.

#### Objetivos Específicos.

- a) Elevar la productividad del empleado: todo empleado que

observe un incremento en sus conocimientos contribuye a obtener una mayor productividad, tanto en calidad como en cantidad, proporcionando por lo tanto mayores beneficios para la empresa.

- b) **Lograr estabilidad organizacional:** el contar con personal altamente capacitado ayuda a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de personal, esto evitará que se tenga que dar modificaciones radicales en caso de cambio de personal, ayudando así mismo, a que el personal existente pueda adaptarse a corto plazo a variaciones del volumen de trabajo cuando sea necesario.
- c) **Incrementar la moral del trabajador:** el proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente su trabajo, conlleva a proporcionar seguridad y autosatisfacción en el individuo originando actitudes positivas hacia el trabajo.
- d) **Disminuir el grado de control:** el empleado capacitado adecuadamente, puede desarrollar su trabajo con una mínima supervisión tomando en cuenta que un alto grado de independencia no se puede lograr si el empleado no ha sido apropiadamente capacitado.
- e) **Lograr la reducción de los accidentes de trabajo:** la capacitación contribuye a obtener una mejor utilización del equipo, lo que disminuye los accidentes en el área de

trabajo.

- f) Disminuir la obsolescencia: los programas de capacitación promueven la iniciativa y la creatividad del empleado, evita obsolescencia ya que existe una constante renovación en cuanto a conocimientos, habilidades, etc.
- g) Lograr el desarrollo personal: la capacitación provee un nivel más amplio de conocimientos, permitiendo que el empleado logre un mayor desarrollo personal.

#### 1.3.4 Características de la capacitación.

De acuerdo a la definición que en términos generales se ha expresado, la capacitación presenta ciertas características que se pueden explicar de la siguiente manera:

- a) Es organizada: porque responde a un proceso en el cual es necesario concatenar lógicamente las actividades a fin de que su propósito se cumpla.
- b) Es intencionada: porque pretende y permite hacer cambios, es decir, desear que el individuo mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, desempeñe mejor su trabajo.
- c) Es permanente: porque es necesario que el empleado

obtenga nuevos conocimientos como producto del avance tecnológico y cultural que experimenta el medio en el que se desenvuelve.

- d) Es progresiva: por cuanto que la empresa se desarrolle y crezca a través de poseer recursos humanos capacitados de acuerdo a las necesidades reales de la misma.
- e) Provoca actitudes positivas: ya que el trabajador adquiere estados mentales positivos logrando una identificación del mismo con los objetivos institucionales.

#### 1.3.5 Clasificación de la capacitación.

Para poder efectuar una clasificación de la capacitación en una empresa es necesario distinguir tres enfoques que permitan estructurarla de ángulos distintos, a tal fin los apartados mencionados se determinan de la manera siguiente:

- a) En función de la cobertura o alcance que la capacitación implique.
- b) De acuerdo a quien se dirija.
- c) En función de los métodos que se utilizan.

Bajo los tres enfoques anteriores la capacitación tiene

una clasificación en particular, la cual se detalla a continuación:

a) En función de la cobertura o alcance que la capacitación implique.

De acuerdo a esta clasificación comprende la amplitud de los conocimientos que se imparten, es decir de lo que va de lo específico a lo general, así se identifican los siguientes:

- i) Capacitación dada sobre conocimientos que serán útiles para un puesto en concreto.
- ii) Capacitación sobre conocimientos útiles para una profesión u oficio.
- iii) Capacitación sobre conocimientos referentes a toda una rama o actividad económica (comercio-industria-servicios).

b) De acuerdo a quien se dirija la capacitación.

Esta clasificación contempla al sujeto que se beneficia con la capacitación e identifica para tal fin los niveles altos, medios y bajos de una empresa, así pueden identificarse los siguientes tipos:

- i) Capacitación a obreros o empleados: en ocasiones ésta

se utiliza como un mecanismo integrador para nuevos empleados o de reforzamiento para los antiguos en áreas como Seguridad Industrial, Relaciones Humanas, etc.

ii) Capacitación a supervisores o técnicos: generalmente se dan conocimientos referentes a aspectos administrativos o técnicos; en vista de que el elemento capacitado se encuentra en los mandos medios de la empresa, esta capacitación se orienta a la supervisión y control de trabajo, así como a fundamentar aspectos administrativos.

iii) Capacitación a ejecutivos: esta capacitación persigue dotar de conocimientos inherentes a puestos y responsabilidades de mayor categoría o jerarquía en la empresa, básicamente comprende aspectos direccionales.

c) En función de los métodos utilizados.

Hay que distinguir antes de enunciar los métodos empleados para la capacitación, que ésta pueda impartirse tanto fuera como dentro del trabajo, esto lo determina principalmente la naturaleza del método a utilizar y las necesidades o recursos económicos con que la empresa cuente.

En razón de los métodos que se utilicen, la capacitación puede ser Directa e Indirecta, la

diferenciación básica entre ambas, es que la primera se imparte bajo metodologías propias e intencionadas para capacitar, mientras que en la indirecta, se usan otros métodos que no necesariamente son creados para tal fin.

Dentro de los principales métodos directos de capacitación pueden destacarse los siguientes:

- i) Clases: esta capacitación se imparte en forma sistemática, por profesores o maestros conocedores de alguna materia en particular, bajo los criterios pedagógicos necesarios, el capacitado tiene una actitud participativa y suele asignársele tareas que provoquen su participación.
- ii) Becas: éstas consisten en que el empleado a capacitar, es enviado a centros de enseñanza superior que se especialicen en el aspecto sobre el cual quiera capacitarse, se caracterizan además de su enseñanza sistematizada, porque su duración suele ser mayor que la de los cursos breves.
- iii) Cursos breves: son conocimientos sobre un tema en particular que esté inmerso dentro de un tema o materia mucho más amplio y su duración es excesivamente corta.
- iv) Demostración y ejemplo: básicamente consiste en la explicación por parte de un supervisor de cómo algo

funciona o cómo se hace, explicando detalladamente paso por paso, el por qué y cómo está haciéndose lo que se hace.

v) La simulación: esta capacitación se dá tomando una situación que parezca real, aunque solo sea una imitación de la realidad misma que existe en el trabajo y el capacitado resuelve la situación que se plantea en la simulación.

vi) Métodos de aula: este método se dá utilizando aulas de entrenamiento que tengan las condiciones físicas óptimas para el desarrollo de la actividad.

Entre los principales se citan a continuación los siguientes:

- Conferencia. "Una conferencia es una disertación hecha en voz alta con finalidades instructivas. Son pláticas formales sobre un tema específico"<sup>4/</sup>.

- La junta. "Las juntas enfatizan los análisis de grupos pequeños, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilita mediante la participación oral y las interacciones de los miembros; éstos se ven impulsados a contribuir con

---

<sup>4/</sup> Sikula, F. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Limusa, México 1986, pág. 280-281.



sus ideas para luego analizarlas, evaluarlas y tal vez modificarlas mediante las ideas y opiniones de los demás" 5/.

- **Estudios de casos.** "Un estudio de casos es una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real. Cuando se analiza un caso determinado, se les pide a los estudiantes que planteen el problema y que sugieran soluciones tentativas al mismo" 6/.

- **Desempeño de papeles. (Role-Playing)** "Este método consiste en que dos o más entrenados tienen papeles asignados para actuarlos delante del resto del grupo, donde no existe la memorización, si no más bien solo reciben información de una situación y los papeles respectivos que les toca desarrollar dentro de esa situación hipotética" 7/.

- **Instrucción programada.** "Consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le dá información suficiente tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente si

---

5/ Idem.

6/ Idem

7/ Folleto sobre Entrenamiento y Desarrollo. Administración de Personal II. Universidad de El Salvador, septiembre 1986.

su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte" 8/.

Dentro de los métodos de capacitación indirectos podemos mencionar:

a) Métodos audio-visuales.

b) Publicaciones.

#### 1.3.6 Determinación de necesidades de capacitación.

Esta actividad representa el punto de partida para la implementación de un proceso de capacitación, haciendo en base al inventario de necesidades, que se determina en esta etapa, la planeación y organización de la capacitación que se necesite.

La determinación de necesidades de capacitación es la actividad por medio de la cual se establece a través de la investigación, las deficiencias del recurso humano en el desarrollo de sus labores, con el fin de solventarlas en programas de capacitación a corto plazo.

---

8/ Idem.

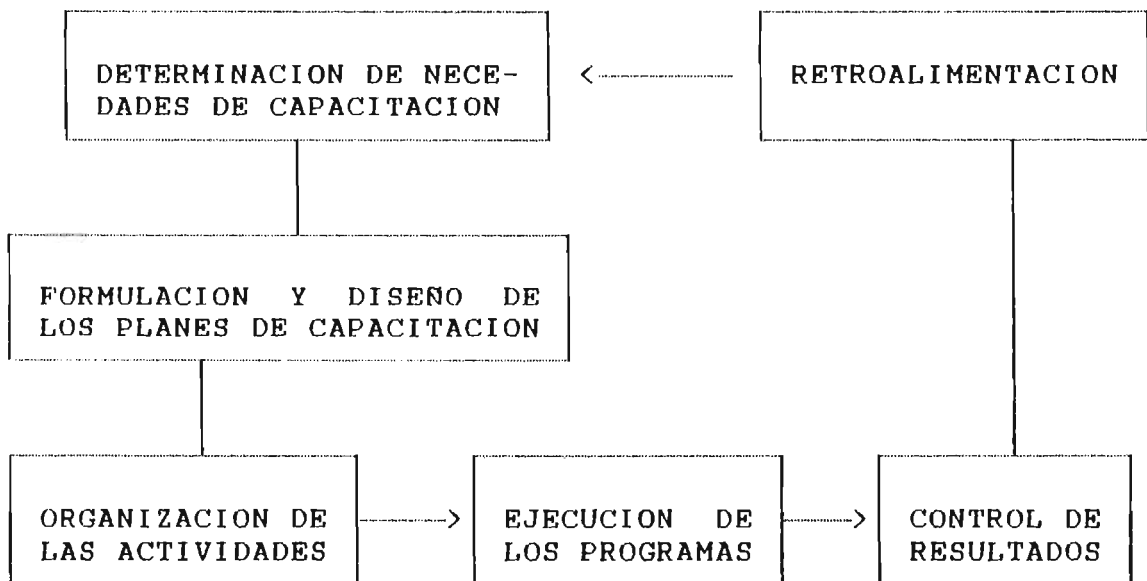
### 1.3.6.1 Importancia.

Es de suma importancia la determinación de las necesidades de capacitación, ya que constituye la base o punto de partida para el desarrollo de la función de capacitación.

En el siguiente cuadro se muestra el ciclo de la capacitación, donde se puede observar que la determinación de necesidades es el punto de partida.

Cuadro 1.3

#### CICLO DE LA CAPACITACION



Las fases del gráfico anterior no son perfiles rígidos que se tienen que desarrollar en ese orden cronológico, pero

sí son partes importantes que se dan dentro de toda la función de capacitación.

#### 1.3.6.2 Clasificación de las necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas así:

- "1. Las que tiene el individuo.
2. Las que tiene el grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.

12. Las que un individuo necesita resolver por si sólo" 9/.

### 1.3.6.3 Análisis para la determinación de necesidades.

Para la determinación de necesidades de capacitación, se actúa de manera sistemática, efectuando ciertos análisis dentro de toda la organización para poder detectar las deficiencias con mayor precisión.

Existen tres tipos básicos de análisis para la determinación de necesidades de capacitación:

#### 1.3.6.3.1 Análisis organizacional.

En este análisis se identifican las áreas organizativas en las que deben de implementarse los programas de capacitación.

Para realizar este análisis se desarrollan ciertas actividades; entre ellas la identificación de la metas y la forma que la empresa opera para lograrlas, la existencia de estándares de medición, las opiniones de los directivos, jefes, supervisores de la empresa en cuanto a la actividad de capacitación.

---

9/ Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. (ASTD) Crain y Bittel, pág. 3, Ed. Diana, México.

Este análisis dada su importancia, se ampliará posteriormente en otro apartado.

#### 1.3.6.3.2 Análisis de puestos o de operaciones.

Es en este análisis donde se conocen a fondo las operaciones que se realizan dentro de la empresa con el fin de precisar: cómo?, quién? y dónde? se realizarán las tareas.

Para la elaboración de este análisis, es importante la recolección sistemática de datos a través de técnicas conocidas como la observación, cuestionarios, reuniones, etc.

#### 1.3.6.3.3 Análisis del recurso humano.

Para el desarrollo de este análisis se toma como punto de referencia el empleado en el desarrollo de su trabajo, se determina en este análisis si los empleados están laborando a niveles razonables de capacidad y reforzar mediante la capacitación aquellas áreas que lo necesitan.

#### 1.3.6.4 Responsables de la determinación de necesidades de capacitación.

Cuando en una empresa existe la unidad de capacitación ésta será la que se encargará de determinar las necesidades

de capacitación y la que a su vez establecerá los diferentes planes y programas, tomando en cuenta las sugerencias remitidas por los propios empleados y jefes de las diferentes unidades, asimismo, será la encargada de velar para que los programas y planes se lleven a cabo, por el contrario en aquellas empresas en que no existe esta unidad, la actividad de determinación de necesidades estará encomendada a personas o empresas externas que se dediquen a esta función.

La opinión de los empleados ayuda en gran manera a identificar las áreas o aspectos en los cuales a su consideración puede ser positiva la capacitación; aunque esto muchas veces ocasiona serias limitantes ya que el individuo sólo se enmarca en el trabajo que desarrolla dejando de lado toda la organización y los posibles cambios que en el futuro se den.

Los jefes por su parte, establecen las prioridades de la capacitación, ya que son ellos los que sacan provecho del mejoramiento de las actividades y aptitudes de los empleados.

#### 1.3.6.5 Técnicas para la determinación de las necesidades de capacitación.

Existen muchas técnicas para poder determinar las necesidades de capacitación, entre las más generales cabe

mencionar:

#### **La Observación.**

Esta es una técnica que muchas veces puede ser muy general ya que los responsables de la capacitación, por tener contacto con los principales responsables de la empresa y con las diferentes secciones descubre así necesidades de capacitación que son evidentes. La ventaja que ofrece esta técnica es que posteriormente se pueden realizar investigaciones más profundas.

#### **Cuestionarios.**

Se pueden determinar las necesidades de capacitación mediante el uso de cuestionarios dirigidos a todos los empleados, jefes de unidad y clientes. De esta manera es posible obtener un panorama de las necesidades de toda la organización.

#### **Entrevistas.**

Mediante esta técnica se logra conocer en una forma directa las opiniones o necesidades de cada uno de los interesados. Se conoce así la opinión de su trabajo, sus aspiraciones y así poder determinar las áreas que a su juicio pueden ser reforzadas o actualizadas.



### Reuniones de grupo.

Se pueden determinar necesidades de capacitación mediante la reunión de grupos por áreas de trabajo específicas, obteniendo de esta manera opiniones y sugerencias en forma conjunta.

### Análisis del contenido de trabajos desarrollados.

Analizando los diversos trabajos desarrollados por los empleados se pueden llegar a detectar la existencia de deficiencias en las diferentes áreas de trabajo.

### Análisis de anomalías.

Puede indicar esta situación escaso rendimiento en el personal, que puede ser solucionado mediante el empleo de técnicas de capacitación en las áreas que presenten deficiencias.

### Test.

Se pueden determinar necesidades evaluando a los empleados para conocer cuanto conocen de su trabajo y asimismo sus habilidades.

### 1.3.7 Aplicación del Proceso Administrativo en la capacitación.

Así como cualquier otra actividad desarrollada por una empresa, la función de capacitación es susceptible de diferenciarse teóricamente en cada una de las etapas que conforma el proceso administrativo.

En las siguientes líneas se encuentra la descripción de aquellos aspectos que guardan íntima relación con cada una de dichas etapas.

#### 1.3.7.1 Planeación de la capacitación.

Para la formulación de un plan se requiere contar con las bases sólidas que sustentan su contenido, en tal sentido, el crear un plan general de capacitación requiere del conocimiento pleno de aquellos aspectos que responderán a los objetivos y metas trazadas.

El punto de partida para formular un plan general de capacitación, como se ha mencionado en páginas anteriores, es la determinación de necesidades de capacitación presentes y futuras de la organización, ya que con ello se puede tener los lineamientos para su formulación, guardando la identificación con los objetivos individuales o personales de los empleados, además es el indicador que permite

establecer un orden de prioridades de las necesidades detectadas y que éstas sean reflejadas en forma ordenada en el plan general de capacitación, de tal forma que se visualicen los eventos que se han decidido llevar a cabo durante el período que comprenda dicho plan general.

Dado que la realización de las actividades de capacitación implica el uso de recursos materiales, humanos y financieros, el plan deberá contener en forma clara y precisa cada actividad, los costos financieros, el material de apoyo, la designación de los encargados de las actividades, así como también los objetivos generales y específicos y las metas que persiga cada programa contenido en el plan general.

En vista de que la determinación de necesidades de capacitación no define la naturaleza de las mismas, antes de formular el plan de capacitación, es necesario conocer factores que influyen en la selección de los métodos a utilizar, tales como: el tamaño del grupo a capacitar, el tema a desarrollar, los objetivos del tema, recursos materiales, tiempo necesario, costos financieros, el nivel de conocimiento de los participantes, etc.

Existen varios medios de capacitación que pueden ser considerados dentro de un plan general de capacitación, para

ello se puede recurrir a dos factores para poder elegir los medios de capacitación a utilizar, los factores son los siguientes:

- 1) Sicológicos: los que proporcionarán un eficiente trabajo de capacitación.
- 2) Económico-administrativos. "Los que costarán menos y se amoldarán a las circunstancias" 10/.

En términos generales un plan de capacitación básicamente debe poseer los apartados siguientes:

- "1. Objetivos que se fijan.
2. Nivel y número de los participantes.
3. Cursos a desarrollar.
4. Objetivos de cada curso.
5. Unidades de instrucción para cada curso.
6. Métodos de instrucción.
7. Tiempo necesario.
8. Instructores para cada unidad.
9. Métodos para medir la eficacia.

---

10/ A.S.T.D. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Ed. Diana, México, pág. 66.

10. Informaciones administrativas como costos, número de horas o días necesarios, etc." 11/.

Es conveniente además incluir los beneficios que aportará el plan de capacitación a fin de que éste muestre las bondades que al ejecutarse se obtendrán.

#### 1.3.7.2 Organización de la capacitación.

Organizar la función de capacitación consiste en ubicar dentro de la estructura de la empresa, aquella unidad que será la encargada de realizarla, asignando para ello la responsabilidad y autoridad a determinadas personas.

Para asignarle a alguien la autoridad y responsabilidad de la función de capacitación, es necesario tomar muy en cuenta su naturaleza como función desde el punto de vista de la administración. Respecto a esto, generalmente la capacitación forma parte de la Administración de Personal, por lo que la persona a quien se le delegue esta función, deberá tener formación académica y experiencia en la administración, específicamente en el área de Recursos Humanos.

El encargado directo de la capacitación, organiza

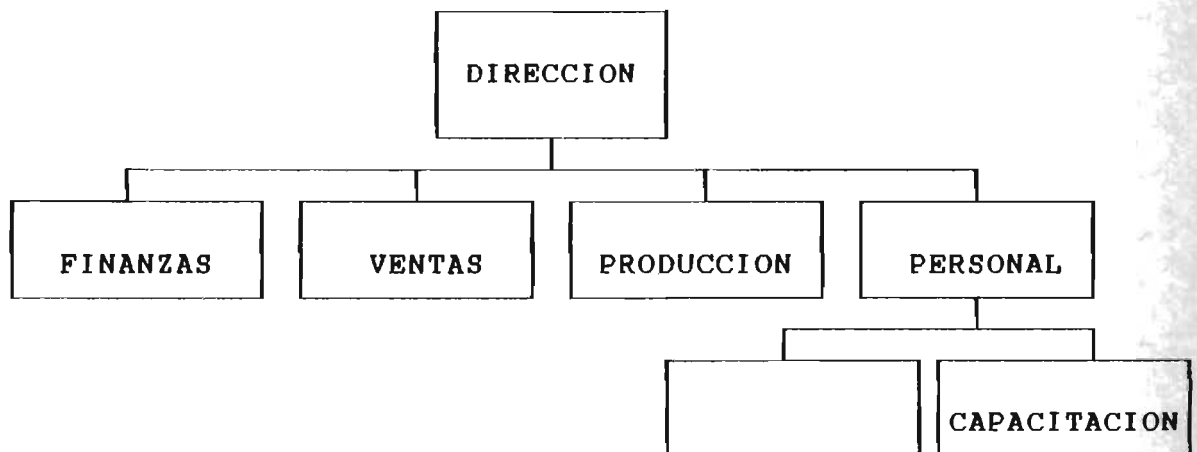
---

11/ Folleto sobre Entrenamiento y Desarrollo. Administración de Personal II. Universidad de El Salvador, septiembre de 1986.

internamente su unidad o departamento de capacitación, asignando autoridad y responsabilidad a sus subalternos.

Para ubicar esta función dentro de la estructura organizativa, hay que remitirse a las funciones básicas de todo tipo de empresa: finanzas, ventas, producción y personal. Toda estructura organizativa de toda empresa está basada en esas funciones, por lo que se debe ubicar la función de capacitación en función básica de personal de la empresa y que gráficamente se pueden presentar las funciones básicas en el cuadro de la forma siguiente.

**CUADRO 1.4  
FUNCIONES BASICAS**



Cuando se organizan las actividades de capacitación, lo que se trata de hacer es que se logren sistemáticamente los objetivos y metas planteadas en la planificación, por ejemplo si se planifica mejorar el área contable de una

empresa mediante cursos afines, los encargados de organizar esos cursos tienen que buscar las mejores alternativas de organización para la realización de los mismos, de esta forma tendrán que contratar adiestradores o instructores necesarios, los tiempos de duración, costos, etc.

Para lograr una organización efectiva es necesario elaborar una programación de las actividades de capacitación con el fin de lograr una consecución óptima de los planes.

#### 1.3.7.3 Ejecución de la capacitación.

Una vez establecidos los planes y programas de capacitación y a su vez determinado los responsables en la organización de llevarlos a cabo, la fase siguiente es la de poner en marcha las actividades que permitan la aplicación de dichos planes y asegurarse del logro de los objetivos de los mismos.

Es en esta etapa en la cual se determina la efectividad que pueda tener la función de capacitación, juegan aquí un papel importante el instructor y el capacitado.

Para llevar a cabo la ejecución de la capacitación es necesario que todo instructor deba tener bien definido lo que tiene que enseñar y cómo enseñarlo, amplio conocimiento de la materia, las técnicas que serán las más apropiadas,

hacer uso de ilustraciones, demostraciones o explicación, al mismo tiempo, el lugar físico donde se desarrollen los cursos debe ser el más apropiado, para obtener una mayor asimilación en el entrenado.

Al momento de iniciar la ejecución de la capacitación y para lograr mejores resultados, se debe proporcionar al capacitado todas las facilidades para que se sienta bien, hacer consciencia en él de la importancia de un rápido y efectivo aprendizaje, así como también indistintamente de la capacitación que se imparta hay que hacerle ver al empleado la necesidad que de sus servicios tiene la empresa.

En la ejecución de los planes, los instructores generalmente usan el método de la explicación verbal, respecto a esta situación, Edwin Flippo, en su libro de Administración de personal describe en forma general los pasos que comunmente utilizan los instructores para la ejecución de los programas de capacitación, los cuales son:

- "1. Explicar la secuencia del cargo por completo.
2. Ir a través del procedimiento despacio y explicar cada uno de los pasos.
3. El instructor obra con lentitud y el capacitado tiene que explicar cada uno de los pasos que el instructor está desarrollando.



4. El capacitado tiene que explicar por completo la operación del cargo 12/.

Se recomienda que para los cursos de capacitación el instructor debe de estar al lado del capacitado proporcionando una mejor adaptación de éste, estimulándolo a participar más activamente en el proceso de aprendizaje y obtener así mejores resultados.

Toda ejecución de planes, requiere de una supervisión constante, por lo que al ejecutar un plan de capacitación requiere que se supervise el desarrollo de sus actividades, dicha supervisión puede hacerla el encargado de la unidad de capacitación o a quien él le designe esta labor.

#### 1.3.7.4 Control de la capacitación.

Con el propósito de determinar la efectividad de la capacitación, ésta debe ser evaluada, no solamente basta con determinar las necesidades, sino que también hay que velar por que éstas estén siendo satisfechas mediante la puesta en práctica de los programas de capacitación.

Existen varios métodos para evaluar la función de

---

12/ Flippo, Edwin B. "Principios de Administración de Personal", México 1978, cap. 10, pág. 189.

capacitación; para el caso la empresa privada lo hacen mediante un análisis de los niveles de ganancia, de producción, de ventas, registros de costos, accidentes, etc. Estableciendo en base a esto la efectividad que ha tenido en sus trabajadores el haber impartido cursos de capacitación.

Otro de los métodos de valuación es mediante un análisis del desempeño del trabajo, individual o en grupo, esto se hace mediante la observación de los efectos que ha tenido la capacitación sobre el desarrollo de una labor específica.

El método más comunmente usado para evaluar los resultados es mediante la utilización de encuestas o cuestionarios una vez que haya finalizado un curso de capacitación se pasan éstos a los capacitados.

Este método de encuesta permite conocer la opinión de los capacitados sobre la ejecución de la capacitación y que sirva a los que implementan la actividad capacitadora ejercer una evaluación de resultados. Existen muchos modelos de encuestas, el cuadro No.1.4 es solamente un modelo que trata de evaluar 3 aspectos de la capacitación: sobre el curso, sobre el instructor y sobre las instalaciones.

## CUADRO No.1.5

## EVALUACION

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

	EXCE- LENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
<b>SOBRE EL CURSO.</b>					
1. Le agradó el curso.					
2. Los temas que se trataron fueron interesantes.					
3. Le servirá para el desempeño de su trabajo.					
<b>SOBRE EL INSTRUCTOR.</b>					
1. Logró los objetivos					
2. Se mostró accesible a cualquier sugerencia o consulta.					
3. Hizo uso de los instrumentos auxiliares para el desarrollo del curso.					
4. Demostró interés y propició a que el curso fuera ameno.					
<b>SOBRE LAS INSTALACIONES.</b>					
1. Le pareció adecuado el lugar.					
2. Iluminación y ventilación.					
3. Fue adecuada y oportuna la atención recibida.					

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

La forma más común de evaluar el desarrollo de la capacitación es en base de pruebas escritas, ya que son un indicador de los conocimientos del capacitado y de lo que él puede hacer, pero el salir airoso de una prueba escrita, no es recomendable considerarlo como único indicador de capacitación bien realizada, porque no se sabe si el aprendiz es una persona que transfiere a la realidad los hechos que él tiene en mente y si ese aprendizaje teórico lo aplicará en la práctica del cargo; de ahí que sea peligroso confiar la valoración de la capacitación a pruebas de este tipo solamente.

De acuerdo al objetivo que se pretenda evaluar y a la estructura del curso de capacitación que se imparta, habrán aspectos como la reacción del grupo, grado de conocimiento, conducta y resultados, que así será su prioridad en la evaluación a realizar.

Además, es necesario evaluar otros aspectos que son importantes y decisivos para obtener mejores resultados en los cursos de entrenamiento, estos aspectos son:

- El medio físico donde se desarrolla el curso: es necesario saber si las instalaciones físicas donde se está impartiendo el entrenamiento es el adecuado.
- La duración del curso: este aspecto es importante ya que hay que saber si se desarrolló en su totalidad los

programas de capacitación.

- **El instructor:** se evalúa la calidad del instructor en el desarrollo del curso ya que es de él en primera instancia de quien depende la efectividad que puedan tener los cursos.

### 1.3.8 Estructura organizativa como factor incidente en la capacitación.

Toda empresa tiene su propia organización, la cual al desempeñar sus actividades se ve influenciada por variables internas y externas. Las internas se refiere a las que son controlables por parte de la organización pero que influyen en ella, como ejemplo la fuerza de trabajo, los recursos existentes, la eficiencia, el clima organizacional, el ambiente físico, etc.

Las externas son atribuibles al ambiente social, económico y político en que se desenvuelve la organización y del cual no tiene ningún control.

Estas variables internas y externas al ejercer influencia sobre la organización, hacen que las autoridades superiores elaboren lineamientos a seguir, de acuerdo al grado de influencia que se tenga para hacerle frente a cualquier situación; de esta forma son elaborados los objetivos y políticas generales de la empresa que

representan la filosofía de la Dirección y de acuerdo a ello se hacen las planificaciones correspondientes que afectan a toda la empresa. De acuerdo al contenido de la planificación de la Dirección, se harán los cambios organizacionales necesarios y todo el esfuerzo requerido para el logro de los objetivos.

Dentro de este contexto todas las áreas de la organización son afectadas, dentro de ellas el área de personal. Los objetivos y metas que se programan en esta área, se harán en cumplimiento de los objetivos y políticas generales de la organización.

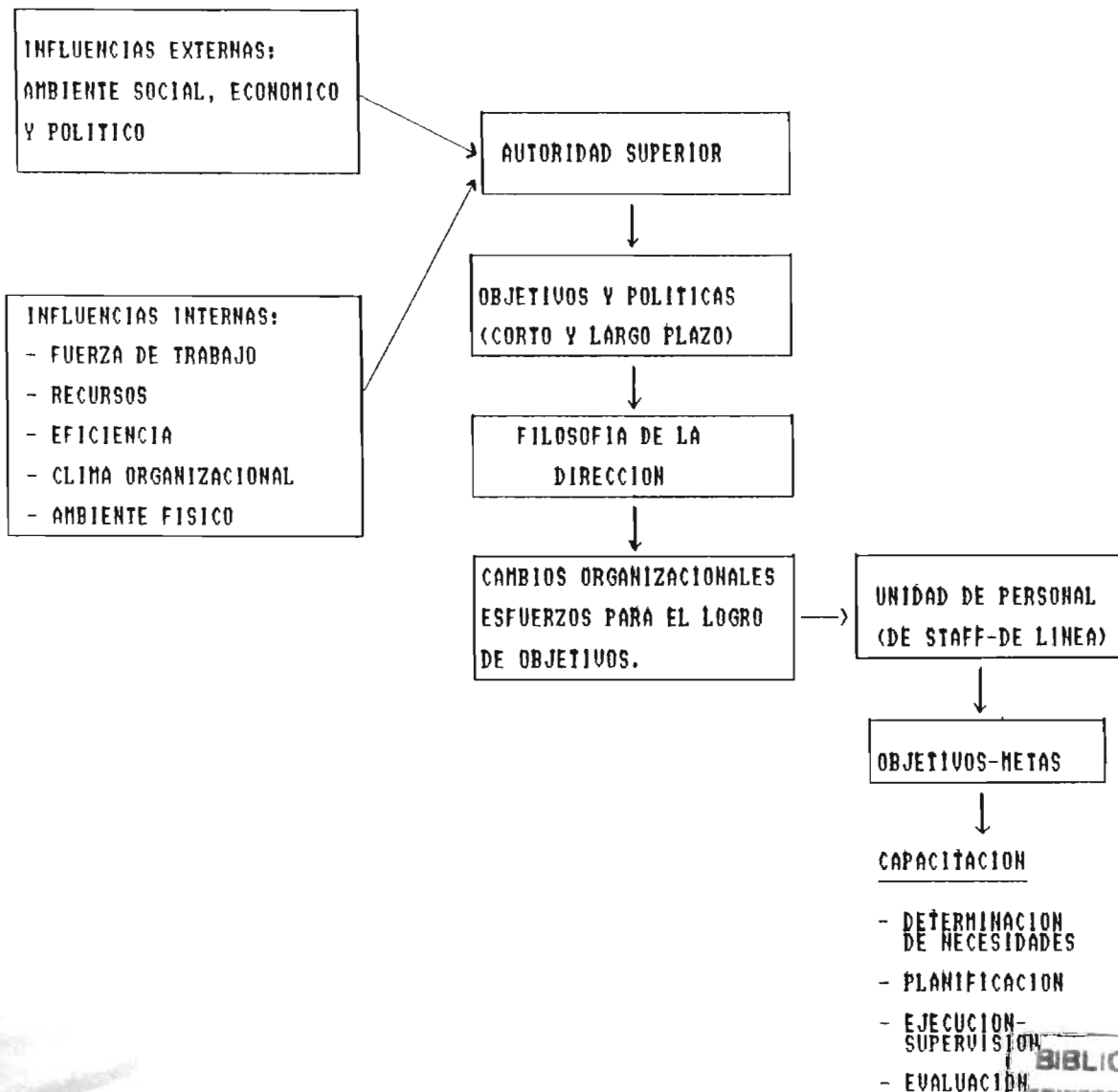
Dentro de los objetivos y políticas del área de personal están incluidas las correspondientes a capacitación. La atención que se le dé a esta función dependerá de como esté contemplada en los objetivos y políticas generales de la organización, además hay que establecer la relación existente entre los recursos con que cuenta la empresa porque nos ayudará a determinar las limitaciones que puedan tenerse para implementar los diversos programas de capacitación.

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que un sistema de capacitación por ser abierto no está aislado de la estructura organizacional en que se desenvuelve, ni de los objetivos y políticas que señala la dirección; es por

ello que los objetivos del área de personal deben estar íntimamente ligados a las necesidades y posibilidades de la organización.

La incidencia de la estructura organizativa en la capacitación se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMO FACTOR INCIDENTE EN LA CAPACITACION.**



En el gráfico se presenta las influencias internas y externas que actúan sobre la organización, que hacen tomar decisiones a las autoridades superiores en cuanto a objetivos y políticas generales que tienen repercusión en toda la organización por los cambios posibles en ella y el tipo de esfuerzos que se harán para lograr los objetivos involucrando al área de personal, que deberá elaborar sus objetivos y metas sobre capacitación en concordancia con los objetivos y políticas generales de la empresa y de acuerdo a las posibilidades de la misma.

#### 1.4 Aplicación Teórica a la Capacitación Docente del Ministerio de Educación.

En el apartado anterior se enunció los conceptos y características generales que sustentan la teoría de la capacitación, los cuales son de aplicación universal para cualquier tipo de empresa, en esta parte no se pretende plantear una propuesta concreta sino que únicamente se trata de aplicar teóricamente estos elementos de la capacitación procurando describir que características debe cumplir este proceso en el Ministerio de Educación, considerando exclusivamente aquellos aspectos de la capacitación que puedan apegarse a la naturaleza y fines de la empresa pública a que hemos dirigido nuestro estudio.



#### 1.4.1 Aspectos legales y normativos de la capacitación docente.

Antes de enunciar la aplicación de la teoría de capacitación se quiere destacar que hay una obligación expresada en la Constitución Política de El Salvador, específicamente en su sección tercera referente a la educación, ciencia y cultura donde en el artículo No.53 se enuncia la obligación del estado de conservar, fomentar y difundir la educación y la cultura; destaca la importancia de la capacitación docente al enunciar en el art. 60 inciso primero: "Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga" 13/. Las leyes a que se refiere la Constitución Política, en donde se enmarca la obligación del Estado y el Derecho del magisterio sobre la capacitación son básicamente las siguientes:

- a) Ley General de Educación, en donde en el art.71 inciso segundo expresa: "El Ministerio de Educación proveerá los medios para mantener actualizados científica y pedagógicamente a los profesores; coordinará y estimulará la creación y desarrollo de planes e instituciones para la formación y perfeccionamiento del magisterio. 14/ Esta ley también confiere derechos al profesor en cuanto a la capacitación al manifestar en el artículo 112 literal c

---

13/ Constitución Política de La República de El Salvador, 1983.

14/ Ley General de Educación, 1990

lo siguiente: "Participar en actividades de perfeccionamiento profesional en el campo científico, pedagógico y cultural". 15/.

- b) Ley de la profesión del maestro, en el capítulo V art.17 confiere el derecho al educador a capacitarse al manifestar en el inciso primero lo siguiente: "Todo educador tiene derecho a realizar estudios de especialización y perfeccionamiento, en ramas de la educación, que el Estado patrocine". 16/ Esta ley también obliga al Ministerio de Educación a sistematizar la capacitación docente al manifestar en el artículo 19 lo siguiente: "El Ministerio de Educación deberá reglamentar un programa de estudios de especialización y perfeccionamiento para educadores de todos los niveles, procurando para tal efecto la colaboración de la Universidad de El Salvador y de otras Universidades e Instituciones Culturales".17/

El Ministerio de Educación, cuenta con un manual de funciones generales y Organización bajo el cual rige su funcionamiento y objetivos.

Los objetivos generales que tiene el manual de funciones son:

" 1 - Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su

---

15/ Ley General de Educación, 1990.

16/ Ley de la Profesión del maestro, 1969

17/ Idem

dimensión espiritual, moral y social.

- 2 - Contribuir a la Construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana.
- 3 - Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observación de los correspondientes deberes.
- 4 - Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio
- 5 - Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña.
- 6 - Propiciar la nacionalidad del pueblo centroamericano"  
18/.

Para el cumplimiento de estos objetivos generales, el Ministerio de Educación ejecuta a través de su organización toda una serie de funciones, entre las cuales está la de capacitación docente.

Esta función la realiza más de una unidad organizativa:

- Dirección General de Tecnología Educativa
- Administración del Proyecto de Revitalización Educativa (A.P.R.E.)
- Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR)

---

18/ Manual de funciones generales y organización del Ministerio de Educación, pág.2 cod.101, Octubre de 1985.

Aún cuando la función de Capacitación docente es realizada por las unidades antes mencionadas el Manual es claro en asignar actividades propias de función a varias unidades organizativas, a saber:

- Dirección General de Tecnología Educativa
- Dirección Subregional de Educación Básica (Descentralizada).
- Dirección Subregional de Administración a través de la Dirección de Recursos Humanos (Descentralizada).

Luego de que se ha hecho mención de aspectos legales y normativos del Ministerio de Educación, así como aquellos que tienen relación con la función de capacitación docente se da a continuación una aplicación de la teoría de capacitación a la capacitación docente que el Ministerio debe efectuar.

#### 1.4.2 Descripción de la Aplicación de la Capacitación Docente en el Ministerio de Educación.

Este apartado no pretende presentar ninguna propuesta concreta, sino más bien definir de una manera genérica aquellos aspectos más relevantes que contiene la teoría de la capacitación y que deben de desarrollarse de acuerdo a la naturaleza de la actividad que el Ministerio de Educación realiza.

#### 1.4.2.1 Características de la Capacitación Docente a impartir.

Cualquier actividad de capacitación a los docentes que el Ministerio ejecuta debe cumplir con las características siguientes:

- a) Ser organizada
- b) Intencionada
- c) De carácter permanente
- d) Progresiva
- e) Provocar actitudes positivas

#### 1.4.2.2 Tipo de Capacitación según su clasificación.

Según el criterio de clasificación de la capacitación en función de la cobertura que ésta debe tener, la impartida por el Ministerio de Educación se clasifica como la que esta dirigida a una profesión u oficio, en vista de que la docencia puede enmarcarse como una profesión.

Al considerar el criterio de a quien se dirige la capacitación, ésta debe tomar en cuenta aquella brindada a los niveles de supervisores y técnicos, esta aplicación específica obedece al carácter de aplicación técnica de la profesión docente.

Si se considera la clasificación de la capacitación de acuerdo a los métodos utilizados para impartirla en el

Ministerio de Educación se deben emplear los siguientes:

i) **Métodos Directos:** Estos tendrán mayor relevancia porque son los que establecen un contacto personal con el capacitado, los métodos preferentemente a utilizar son:

- Clases
- Becas
- Cursos breves
- Métodos de Aula: Conferencias, Estudio de casos, Instrucción Programada.

ii) **Métodos Indirectos:** Estos deben utilizar en combinación con los métodos directos y no requieren un contacto personal entre capacitado y capacitador, los utilizados, deben ser:

- Publicaciones
- Audio-visuales

#### 1.4.2.3 Determinación de Necesidades de Capacitación

Esta parte debe considerarse como la base en la cual se asienta todo el proceso de capacitación, debe ser el primer paso que tiene que realizar el Ministerio de Educación, pues dependiendo de los resultados de la detección de las necesidades de capacitación que tengan de los docentes así se orientará todo el proceso de capacitación a desarrollar,

escogitándose qué métodos se utilizarán, a quienes se impartirá y otros aspectos, que se consideran en la fase de planeación de la capacitación.

#### 1.4.2.3.1 Análisis para la determinación de necesidades de Capacitación.

El Ministerio debe efectuar básicamente tres tipos de análisis para poder detectar las necesidades con mayor precisión, tales análisis son los siguientes:

- a) Análisis Organizacional
- b) Análisis de puesto o de desempeño
- c) Análisis del personal docente.

#### 1.4.2.3.2 Determinación de responsables para la Detección de Necesidades de Capacitación Docente.

El Ministerio de Educación debe asignar esta función a una unidad donde se centralice el proceso de capacitación y sea su función general la administración del proceso de capacitación docente independientemente del nivel educativo, de que se trate y debe contar con personal idóneo para el desempeño de tales actividades, esta determinación de necesidades debe efectuarse cuando menos anualmente.

#### 1.4.2.3.3 Determinación de Técnicas para Detectar las Necesidades de Capacitación Docente.

Las técnicas más apropiadas que deben aplicarse son las siguientes:

- a) Observación
- b) Cuestionarios
- c) Entrevistas
- d) Reuniones de grupo
- e) Análisis de Anomalías
- f) Test

#### 1.4.2.3.4 Clasificación de las Necesidades de Capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación de los docentes, el Ministerio debe efectuar una clasificación de las mismas para conocer lo siguiente:

- a) Cuáles son las que tiene cada profesor individualmente
- b) Las que tiene el grupo en general
- c) Las que tienen mayor prioridad
- d) Las que el Ministerio puede resolver por sí mismo
- e) Las que necesita recurrir a fuentes externas
- f) Las que no se necesita de un proceso de capacitación para satisfacerse.



#### 1.4.2.4 Proceso Administrativo de la Capacitación Docente en el Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación debe aplicar de una manera integral las fases del proceso administrativo a la capacitación docente, esta aplicación debe efectuarse una vez que la detección de necesidades se haya realizado, dicho proceso debe contener lo siguiente:

##### 1.4.2.4.1 Elaboración de Planes

Una vez determinadas las necesidades de capacitación tanto presentes como futuras de la organización, se procede a la elaboración de los planes generales de capacitación en base a esas necesidades. Básicamente un plan de capacitación docente debe contener en forma clara y precisa cada actividad a desarrollarse, los costos financieros, los objetivos que se fijan, No. de participantes, así como también los objetivos generales y específicos y las metas que persigue cada curso de capacitación docente contenido en el plan general, métodos de evaluación, beneficios, etc.

Luego de haber elaborado los planes de capacitación docente se procede a la siguiente fase del proceso administrativo.

#### 1.4.2.4.2 Organización

Esta es la fase en la cual se delega responsabilidades a las personas que estarán encargadas de impartir la capacitación docente, siendo esta fase en la cual se pretende que se logren los objetivos y metas planteadas en la etapa de la planeación, mediante una asignación efectiva de actividades a desarrollar a determinadas personas, que permita en otras fases del proceso de capacitación docente una consecución ordenada y sistemática de lo que se pretende en la planeación. Para lo anterior deben contar con manuales de organización que defina claramente y coordinadamente las funciones. Después de asignar en forma definida las responsabilidades y autoridades se procede a la siguiente fase.

#### 1.4.2.4.3 Ejecución

En esta fase el Ministerio de Educación no hará otra cosa más que hacer realidad lo que se ha planeado respecto a la capacitación docente y según la forma como lo haya organizado, para lograr los mejores resultados en esta fase el Ministerio de Educación, debe contar con un local destinado específicamente para el desarrollo de la actividad de capacitar, que cuente con las condiciones físico-ambientales adecuadas; los cursos de capacitación deben ser

impartidos por lo menos cada 6 meses, para lograr una mejor preparación en el docente y deberá ser el Director de cada escuela el que elija al docente que se beneficiará con la capacitación, para asegurar el logro de los objetivos propuestos, es conveniente que en el desarrollo de la capacitación la etapa de control comience a interrelacionarse mediante una supervisión en la marcha, es decir establecer un mecanismo que asegure que cuando se proceda a evaluar la ejecución de una manera global a través del control, se evalúe el resultado de lo que ya se ejecutó.

#### 1.4.2.4.4 Control

El Ministerio de Educación, debe procurar que los esfuerzos tanto en recursos materiales, financieros, humanos, etc., estén compensados con el logro de los objetivos que pretenden los planes, para ello el control que ejerza debe evaluar eficazmente el cumplimiento de los planes, corregir las desviaciones existentes mediante un proceso retroalimentador. Las formas básicas que deben tomarse como instrumentos de control son las siguientes:

- Análisis comparativo de los planes y la ejecución
- Cuestionarios a los capacitados y capacitadores sobre el contenido del curso.
- Observación directa (en la marcha)

- Evaluaciones de conocimientos que pretendió el curso
- Entrevistas a capacitados y capacitadores
- Análisis de Informes Escritos de los encargados de impartir los cursos.
- Estudio de las condiciones físico-ambientales en que se desarrolla el curso de capacitación.

C A P I T U L O 2

## CAPITULO 2

### SITUACION ACTUAL DE LA CAPACITACION DOCENTE EN LA EDUCACION BASICA IMPARTIDA POR EL MINISTERIO DE EDUCACION EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Los apartados que contiene este capítulo y que determinan cómo se ha realizado la capacitación docente se estructura de la manera siguiente:

- Una descripción general de la metodología utilizada para realizar la investigación.
- Una descripción de la forma en que realiza actualmente el Ministerio de Educación, el proceso de capacitación docente de acuerdo a las declaraciones proporcionadas por los funcionarios de la Dirección de Tecnología Educativa y a otras unidades tales como la Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR) y la Administración del Proyecto de Revitalización Educativa (APRE),
- Una descripción de las opiniones de los docentes encuestados respecto a cómo reciben la capacitación docente.

#### 2.1 Metodología de la Investigación.

Para la realización del presente trabajo se uso

básicamente dos tipos de investigación, consistentes en:

- Una investigación bibliográfica
- Una investigación de Campo.

Respecto a la investigación bibliográfica se consultó libros, folletos, tesis, revistas, aspectos legales, memorias y otros tipos de materiales bibliográficos para sustentar los aspectos teóricos sobre capacitación aplicados a la docencia.

En cuanto a la investigación de campo ésta se realizó mediante la aplicación de las técnicas siguientes:

- Entrevistas Dirigidas:

Estas se efectuaron a los funcionarios de la Dirección de Tecnología Educativa, de ODEPOR y de APRE cuyas funciones tienen relación con el tema investigado.

- Encuestas:

Esta técnica se utilizó para conocer la opinión de los docentes respecto a la capacitación docente.

- Muestreo:

Para implementar esta técnica, se determinó primeramente el universo de investigación, consistiendo éste en 303 Escuelas Públicas del área Básica, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador. A este universo se le aplicó una fórmula estadística para una población finita,

estableciéndose una muestra de 70 escuelas, las cuales fueron escogidas a partir de la representatividad que posee cada municipio y en donde se desarrollaron las encuestas a los 210 docentes de las mismas, dirigiéndose encuestar a 3 profesores por escuela y al correspondiente director.

De los resultados de las encuestas se utilizó la tabulación de datos como método de clasificación.

En el cuadro 2.1 se presenta una distribución porcentual, y absoluta de la muestra tomada del universo, la cual representa el 23.10% del mismo, con la que se pretende ilustrar el porcentaje de participación de cada municipio en el universo total.



CUADRO 2.1

Distribución en Términos Relativos y Absolutos del Muestreo en los Municipios del Área metropolitana de San Salvador.

Distribución de la muestra por Municipios	Universo	Porcentaje Representativo	Distribución absoluta de la Muestra	Relación % de la muestra con el universo
1 - Ayutextepeque	8	2	1	0.33
2 - Cuscatancingo	8	2	1	0.33
3 - Mejicanos	28	10	7	2.31
4 - San Marcos	25	8	6	1.98
5 - San Salvador	172	57	40	13.20
6 - Soyapango	29	10	7	2.31
7 - Ciudad Delgado	33	11	8	2.64
T O T A L E S	303	100 %	70	23.10

## 2.2 La Capacitación Docente impartida según el Ministerio de Educación.

En esta parte se trata únicamente de determinar la situación de la capacitación docente que actualmente imparte el Ministerio de Educación según opinión de los funcionarios de éste.

El contenido descrito en esta parte considera las declaraciones obtenidas mediante entrevistas a los funcionarios de la Dirección de Tecnología Educativa, ODEPOR y APRE, por lo que cabe hacer la aclaración que en lo subsiguiente al utilizar el término "los funcionarios del Ministerio", se está haciendo referencia a los entrevistados en las unidades antes mencionadas.

En esta sección se han incluido aquellos antecedentes que guardan relación con el tema en estudio, así como la descripción de los planes existentes, las unidades organizativas que se involucran en el proceso de capacitación docente y la manera en que se ejecutan y se controlan por parte del Ministerio de Educación los cursos de capacitación docente por ellos impartidos, por lo que el capítulo tiene un carácter descriptivo.

### 2.2.1 Antecedentes

A efecto de poder destacar los hechos que han tenido incidencia en la forma de cómo ha venido el Ministerio de Educación, desarrollando el proceso de capacitación docente, es necesario señalar dos momentos importantes relacionados con el tipo de preparación a que eran sometidos los docentes antes de ser autorizados a ejercer su profesión como tales. Uno de los momentos a que se hace referencia es aquel durante el cual la preparación para la profesión docente se daba en las Escuelas Normales existentes en el país y el otro momento ocurre cuando las Escuelas Normales son cerradas en el año de 1981 y sustituidas mediante la asignación de la función formadora de docentes a los Institutos Tecnológicos dispersos en las distintas zonas geográficas del país.

En la segunda mitad de la década de los 70' surge como común acuerdo entre los países de América Latina y el Caribe la creación del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe que pretendía satisfacer las necesidades educativas de la región antes del año 2,000.

Para ilustrar el origen del proyecto mencionado, se destacan algunos hechos que guardan relación con el mismo:

- En 1970 la UNESCO forma una comisión de Análisis de la Educación en que surge el documento "Aprender a Ser" que contiene estrategias educativas y cuyo objetivo fue servir de base a los Gobiernos involucrados para diseñar sus propias estrategias de acuerdo a su problemática individual.
- En 1979 se realiza en México una conferencia de Ministros de Educación y Planificación Económica de América Latina y el Caribe definiendo las ideas básicas que dieron vida al proyecto principal.
- En 1982 se efectúa una reunión regional de gobiernos para tratar aspectos del proyecto principal.

Las acciones de corto, mediano y largo plazo del proyecto principal se establecen para el período de 1980 al año 2,000 y se identifican tres fases importantes:

En la fase inicial de 1980 los Gobiernos de la región diseñan los planes nacionales de acción correspondientes a sus países.

En la segunda fase que va del año 1982 a 1986 los países iniciaron la ejecución de los planes nacionales de acción.

En la tercera fase que va desde 1987 al año 2000 se dan

distintas actividades tanto relativas a la ejecución, a la consolidación y a la valuación del proyecto principal.

Dentro del proyecto principal se creó el Plan Nacional de acción conteniendo programas diversos, dentro de los cuales uno de ellos se refiere a la capacitación y el perfeccionamiento de personal clave y del efecto multiplicador, definiendo con mayor prioridad las categorías de personal siguiente:

- Responsable de la formación inicial y de la capacitación de personal docente.
- Responsable de la capacitación de promotores y educadores para programas de alfabetización, post-alfabetización y educación general básica de adultos.
- Capacitación y perfeccionamiento de los responsables de planificación, administración y supervisión de la educación.

De acuerdo a lo enunciado, la capacitación docente que el Ministerio de Educación pretende implementar se desprende básicamente del Espíritu del Proyecto Principal, mediante la elaboración del Plan Nacional Cultura-Educación 83-2000, que refleja el compromiso ante la comunidad de América Latina y El Caribe de atender las necesidades educativas de nuestro país y contempla en tal plan, aquellos apartados referentes

a la capacitación docente del sector público; sin embargo, hay que añadir que estos antecedentes nos remontan a los hechos en que se fundamenta la existencia de los planes actuales, pero no definen los medios o mecanismos utilizados para la capacitación docente antes de la segunda mitad de los años 70.

### 2.2.2 Determinación de las necesidades de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación es la primera actividad que se realiza en la función de capacitación, sirviendo como punto de partida, pues con ella se conocen todos aquellos aspectos deficientes que son susceptibles de mejorarlos con un programa de capacitación.

Dentro del Ministerio de Educación la actividad de determinación de necesidades de capacitación docente está contemplada formalmente en su organización y analizando la delegación de autoridades y responsabilidad, la encargada de determinar necesidades de capacitación docente es la Dirección General de Tecnología Educativa, dentro de la cual, la unidad administrativa responsable de esta actividad es el P.P.M.S. (Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio). Así también le es asignada esta actividad a la Dirección Sub-regional de Educación Básica.

A pesar de existir en la organización del Ministerio de Educación unidades específicas que determinen necesidades de capacitación docente, y según opinión de los funcionarios del Ministerio de Educación, el P.P.M.S. ha realizado esta actividad a nivel nacional una sola vez y fue en el año de 1981, efectuando primeramente en esa ocasión, un análisis del recurso humano (en ese caso de los profesores) tendiente a la consecución de varios objetivos, uno de ellos era el de establecer una clasificación de profesores escalafonados o sea aquellos que poseían títulos que los acreditaba como maestros y por otra parte los profesores no escalafonados es decir los que no poseían título. Lo que se pretendía hacer con esa clasificación era el de titular a todos aquellos profesores no escalafonados mediante la asistencia de éstos a cursos de enseñanza de corta duración (menores de un año) y que al final de dichos cursos les eran entregados los títulos que los acreditaba como profesores escalafonados.

Otro de los objetivos que se pretendía con el análisis del recurso humano, como parte de la actividad de determinación de necesidades de capacitación docente que se realizó en 1981 era el de detectar las deficiencias del magisterio en el proceso de enseñanza, para tal situación se utilizó el método de encuestas, dirigiéndolas a los maestros no sólo del área metropolitana de San Salvador, sino que a

los de todo el país. Para pasar las encuestas fueron publicados en los periódicos avisos de que los maestros, especialmente los no escalafonados se presentaran al Ministerio de Educación a llenar encuestas; de los que se presentaron, algunos fueron entrevistados lo que se constituyó en una segunda técnica utilizada para determinar necesidades de capacitación docente, aunque fue utilizado en una forma muy reducida.

Los datos numéricos sobre profesores escalafonados y no escalafonados que resultaran de esa actividad de determinar necesidades, no fue posible determinarlo debido a que el Ministerio de Educación ya no posee esa información.

En base a las respuestas que los profesores hicieron en las encuestas, el P.P.M.S. estableció un inventario de necesidades que les sirvió de base para organizar posteriormente cursos de capacitación tendientes a satisfacer las necesidades que se lograron detectar en los profesores de las distintas zonas geográficas del país.

En la actualidad la determinación de necesidades de capacitación docente se efectúa mediante entrevistas realizadas a algunos docentes y en base a ello se implementan los cursos de capacitación.



### 2.2.3 Identificación de los planes

En la última década el Ministerio ha contado con un plan general de educación denominado: "Plan Nacional Cultura Educación 83-2000", dentro del cual se contemplan como principales objetivos:

- " - Formar y capacitar a los salvadoreños para que durante y al egresar de cualquier nivel del sistema, se constituyan en agentes impulsores y receptores de los beneficios del desarrollo socio-económico de El Salvador.
- Mejorar la calidad y la eficiencia del sistema educativo y cultural.
- Integrar la educación formal como la no formal.
- Reducir sustancialmente el analfabetismo y ampliar los servicios educativos para los adultos". 19/

El sistema educativo del país según lo manifestado por funcionarios del Ministerio de Educación, se enfrentó durante la década del 70 a una serie de problemas, como: 1. Falta de planes y programas que respondieran a los intereses, necesidades y expectativas del país.

---

19/ Elementos del plan cultura-educación 83-2000, Ministerio de Educación, Oficina de Planeamiento y Organización, S.S., Diciembre-1983.

2. Analfabetismo.
3. Deficiente atención a los recursos humanos en las diferentes regiones del país.
4. Inexistencia de una educación especial para aquellos alumnos que no son considerados normales y que por su condición requieren mayor atención.

Para resolver los problemas descritos anteriormente, se derivan del Plan Nacional Cultura Educación 83-2000, cuatro macroproyectos, de los cuales el primero es el que guarda una mayor relación con el aspecto capacitación docente que es el tema de estudio, en vista de los objetivos que persiguen.

Los macroproyectos a los que hacemos referencia son los siguientes:

- 1) Sistema Curricular.
- 2) Alfabetización y Post-Alfabetización.
- 3) Desarrollo de los Servicios Administrativos y de Apoyo del Ministerio de Educación.
- 4) Educación Especial.

#### **2.2.3.1. MACROPROYECTOS DEL PLAN GENERAL CULTURA - EDUCACION 83-2000.**

##### **2.2.3.1.1 Sistema Curricular.**

Este macroproyecto está conformado por un conjunto de

elementos y procesos de investigación, planeamiento, implementación, desarrollo, administración y evaluación del currículo del sistema educativo.

Entre los problemas a los cuales pretende dar respuesta es a la falta de formación, actualización, capacitación y especialización de maestros que hasta el año de 1983 se había dado y a una inadecuada metodología utilizada en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es este macroproyecto el que guarda una mayor relación más directa con la actividad de capacitación docente.

Se pretende contribuir a mejorar la calidad y eficiencia del sistema cultural-educativo, logrando acciones de formación y capacitación de educadores y elaboración de recursos didácticos para todo el sistema educativo, con el fin de que éste responda a la realidad actual con proyecciones al futuro y de acuerdo a las necesidades, intereses y expectativas de las propias comunidades.

#### 2.2.3.1.2 Alfabetización y Post-alfabetización.

Con este macroproyecto se pretende eliminar en forma total el analfabetismo y promover la continuidad educativa y cultural de la población adulta Salvadoreña, propiciando la participación plena en el proceso de desarrollo económico y

social del país. Con esto se trata de reducir significativamente el analfabetismo así como ampliar los servicios educativos y culturales de la población para lo cual se haría necesario asimismo contar con personal docente preparado adecuadamente para poder implementar programas de educación permanente.

Cabe mencionar que por hacerse necesario contar con personal preparado, este macroproyecto guarda relación con el aspecto capacitación.

#### 2.2.3.1.3 Desarrollo de los Servicios Administrativos y de Apoyo del Ministerio de Educación.

Se pretende con este macroproyecto, descentralizar los servicios administrativos en las distintas regiones, mecanización de los sistemas administrativos y funcionamiento de un sistema de seguridad social para el personal administrativo, técnico y docente cubriendo además a su grupo familiar.

Tiene como objetivo principal lograr que los servicios culturales educativos sean más eficientes.

#### 2.2.3.1.4 Educación Especial.

Con este macroproyecto se contempla la orientación a la familia sobre la importancia de la educación que deben

recibir los niños que no son considerados normales, de tal manera que hagan uso de los servicios de educación.

Entre los objetivos generales que contempla este macroproyecto está el de contribuir en la previsión de condiciones limitantes, incapacitantes o de impedimentos en El Salvador, contribuir a que las personas con deficiencias, incapacidad o impedimentos se incorporen al desarrollo social del país.

Se pretende asimismo incorporar a los servicios de educación especial, a los docentes mediante una preparación de esta especialidad.

#### 2.2.3.2 Objetivos y Políticas del Plan Nacional Cultural Educación 83-2000.

En cuanto a lo que respecta a la capacitación docente, el PLAN NACIONAL CULTURA EDUCACION 83-2000, contempla el objetivo de mejorar en forma general la calidad y la eficiencia del sistema educativo y cultural para lo cual se pretende mantener actualizada mediante la capacitación y perfeccionamiento a todo el personal técnico-administrativo del Ministerio de Educación.

La estrategia a seguir para lograr lo anterior, es: la implementación de un sistema de capacitación de personal técnico-administrativo, según el documento de ODEPOR:

Elementos del Plan Cultura-Educación 83-2000 que atiende el nivel nacional, regional y de núcleo.

Para que el plan brinde los resultados esperados se toma como política: "Dignificar y preparar al trabajador de la cultura y educación", permitiendo el reconocimiento que todo maestro es el elemento clave dentro del proceso de desarrollo nacional y como tal debe ser reconocido, proporcionándole todas aquellas condiciones y oportunidades que le permiten desarrollar su trabajo en beneficio de la comunidad.

#### 2.2.3.3 Procedimientos para la Elaboración de los Planes.

Según lo manifestado por funcionarios del M. de E. actualmente no existe un procedimiento establecido para planificar los cursos de capacitación que se imparten a los docentes.

En el año de 1981, se efectuó una investigación para determinar las necesidades de capacitación y actualmente aún se están desarrollando los cursos de capacitación destinados a satisfacer esas necesidades y las que en el momento vayan surgiendo en cada área de la educación.

#### 2.2.3.4 Cursos desarrollados y su duración.

El Plan Nacional Cultura Educación 83-2000, ha tenido

un gran alcance en la historia del Ministerio de Educación, comprendiendo un período de 17 años. De este plan se derivaron los siguientes cursos, los que han tenido una duración de aproximadamente de 2 años y medio:

- 1) Nivelación de maestros escalafonados.
- 2) Nivelación de maestros no escalafonados.
- 3) Cursos de administración para directores y subdirectores de escuela.

A su vez de estos cursos se han dividido otros que han tenido una menor cobertura y duración; entre algunos de éstos tenemos:

- Curso de perfeccionamiento en administración educativa.
- Organización pedagógica.
- Lectoescritura.
- Administración escolar.
- Técnicas y procedimientos de desarrollo curricular.
- Modelos y estrategias de desarrollo de trabajo productivo.
- Proyectos de capacitación escuela activa.

#### 2.2.3.5 Surgimiento de otros planes.

El Ministerio de Educación había contado hasta 1989 con un sólo plan General de Educación denominado Plan Nacional Cultura-Educación 83-2000, en dónde se enmarcaron sus actividades generales, pero a partir del mes de julio de

1989 a raíz del cambio de gobierno acaecido, éste creó nuevos planes generales dirigidos al ramo de educación, donde primeramente creó el plan Emergente Cultura y Educación el cual consideraba un período de corto plazo (julio-Diciembre de 1989) cuyo objetivo es "lograr mayor eficiencia del sistema cultural educativo a corto plazo" 20/; el plan antes mencionado cita diversas metas entre las cuales en lo referente a capacitación docente está la siguiente: "Incrementar las oportunidades de capacitación y especialización de los educadores". 21/ Para el logro de objetivos y metas del plan el documento contiene estrategias entre las cuales la relacionada con capacitación docente menciona "La Reorientación de los programas de Capacitación de los Educadores y personal administrativo" 22/.

Después del plan antes aludido, surgió el plan Sector educación el cual abarca el quinquenio 1990-1994, donde se contemplan políticas generales dentro de las cuales la que contempla la actividad de capacitación docente es "mejorar la calidad del currículo del sistema educativo nacional" 23/,

---

20/ Lineamientos generales del gobierno para la elaboración del Plan Emergente de Cultura y Educación. ODEPOR, Ministerio de Educación, Julio 1989.

21/ IDEM

22/ IDEM

23/ Plan Sector Educación 1990-1994. ODEPOR Ministerio de Educación. 1990.



para enmarcarse dentro de tal política el plan menciona diversas medidas, dentro de las cuales lo referente a la capacitación docente define: "mejorar sustancialmente la formación y capacitación de educadores que respondan a las demandas culturales-educativas de la Sociedad Salvadoreña" 24/.

Es de añadir que de acuerdo a lo manifestado por los funcionarios de Tecnología Educativa, estos nuevos planes ( los de 1990) responden también al objetivo general plasmado en el Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe.

#### 2.2.3.6 Limitantes.

Los funcionarios del M. de E. consideran que la principal limitación con que esa secretaría cuenta para efectuar una planeación de cursos de capacitación es el recurso monetario no pudiendo desarrollar actualmente todos los cursos de capacitación que se pretende realizar.

---

24/ Plan Sector Educación 1990-1994. ODEPOR. Ministerio de Educación 1990.

## 2.2.4 Identificación de la Organización de la Capacitación Docente del Area Básica.

### 2.2.4.1 Unidad responsable de la función de capacitación docente.

Dentro de la estructura organizativa actual del Ministerio de Educación se distinguen tres niveles diferentes (anexo # 6) los cuales, se definen de la siguiente manera:

- a) El nivel 1, que está constituido por la administración superior, conformada por la secretaría de estado, la Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR) la oficina jurídica, la oficina de relaciones públicas y un comité técnico consultivo.
- b) El nivel 2, constituido por las Direcciones Generales de Educación Básica, Educación Media, Superior Universitaria, Educación de Adultos, de Tecnología Educativa, de Administración y la de Bienestar Magisterial.
- c) El nivel 3, que opera en forma descentralizada a nivel de gerencias regionales que cuentan con sus respectivas unidades de asesoría técnica y legal y las direcciones del núcleo educativo, hasta llegar a los niveles

inferiores de las direcciones de Centros Educativos.

De acuerdo a la descripción de la estructura organizativa del Ministerio, definida en su manual de funciones y organización la responsabilidad en la administración del proceso de capacitación recae en la Dirección General de Tecnología Educativa, ya que de acuerdo a las funciones definidas en el manual de organización y funciones generales, a la Dirección General de Tecnología Educativa le corresponde la "investigación, organización, ejecución y evaluación de acciones de capacitación y actualización permanente para educadores del sistema formal y no formal" 25/

La manera descrita anteriormente de donde se organizan los cursos de capacitación dentro de la unidad responsable según el manual de funciones del Ministerio de Educación y que en el caso de la Dirección de Tecnología Educativa, se realiza por intervención principal del PPMS, éstos se desarrollan de igual forma para la zona metropolitana y el interior del país, ya sea para el área básica, secundaria, etc.

---

25/ "Manual de Funciones Generales y Organización del Ministerio de Educación", 1985, Cód. 112, pág. 04.

#### 2.2.4.2 Otras Unidades que intervienen en la capacitación docente.

Aunque la responsabilidad del proceso de capacitación docente está definida específicamente para la Dirección General de Tecnología Educativa, de acuerdo al contenido del Manual de Funciones Generales y Organización, en la práctica, dentro del Ministerio de Educación existen otras unidades que no dependen de la Dirección de Tecnología Educativa, pero que participan en el proceso de capacitación docente. Una de las unidades mencionadas es la Administración del Proyecto de Revitalización Educativa (APRE), quienes organizan y ejecutan cursos de capacitación docente sin estar enmarcados dentro de los programas considerados por Tecnología Educativa.

Otra unidad que participa es la oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR), quienes mediante asesorías capacitan a los encargados de conducir o desarrollar los cursos de capacitación, aunque esta participación en el proceso de capacitación por parte de ODEPOR no involucra directamente a los docentes a capacitar; su acción en este aspecto tiene alguna incidencia dentro del problema estudiado puesto que se encarga de capacitar a quienes serán los responsables de desarrollar los cursos.

Dentro de la Dirección de Tecnología Educativa la

organización de los cursos de capacitación docente está a cargo del Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (PPMS), quienes establecen comunicación con las autoridades regionales, y directores de núcleo, dando a conocer los distintos cursos de capacitación a impartir, señalando su contenido, duración, objetivos y determinando hacia quienes va dirigida la capacitación y designando también los lugares donde habrá de desarrollarse la misma.

La asignación de los recursos humanos, materiales y financieros, se realiza en base a las necesidades que el curso de capacitación requiera, a su cobertura y especialmente a las limitaciones que en materia de esos recursos enfrente esa unidad; para la asignación de los locales donde se impartirá la capacitación docente, se considera la conveniencia para los maestros beneficiados, es decir, se procura tengan fácil acceso a los mismos.

En razón de las limitaciones presupuestarias que atraviesa el Ministerio de Educación, el recurso humano encargado de impartir la capacitación docente es netamente nacional y está bajo la dirección del personal con experiencia en esta área y que labora dentro del Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio, sin que éstos cuenten con una remuneración adicional a su salario en concepto de gasto en que deban incurrir al

desplazarse a implementar tales cursos o programas.

Para la determinación de la temática o contenido de los cursos de capacitación ésta se realiza en función de la experiencia y el juicio de el o los coordinadores zonales, para ello se toma como premisa, que los objetivos que persigue el curso de capacitación, pueden ser alcanzados mediante el desarrollo de las distintas actividades señaladas en la temática mencionada.

#### 2.2.5 Ejecución de los Cursos de Capacitación.

Una vez que el Ministerio de Educación ha determinado los cursos de capacitación que se impartirán a los docentes, éstos son puestos en marcha y dirigidos a Directores y Maestros de escuela.

En lo que respecta a esta actividad, el Ministerio de Educación pretende dar una cobertura casi total del país, mediante la asignación para cada zona del país de un encargado de diseñar los cursos dirigidos a los docentes y de velar por la ejecución y evaluación de los mismos.

Una vez que se han seleccionado los asistentes a los diversos cursos, el coordinador zonal, elige de entre éstos, al tutor o representante del curso, siendo éste aquel maestro que se ha destacado más en su núcleo tanto con sus

cualidades intelectuales, como humanas, siendo éste el que se encargará de impartir el curso.

Los coordinadores junto con los tutores desarrollan previamente los cursos dándoles capacitación por lo general tres días antes de que éstos se impartan a los docentes, esto se hace para garantizar la calidad y capacidad del curso y del tutor.

El coordinador durante el desarrollo del curso realiza evaluaciones tanto a los tutores y a los alumnos.

Según se nos informa en entrevista a funcionarios del Ministerio de Educación, éste tiene serias deficiencias en lo que respecta al aspecto financiero ya que por no contar con una adecuada asignación presupuestaria, éste no se ve en la posibilidad de poner en marcha, en forma oportuna, los cursos de capacitación.

Los tutores, que son los encargados de desarrollar los cursos de capacitación no son remunerados por esta actividad adicional a su labor como docente puesto que éstos colaboran en forma voluntaria y desinteresada; únicamente se les provee del material a utilizar para el desarrollo del curso.

En la actualidad el Ministerio de Educación no posee un centro destinado directamente para el desarrollo de los

cursos de capacitación; por lo tanto los maestros eligen los diferentes lugares donde se impartirá la capacitación. Siendo estos: escuelas, casas comunales, iglesias, etc.

El material con que cuenta el tutor para el desarrollo del curso son: folletería, láminas, pizarrones, proyecciones, etc. Estos son utilizados de acuerdo al contenido del curso que se imparte.

## 2.2.6 Control de la Capacitación Docente impartida por el Ministerio de Educación.

### 2.2.6.1 Unidad Responsable.

Según la organización del Ministerio de Educación, los responsables de impartir la capacitación docente y por consiguiente el control de ésta es la Dirección General de Tecnología Educativa, a través del PPMS (Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio). Existen otras unidades organizativas como ya se mencionó anteriormente que tienen relación con la actividad de capacitación, por consiguiente con el control de dicha actividad, las unidades en mención son: APRE (Administración del Programa de Revitalización Educativa) y ODEPOR (Oficina



de Organización y Planeamiento).

#### 2.2.6.2 Mecanismos de Control.

Según información de entrevistas a funcionarios en el Ministerio de Educación existe un mecanismo de control cuya implementación no está bien sistematizada para evaluar la capacitación que se imparte. Algunas formas de evaluación que a juicio de las unidades de capacitación del Ministerio de Educación existen, se dan generalmente en forma paralela al desarrollo de los cursos de capacitación y estos mecanismos de acuerdo a su opinión funcionan a través de evaluaciones en forma de cuestionarios, entrevistas, reuniones de trabajo, etc., que miden el nivel de asimilación de los conocimientos, técnicas, prácticas y otros propósitos que un curso determinado haya pretendido hacer llegar a los capacitados. Generalmente el control sobre la capacitación se da sobre la marcha en las siguientes modalidades:

- Evaluación en los cursos de capacitación que consiste en hacer pruebas de conocimiento en distintas etapas del curso que generalmente se hacen a mitad y al final de cada curso.
  
- Evaluación de tutores, coordinadores y alumnos mediante

encuestas. Esta evaluación se hace aproximadamente cada 2 semanas y es realizada por el PPMS aunque no es efectuada en la mayoría de los cursos.

El alumno demuestra su capacidad ante el tutor, este último asimismo, demuestra su capacidad ante el coordinador quien dirige las labores.

#### 2.2.6.3. Retroalimentación.

En entrevista con funcionarios del Ministerio de Educación se les consultó si existe retroalimentación en la capacitación docente, manifestando que no existe un proceso de retroalimentación de la capacitación, aún cuando en ocasiones se realicen evaluaciones y encuestas que pudieran servir para ello, pero que por darse irregularmente y no darle la debida atención los resultados de dichas evaluaciones no son suficientes ni tampoco utilizados para retroalimentar la capacitación.

#### 2.3 La Capacitación Docente Impartida según los Docentes.

Esta parte del estudio considera la opinión de los docentes en cuanto a la capacitación que reciben de parte del Ministerio de Educación. La opinión de los docentes fue obtenida mediante encuestas y se destacan las partes más importantes del proceso de capacitación que con la encuesta

se pretendió conocer.

En los anexos # 2 y 3 se presentan las tabulaciones de los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a directores y maestros de escuelas.

### 2.3.1 Determinación de las necesidades de capacitación.

En la investigación de campo, de 210 maestros encuestados en 70 escuelas del área metropolitana de San Salvador el 73% manifiestan que no hay determinación de necesidades de capacitación, mientras que el 17% opinan que sí la hay.

El porcentaje de profesores que manifestaron que sí existe una determinación de necesidades de capacitación, afirman que se han utilizado dos técnicas para realizar dicha actividad, las cuales son: entrevistas y encuestas, esta última ha sido la más utilizada, recurriendo a las entrevistas en una forma muy reducida.

En cuanto a la opinión de 70 directores encuestados, el 80% manifestaron que el Ministerio de Educación no hace ningún tipo de consulta al maestro para determinar necesidades, mientras que el 19% opinan que el Ministerio de Educación sí les consulta al respecto.

Los profesores que respondieron que sí hay

determinación de necesidades, el 33% de ellos dijeron que es mediante encuestas, el 36% no respondió; de los Directores el 23% de los que contestaron "sí" manifestaron que se hace por medio de encuestas.

### 2.3.2 Ejecución

El 65% de 210 maestros que fueron objeto de la investigación, al preguntárseles sobre la calidad de los cursos, bajo los criterios de: Excelente, muy buena, buena, regular y mala, la calificaron bajo las categorías de buena, regular y mala, por las razones siguientes:

- Mala preparación del expositor
- No hay seguimiento
- No se alcanzan todos los objetivos
- Falta de lugares apropiados
- No son interesantes
- Mala organización
- No se dá en forma constante
- Capacitación incompleta
- Mal aplicados a la realidad.

Asimismo, el 60% de Directores que opinan que los cursos de capacitación impartidos por el Ministerio no están de acuerdo a sus necesidades, el 13% manifiesta que ésto se debe a la mala organización existente en esa secretaría y el

18% opinaron que los cursos no están basados en la realidad y el 27% manifestó que no siempre les satisfacen las necesidades.

Tanto directores de escuela como maestros sugieren que para mejorar la actividad de capacitación docente el Ministerio de Educación debe de contar con una mejor organización para la realización de esta función.

Los docentes encuestados manifiestan en un 51% que los cursos no son impartidos de acuerdo a las necesidades reales, manifestando principalmente a que no siempre satisfacen las necesidades.

Tal como lo demuestran los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a Directores y maestros de escuela, El Ministerio de Educación ha desarrollado en los últimos años algunos cursos de capacitación; entre lo que más frecuentemente se han impartido a los docentes estan:

- Lectoescritura
- Técnicas y Procedimientos de Desarrollo Curricular
- Curso de Perfeccionamiento en Administración Educativa.
- Educación en Población
- Administración Escolar
- Modelos y estrategias de desarrollo de trabajo productivo.
- Organización Pedagógica.

De acuerdo a las encuestas realizadas a directores de 70 escuelas el 54% de éstos, informa que ellos son los que eligen al personal que va a asistir a los cursos, mientras que el 34% manifiestan que los docentes son elegidos directamente por el Ministerio de Educación; por otra parte de 210 maestros encuestados el 47% manifiesta que el Director elige a los asistentes y el 25% que el Ministerio de Educación es el que se encarga de esta función.

Al ser consultados los docentes sobre si están de acuerdo con la forma de seleccionar para asistir a los cursos de capacitación, (ya sea que los elija el director o el Ministerio de Educación) el 45% manifiesta estar de acuerdo, argumentando lo siguiente:

1. El Director conoce a su personal
2. La selección se realiza de acuerdo a necesidades.
3. La selección se realiza en forma imparcial
4. Se realiza tomando como base el grado que tiene asignado el docente.

Por otra parte, el 42% de maestros manifiesta no estar de acuerdo con la forma de seleccionarlos por las siguientes razones:

1. Intervienen intereses personales como: compadrazgo, afinidad, etc.

2. No se dá la misma oportunidad a todos los maestros.
3. La selección no se realiza de acuerdo a necesidades.
4. No existe comunicación entre el Ministerio de Educación y la escuela.

Del total de maestros encuestados el 11% de éstos se abstuvo de dar su opinión al respecto.

En atención a las respuestas referentes a la consulta sobre los locales en que se desarrolla la capacitación, el Ministerio de Educación, no cuenta con locales destinados especialmente para el desarrollo de los cursos de capacitación; sino que, de acuerdo a opiniones de los encuestados, éstos reciben los cursos en Escuelas Públicas, Direcciones de Núcleo y Regionales, Institutos Tecnológicos del país. Otros lugares en los que con menor frecuencia se han utilizado son: Hoteles, Colegios Privados, Universidades, Casas de Beneficio, Casas Comunales, Instalaciones deportivas, etc.

En lo que respecta a la frecuencia con que son desarrollados los cursos de capacitación el 55% de los Directores encuestados de las diferentes escuelas, manifiestan que los cursos son desarrollados anualmente, el 13% manifiesta que la capacitación ha sido impartida semestralmente, y un 4% informa que la frecuencia ha sido

trimestral; al respecto y según opiniones de los mismos docentes sugieren que esta actividad se desarrolle con mayor frecuencia y especialmente al principio o final de cada año, preparándolos así para el trabajo a desarrollar en el siguiente año, obteniendo nuevos conocimientos y actualizando los ya recibidos.

### 2.3.3 El control de los resultados del Proceso de Capacitación Docente.

Para conocer los recursos y procedimientos con que el Ministerio de Educación cuenta para efectuar un control de los resultados de los cursos de capacitación implementados, en la investigación de campo se incluyó dentro de las encuestas para los directores, así como para los docentes, un apartado que pretende conocer si esta fase del control se está realizando, especificando la forma de cómo se hacen, a este respecto, para el caso de los directores el 70% manifestó que este proceso de control no se está realizando en la actualidad.

Los resultados sobre este mismo aspecto en lo concerniente a las respuestas dadas por los profesores muestran que el 43% de los 210 profesores encuestados consideran que sí se controla los resultados de la capacitación, mientras que el 45% manifiestan que no se realiza ningún tipo de control; sin embargo el porcentaje



que manifiesta que sí se realiza el control, especifican en su mayoría que éste se efectúa mediante encuestas que los capacitadores realizan durante o al finalizar los cursos impartidos, no así a evaluaciones desarrolladas ya dentro del desenvolvimiento propio de los docentes en las escuelas donde desarrollan su trabajo, sean estas evaluaciones mediante encuestas, entrevistas o mediante la observación directa.

Las fases de planeación y organización de capacitación docente, no fueron consideradas para la obtención de datos provenientes de directores y profesores, por no participar en dichas fases.

#### 2.4 Resumen de la Situación del Proceso de Capacitación Docente.

En este apartado se muestra en forma consolidada la situación actual del proceso de capacitación docente que imparte el Ministerio de Educación, presentando los resultados obtenidos de las entrevistas dirigidas a funcionarios de dicha Secretaría así como también de las encuestas dirigidas a Directores y maestros de escuelas, que sobre el proceso de capacitación fueron formuladas.

Resumen de la Situación del Proceso de Capacitación Docente

Respuestas por en- cuestados y Fases consultadas Administrativo	Funcionarios del Ministerio de Educación	Directores	Maestros
Determinación de Necesidades de Capacitación - Análisis Previos	Análisis del Recurso Humano en 1981. A la fecha no se ha realizado otro ana- lisis.	No consultados por esta fase	No consultados por no participar en esta fase.
- Clasificación de las necesidades	Manifestan que no se realizaba esta actividad	No consultados por esta fase	No consultados por no participar en esta fase
Responsables de rea- lizar la actividad de terminación de necesidades	Participan las UPDA- dades ADEPOR y la DIRECCIÓN Regional - Subdirección de Básica	No consultados por esta fase	No consultados por no participar en esta fase
- Consulta a los docentes sobre nece- sidades de capaci- tación	No es consultado todo el magisterio	No es consultado 80% de los consultados 19% no contestaron	No es consultado el 73% de los consultados el 17% no contestaron
- Técnicas utilizadas	Cuestionarios y entrevistas	Del 19% que manifes- taron ser consultados el 100% mediante encuestas y reuniones	Del 17% que manifes- taron ser consultados el 100% mediante encuestas y entrevistas
- Percepción de la actividad	Se realizó un gran esfuerzo en 1981, ac- tualmente se hace por medio de algunas entrevistas	No se les formulo pregunta	No se les formulo pregunta
Planeación - Bases de Planeación	No existen planes específicos de capa- citación	No consultados por no participar en esta fase	No consultados por no participar en esta fase

BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

<p>- Partes Básicas de un plan de capacitación</p>	<p>No existen planes específicos de capacitación</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase</p>
<p>- Periodicidad de la reactivación</p>	<p>No específicos</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase.</p>
<p>- Organización de la capacitación</p>	<p>Actividad de los BPS, APRE y ODEPOR</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase</p>	<p>No consultados por no participar en esta fase</p>
<p>- Bases para organizar</p>	<p>No existen Bases; organizan los cursos sobre la marcha</p>	<p>Deficiente organización</p>	<p>Deficiente organización</p>
<p>- Ejecución de la frecuencia de cursos de capacitación</p>	<p>Son eventuales</p>	<p>Anual 75% Semestral 14% Otros 11% No contestaron</p>	<p>No se les formuló pregunta</p>
<p>- Elección de los cursos existentes a los cursos</p>	<p>Los dirige el Ministerio de Educación y el Director de cada Escuela</p>	<p>El Director los dirige 54% El Ministerio de Educ. 34% Otros 3% No contestaron</p>	<p>El Director de los cursos elige 47% Otros 23% No contestaron 13%</p>
<p>- Contenido de los cursos de capacitación</p>	<p>El contenido de los cursos no es el mismo de acuerdo a las necesidades</p>	<p>El contenido de los cursos no es el mismo de acuerdo a las necesidades 36% Si están de acuerdo a las necesidades 34% No contestaron</p>	<p>El contenido de los cursos no es el mismo de acuerdo a las necesidades 39% Si las necesidades 39% No contestaron</p>
<p>- Quiénes se imparten los cursos</p>	<p>Los cursos se imparten en Escuelas, Institutos, Universidades, Colegios, etc.</p>	<p>Escuelas, Institutos, Universidades, Colegios, etc.</p>	<p>Escuelas, Universidades, Institutos, Colegios, etc.</p>

Técnicas de capacitación utilizadas	Clases expositivas	Clases expositivas	Clases expositivas
Control Supervisión de la capacitación	No hay supervisión	No consultados por no participar en esta fase	No consultados por no participar en esta fase.
Técnicas utilizadas para el control de la capacitación	Test, cuestionario y en menor medida usan las entrevistas	Entrevistas, Test, y	Entrevistas, Test y
Desarrollo de la fase de control	Se realiza ocasionalmente	No se realiza Si se realiza No contestaron 79% 21% 3%	No se realiza Si se realiza No contestaron 44% 43% 13%
Implementación de la Retroalimentación en el proceso	No se realiza esta actividad	No se realiza esta actividad	No se realiza esta actividad
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR			

## 2.5 Factores Incidentes en la Capacitación

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, tanto los docentes como los directores de escuelas consideran que los aspectos políticos y económicos tienen una mayor incidencia en la situación en que actualmente se encuentra nuestro sistema educativo y en lo concerniente a la capacitación que reciben los docentes, mientras que para ellos, el aspecto social no es tan determinante pero sí juega un papel importante.

## 2.6 Descripción Funcional del Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (P.P.M.S.)

Dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Educación (véase anexo No.6) pueden observarse la existencia de siete Direcciones generales dentro de las cuales nos ocupa conocer la situación orgánica que presenta la Dirección General de Tecnología Educativa, ya que es a ésta a la que se le ha asignado de acuerdo al manual de funciones y organización de esa Secretaría de Estado, la función que compete al proceso de capacitación docente (véase anexo 7), para cumplir con esta función y para todas las otras que se le han asignado, la Dirección General de Tecnología Educativa ha conformado su estructura organizativa según puede apreciarse en el cuadro 2.2 que contiene su respectivo

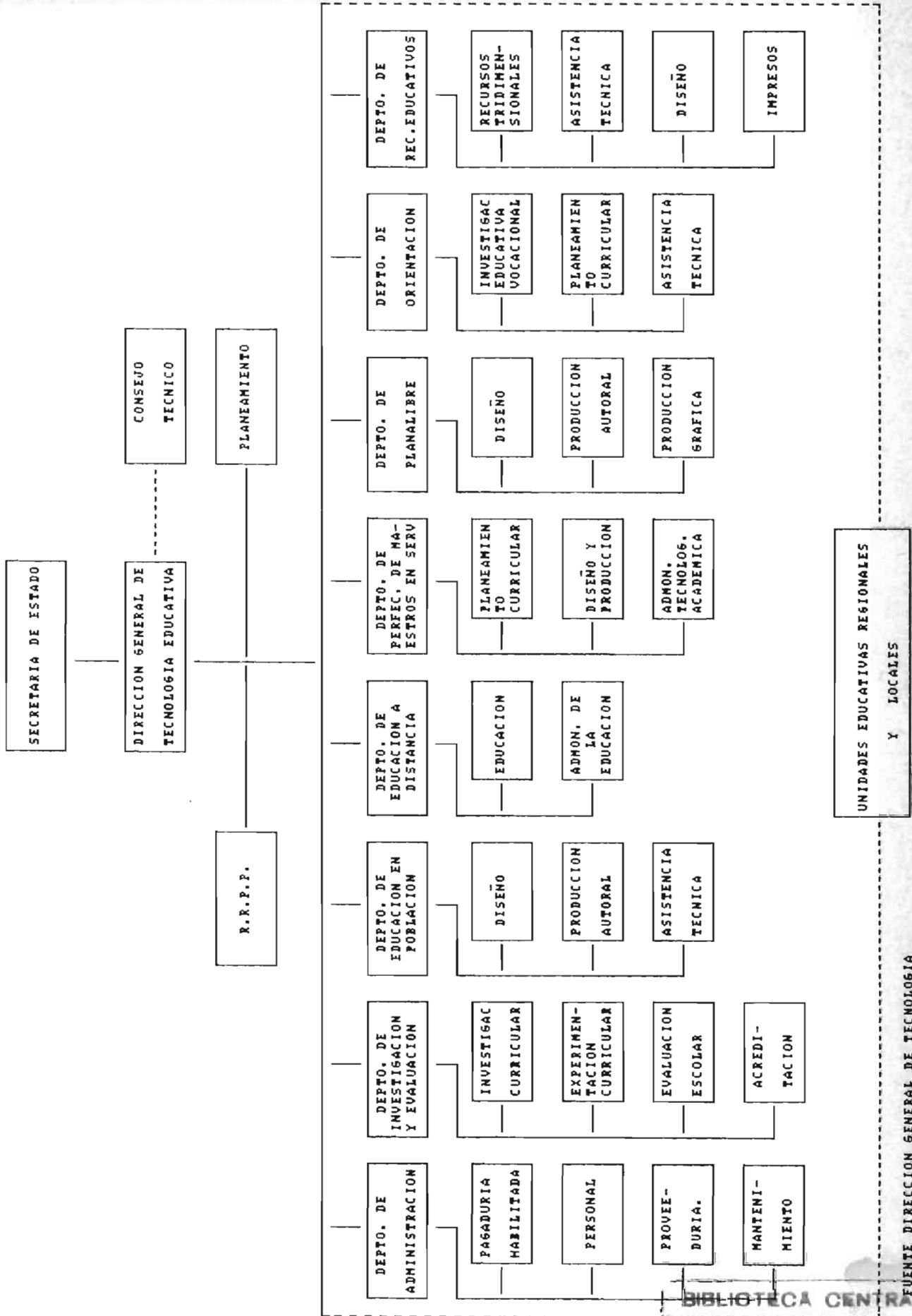
organigrama, el cual se presenta textualmente tal como lo tienen estructurado en donde aparecen siete departamentos entre los cuales figura el Departamento del Programa Permanente de Perfeccionamiento de maestros en servicio (PPMS), bajo el cual descansa la responsabilidad de efectuar la capacitación docente con un carácter permanente.

Para el desarrollo de la función antes comentada el P.P.M.S., se ha estructurado en tres secciones:

- a) Sección Planeamiento Curricular
- b) Diseño y Producción
- c) Administración Técnico - Académica.

Se describe en forma genérica y en base a las declaraciones obtenidas de los funcionarios de Tecnología Educativa, las actividades principales que desarrolla cada una de estas secciones para impartir capacitación docente.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA EDUCATIVA



FUENTE: DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA EDUCATIVA, MINISTERIO DE EDUCACION.

**a) Sección de Planeamiento Curricular**

En esta sección se determinan las necesidades de capacitación que poseen los docentes en sus distintos niveles, planificando todas las acciones a seguir para responder a lo que los docentes necesitan en cuanto a capacitación. Una vez que esta planificación ha sido estructurada esta sección remite a la Sección de Diseño y Producción la programación de las actividades a realizar.

**b) Sección de Diseño y Producción**

Esta sección luego de recibir la programación de actividades giradas por la sección de Planeamiento Curricular, efectúa el diseño de los cursos a implementar de acuerdo al contenido de cada uno de ellos, así también se encarga de elaborar o producir el material de apoyo como folletos, láminas, carteles, etc. que serán necesarios para la implementación de cada curso. Esta sección al contar con el diseño de los cursos y una vez producidos los materiales de apoyo necesarios, remite los mismos a la unidad de Administración técnico-académica.

**c) Sección de Administración Técnico - Académica.**

Esta sección luego de contar con el diseño de los cursos de capacitación y la producción del material de apoyo a los cursos, se encarga de ejecutarlos en función de lo que las dos anteriores secciones hayan determinado.



**C A P I T U L O    3**

## CAPITULO 3

### ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE CAPACITACION DOCENTE

En el capítulo 1 se desarrolla un marco de referencia que ubica en el tema objeto de estudio y posteriormente se desarrolla la investigación en el capítulo 2 y se presenta una descripción, del proceso de capacitación docente impartido por el M. de E. según opiniones de los funcionarios del Ministerio de Educación y de los docentes. En este capítulo se incluye un análisis comparativo entre la teoría general de capacitación aplicable al Ministerio de Educación y la situación actual del proceso de capacitación determinando las diferencias existentes; posteriormente se efectúa una caracterización general del marco económico-político y social del país para determinar su incidencia en el proceso de capacitación docente, al final se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis antes descrito.

#### 3.1 Determinación de Necesidades de Capacitación

Habiendo definido con anterioridad que según los criterios teóricos de capacitación, la determinación de

necesidades constituye el punto de partida que sustenta la elaboración de los planes, definiendo su contenido, objetivos, alcances, beneficios, etc., no obstante el Ministerio de Educación no ha aplicado este procedimiento de una manera que le permita tener conocimiento de las necesidades actuales de capacitación de los docentes.

Según los criterios teóricos de la capacitación, la determinación de necesidades constituye el punto de partida que sustentará la elaboración de los planes de capacitación, y que una de sus características es que la determinación de necesidades de capacitación debe ser periódicamente aplicada de tal forma que permita estar actualizados en cuanto al surgimiento de nuevas necesidades, tal aplicación periódica a la que se hace alusión y que convenientemente debe efectuarse anualmente no coincide con la práctica realizada por el Ministerio de Educación, puesto que desde 1981, año en que ese ramo efectuó una determinación de necesidades de capacitación a los docentes, no se ha vuelto a realizar otra de tal magnitud.

De los análisis utilizables para determinar necesidades de capacitación el Ministerio de Educación, solamente utilizó el análisis del recurso humano sin haber complementado su determinación de necesidades con el análisis organizacional y el análisis del desempeño.

Al referirse a las técnicas utilizadas para detectar necesidades de capacitación se encuentra que solamente utilizaron en esa ocasión el cuestionario y la entrevista sin utilizarse la observación, las reuniones de grupo, análisis de anomalías y los test.

De acuerdo a los resultados de la muestra estadística utilizada en la investigación de este tema, un 75% de docentes hacen notar que el Ministerio de Educación no efectúa la determinación de necesidades de capacitación.

Se advierten deficiencias al efectuar comparaciones entre lo teórico respecto a capacitación y el quehacer real del Ministerio de Educación sobre el aspecto de determinación de necesidades, puesto que en el manual de funciones generales y organización de ese ramo le define a la Dirección subregional de Educación Básica, una función específica la cual es "Determinar las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal docente y tomar las medidas necesarias para su satisfacción dentro de los lineamientos del Sistema de Capacitación y Perfeccionamiento" 26/. Esta función en la práctica no se realiza por parte de la unidad antes mencionada, ni por la Dirección de Tecnología Educativa que es a quienes se ha designado de acuerdo al manual de funciones del Ministerio,

---

26/ "Manual de Funciones, Organización del Ministerio de Educación". (ODEPOR) 1986.

la responsabilidad de administrar el proceso de capacitación docente, tampoco se efectúa una clasificación de las necesidades encontradas tales como: un ordenamiento o priorización, cuales son las de los docentes en general, cuales puede resolver el Ministerio por medio de sus recursos, las que necesita de fuentes o recursos externos para satisfacerlas y clasificar aquellas que pueden satisfacerse sin necesidad de todo un proceso de capacitación.

### 3.2 Planeación

Al analizar la planeación con que cuenta el Ministerio de Educación en cuanto a la capacitación se puede decir lo siguiente:

Se cuenta con planes generales de educación como el Plan General Cultura-Educación 83-2000, el Plan Emergente de Educación y el Plan Sector Educación, los cuales cuentan con algunos elementos que debe poseer un plan como objetivos, metas, estrategias, políticas y la asignación de la unidad ejecutora para los diferentes objetivos.

Estos planes en su contenido no contemplan informaciones administrativas como los costos económicos, el tiempo para cada actividad, tampoco mencionan procedimientos, métodos, diagramas de las actividades ni beneficios a obtener.

El plan sector educación asigna un programa, para la política de la formación y capacitación docente, el cual es el Programa de Formación y Capacitación Permanente de Educadores y Promotores Educativos, esta asignación es una delegación de responsabilidades a las unidades ejecutoras de la capacitación docente pero que hasta el momento de este estudio no existe un documento que contenga dicho programa.

No existe un plan definido exclusivamente para la capacitación, esta actividad se encuentra dentro de planes generales como los antes mencionados y no se encuentra en forma detallada ni programada, aún las unidades que están a cargo de la capacitación docente no programan sus actividades, tampoco contemplan un plan definido de capacitación docente a pesar de que esa es su función principal.

Los planes antes mencionados con que cuenta el Ministerio de Educación, tienen una cobertura que abarca a todo el país y que tienen diferentes períodos cada uno, el Plan Cultura-Educación 83-2000, abarca 17 años, el Plan Emergente de Educación abarcó 6 meses (el segundo semestre de 1989) y el Plan Sector Educación 5 años que van de 1990 a 1994.

En cuanto al aspecto de la cobertura y el alcance, se observa una coincidencia con lo teórico puesto que los

planes definen tanto el alcance y la cobertura que éstos tendrán.

### 3.3 Organización

Esta fase del proceso administrativo como ya se dijo anteriormente es una fase en que están determinados los responsables de que se prepare en forma coordinada la actividad de capacitación. El manual de funciones y organización del Ministerio de Educación, que es el que actúa como manual de organización, delega la responsabilidad de capacitación específicamente a la Dirección de Tecnología Educativa y también delega una parte del proceso de capacitación que es la determinación de necesidades de capacitación a la Dirección Subregional de Educación Básica, en tal sentido el manual de funciones está delegando a dos unidades organizativas distintas la actuación en el proceso de capacitación, la teoría dice que la asignación de actividades debe ser a una sólo unidad para evitar dualidad de mando.

En la práctica las unidades que organizan actividades de capacitación docente incluyendo las que asigna el manual de funciones del Ministerio de Educación son:

- Dirección de Tecnología Educativa
- Administración del Programa de Revitalización Educativa (APRE)
- Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR)

La Dirección Subregional de Educación Básica no realiza la actividad de determinación de necesidades de capacitación docente bajo ninguna forma.

Las unidades organizativas que en la práctica realizan la capacitación docente no tienen una interdependencia jerárquica y no actúan en coordinación para efectuar la capacitación.

### 3.4 Ejecución

Según los aspectos teóricos descritos con anterioridad relacionados con la actividad de capacitación docente y aplicados éstos al Ministerio de Educación, dicen que una vez se ha llegado a esta fase ya se ha establecido en la etapa anterior los responsables de ejecutar la actividad de capacitación docente o de poner en marcha los planes e impartir los cursos; esto en la práctica no se da ya que el coordinador zonal en el lugar donde ejecutará la actividad es donde elige al responsable de impartir el curso y es hasta entonces donde se le proporcionan los lineamientos del curso a desarrollar, siendo elegido éste de entre los docentes asistentes al curso y el más destacado de entre éstos, se le asigna la función de impartir el curso, por el coordinador zonal, sin reparar que el docente tenga o no amplio conocimiento o experiencia del tema a desarrollar.

Con respecto a los métodos que teóricamente deben ser



usados para ejecutar esta actividad tenemos el método directo como clases, becas, cursos breves y métodos de aula y el Método Indirecto como publicaciones, y audio-visuales, pero en la práctica solamente se utiliza el método directo, consistente en clases impartidas a los docentes y de acuerdo a lo manifestado por los docentes, el Ministerio de Educación no cuenta con un local destinado especialmente para el desarrollo de los cursos de capacitación sino que ésta es recibida frecuentemente en lugares como: Escuelas públicas, direcciones de Núcleo y Regionales, Institutos Tecnológicos y son utilizados, pero en menor medida lugares como: Hoteles, Colegios Privados, casas de beneficio, casas comunales, Universidades, etc.

Teóricamente los cursos de capacitación docente deben ser impartidos por el Ministerio de Educación por lo menos cada seis meses, para lograr así mejores resultados en la preparación del docente, pero según lo manifestado por los Directores de Escuela, informan en un 55% que la capacitación es impartida anualmente y el 13% manifestó que ésta es recibida cada 6 meses.

Según los Directores encuestados, opinaron en un 54% que los docentes que se benefician con los cursos de capacitación son elegidos por ellos y un 34%, dicen que los docentes son elegidos por el Ministerio de Educación; por otra parte al consultárseles a los docentes al respecto

informan en un 49% que los asistentes a los cursos son elegidos por los Directores de la Escuela, mientras que el 25%, dijo que es el Ministerio de Educación el que realiza esta actividad.

Al ser consultados los docentes si están de acuerdo con la forma de seleccionarlos (tanto por el Director como por el Ministerio de Educación) manifestaron en un 45% estar de acuerdo y el 42% se pronunció en contra de la forma como se realiza la selección.

Se considera en los aspectos teóricos relacionados con la actividad de capacitación docente, que es el Director de cada escuela el que seleccionará a los maestros que recibirán capacitación ya que es él quien conoce más directamente las necesidades de cada maestro.

### 3.5 Control

Teóricamente el Ministerio de Educación, debe realizar evaluaciones a efectos de verificar si los objetivos que persiguen los planes se están cumpliendo, y utilizar el proceso de retroalimentación en aquellos casos en que existan desviaciones en la ejecución de los cursos de capacitación.

Los instrumentos a utilizarse para efectuar el control, serán básicamente análisis comparativo de lo planeado con lo ejecutado, observación directa, cuestionarios y entrevistas

a capacitados y capacitadores, y evaluación de las condiciones físico-ambientales en que se desarrollan los cursos.

En la investigación realizada se le consultó tanto a directores de escuela como a maestros si esta fase del proceso se está realizando, manifestando un 70% de los directores que esto no se realiza, así como también opinaron lo mismo un 45% de docentes, mientras que un 43% de los maestros opinó que sí se da este proceso.

El Ministerio de Educación debe realizar evaluaciones no solamente al finalizar los cursos sino que también en el desenvolvimiento propio de los docentes en las escuelas donde desarrollan su trabajo.

En cuanto a los instrumentos que el Ministerio de Educación utiliza para evaluar los resultados y que coinciden con los planteados teóricamente es la entrevista, las pruebas objetivas o test al final del curso; utilizando otros métodos según opiniones de los entrevistados como reuniones, informes finales (estadísticas), trabajos de investigación, exposiciones y cursillos pero con menor frecuencia.

### 3.6 Caracterización del Marco Económico, Político y Social y su incidencia en la Capacitación Docente.

En vista de que el proceso de capacitación docente,

también debe ser analizado desde la perspectiva económica-política y social, se destacan a continuación separadamente los aspectos generales de cada uno de ellos que afectan el problema analizado, es conveniente anotar que estos tres aspectos guardan una íntima relación entre sí por lo que no pueden verse aisladamente pero que en esta parte se trata de efectuar una consideración por separado de los mismos.

### 3.6.1 Marco Económico.

En el marco económico la principal incidencia que se presenta es la relacionada a la deficiente asignación presupuestaria que el Ministerio de Educación efectúa para aquellas actividades relacionadas con la capacitación docente, esta situación viene como consecuencia del recorte presupuestario a que se fue sometiendo a la Dirección General de Tecnología Educativa como puede verse en el cuadro 3.1 que en 1988 se contaba con 4.6 millones y en 1989 bajó a 3.2 millones y los aumentos posteriores no son los adecuados y llega a 1990 con 3.8 millones, en vista de que la mayor parte de los ingresos recibidos por el estado son encausados a costear los gastos del conflicto armado que el país ha experimentado en forma acentuada durante los últimos diez años. Esta deficiente asignación presupuestaria no permite que la Dirección de Tecnología Educativa, responsable de la capacitación docente, pueda costear

algunos de los gastos tales como alimentación, transporte, etc., que realizan los docentes al asistir a un curso determinado, ni a efectuar pagos extras al sueldo de los docentes por las actividades adicionales de capacitar y con la insuficiencia de recursos materiales necesarios para optimizar los resultados de los mismos. En el cuadro 3.1 puede observarse el porcentaje de participación del gasto público en educación respecto al presupuesto de Gastos de la Nación durante los últimos cinco años y la representación porcentual que la asignación a la Dirección de Tecnología Educativa representa respecto al presupuesto destinado al ramo de Educación.

En términos generales la deficiente asignación presupuestaria como consecuencia directa de la confrontación armada que vive el país, es una de las principales limitantes para el buen desarrollo de la capacitación docente del área básica, puesto que no provee los recursos monetarios suficientes para poner en marcha los planes de capacitación tal como han sido concebidos.

De acuerdo a la opinión manifestada por los profesores y directores que fueron encuestados, ambos grupos consideran mayoritariamente que el problema económico es el que representa el mayor obstáculo para el buen desarrollo de la capacitación docente a que nos referimos.

AÑO	PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACION	PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE EDUCACION	RELACION (%)	DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA EDUCATIVA
1986	2,631,317,940.00	402,256,880.00	16.0	2,515,920.00
1987	3,451,424,870.00	501,646,990.00	15.0	3,025,770.00
1988	3,505,877,620.00	558,919,930.00	16.0	4,583,530.00
1989	3,714,027,510.00	569,174,870.00	16.0	3,177,020.00
1990	4,255,730,060.00	707,905,940.00	17.0	3,761,520.00

CUADRO 3.2

CLASIS GENERALES DE GASTO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA

AÑO	SALARIOS	OTROS SERVICIOS PERSONALES	SERVICIOS PERSONALES	MATERIALES Y SUMINISTROS	TRANSFERENCIAS	TOTAL	% PARTICIPACION CON PRESUP. DE EDUCACION
1986	2,073,020.00	129,970.00	93,270.00	209,900.00	9,760.00	2,515,920.00	0.6
1987	2,396,490.00	152,490.00	120,530.00	346,500.00	9,760.00	3,025,770.00	0.6
1988	2,639,480.00	176,340.00	120,530.00	308,050.00	9,760.00	3,254,160.00	0.5
1989	2,600,840.00	172,080.00	111,290.00	283,050.00	9,760.00	3,177,020.00	0.5
1990	3,151,120.00	206,300.00	111,290.00	283,050.00	9,760.00	3,761,520.00	0.5

FUENTE: LEY DEL PRESUPUESTO GENERAL AÑOS 1986, 1987, 1988, 1989, 1990.

### 3.6.2 Marco Político.

En nuestro país, la educación en general se ha visto afectada según el sistema político que cada gobierno en turno implementa por razones de tipo ideológico, amoldándola según las conveniencias políticas, estando inmerso en este contexto el proceso de capacitación.

Actualmente nuestra sociedad pasa por una aguda crisis política en la que existe una lucha armada por el poder entre dos bandos con ideologías opuestas, los cuales tratan por todos los medios, de propagar sus concepciones de la realidad de nuestra sociedad a la población. En este sentido el gobierno al tener el control sobre el aparato estatal, utiliza la educación, a través del Ministerio de Educación, como instrumento para consolidar su ideología y mantener el sistema de poder. Cada gobierno en turno crea sus propias políticas sobre la educación, según las conveniencias que le parezcan, esto tiende a mantener un grado de ignorancia en aquellas clases sociales mayoritarias que atiende el gobierno y que generalmente son las más marginadas para que éstas no tengan la capacidad adecuada para analizar la realidad y así no crearse problemas de oposición en la población que puedan afectar el actual sistema de poder.

El gobierno a través del Ministerio de Educación ha

Impartido una enseñanza deficiente, abarcando con esto a la capacitación docente que no se ha ajustado a las necesidades que verdaderamente se deben atender siendo entonces una capacitación muy superficial y deficiente, sumándose a esto el vicio que existe de designar a personas que van a capacitarse por compadrazgo o por afinidad política.

El Gobierno Central utiliza como instrumento para su política la asignación presupuestaria para afectar en mayor o menor grado a la educación, otorgándole bajos recursos a este rubro lo que le causa una barrera muy grande a los que puedan tener buenas intenciones educativas.

Según las encuestas, los profesores ponen en tercer plano la influencia política en la capacitación docente y por el contrario, en las mismas encuestas, los directores de escuela ponen en primer plano la influencia política como factor que impide el desarrollo del proceso de capacitación.

Se considera que la discrepancia existente en cuanto a la influencia política en la capacitación docente según los Directores y profesores obedece a que el status y rol que desempeñan es distinto.

El Gobierno Central a través del Ministerio de Educación pretende afectar el Sistema Educativo, como parte de las nuevas políticas del gobierno de ARENA, a partir de



1990 por medio de la creación de nuevas leyes como la Ley General de Educación que modifica sustancialmente las estructuras educativas podría afectar o modificar la escasa actividad de capacitación que realiza el Ministerio de Educación.

### 3.6.3 Marco Social.

Dentro de la actual problemática que atraviesa el Ministerio de Educación, además de los aspectos económicos y políticos que ya fueron descritos con anterioridad, juega asimismo un papel importante el factor social, en el cual se pueden contemplar aspectos relevantes y que han tenido influencia en el desarrollo de los planes de capacitación.

Las Escuelas Normales preparaban y actualizaban a los maestros para el logro del buen desempeño de sus funciones, llevando a generar a finales de esta década un elevado superávit de profesores formados; creando un alto grado de desempleo ya que el Ministerio de Educación no contaba con las posibilidades para emplear a todos los docentes, es a raíz de esto que, se opta en el año de 1980 por cerrar estos centros de formación y la formación docente es continuada a través de la creación de unidades pedagógicas en los Institutos Tecnológicos, obteniéndose desde entonces bajos niveles de formación docente.

El Salvador, sufre a finales de la década del 70', el surgimiento de un conflicto armado que se ha venido agudizando en los últimos años, esto ocasiona serias incidencias en el Sistema Educativo ya que aunque existan planes para capacitar a los docentes, éstos en su mayoría no pueden ser desarrollados por tal situación ya que existe un alto grado de inseguridad e inestabilidad en la población, lo que impide desarrollar en forma normal sus actividades diarias.

El conflicto armado aunado a otros problemas como salud, altos índices de violencia, bajos índices de salarios de los docentes, conlleva a bajos niveles de vida y otras situaciones como la falta de concientización por parte de los docentes del sector público, de saber que la clase social a la que prestan sus servicios es la más necesitada, por ser la más desprotegida; este fenómeno se puede observar al analizar el comportamiento, que tienen los docentes en el Sector Privado, donde demuestran un mayor interés por su trabajo, a diferencia del maestro que labora en el sector público, aún obteniendo los mismos ingresos salariales.

### 3.7 Conclusiones y Recomendaciones.

El contenido de este apartado, muestra aquellas

conclusiones y recomendaciones resultantes luego de haber sometido a un análisis todos aquellos hechos, opiniones y circunstancias que están íntimamente relacionados con la problemática de la capacitación docente del área básica que en los últimos años ha practicado el Ministerio de Educación.

A continuación presentamos las conclusiones y recomendaciones que a criterio del grupo corresponden al trabajo desarrollado.

### 3.7.1 Conclusiones.

1. "Los conocimientos teóricos que sustentan la teoría de la capacitación, descritos en el capítulo I, no son aplicados integralmente por el Ministerio de Educación para el desarrollo de esta actividad".

En vista de que los propósitos que el Ministerio de Educación pretende concretizar mediante la implantación de los distintos cursos de capacitación, están orientados a lograr la mejoría del proceso enseñanza-aprendizaje; deberán por ende ser los medios elegidos, los idóneos, para lograr su consecución. Es en este sentido que la formulación de los planes de capacitación, la organización, la ejecución y el control de los mismos debe tener una coherencia apropiada, pero

este aspecto que teóricamente debe poseer una concatenación óptima, no posee una aplicación adecuada dentro de la concretización del proceso de capacitación docente que actualmente realiza el Ministerio de Educación tal como se muestra en forma detallada en las siguientes conclusiones.

2. "El Ministerio de Educación, realiza en poca medida la determinación de necesidades de capacitación docente, por lo que no la ejecutan en una forma sistematizada, es decir no existe un proceso bien definido, realizándola a intervalos muy largos de tiempo, lo que no permite una actualización de las necesidades existentes".

Primeramente para la formulación de los cursos de capacitación, es necesario poder determinar anticipadamente las necesidades de capacitación existentes en aquellos individuos a los que se pretende beneficiar con los mismos.

Si este proceso se considera con el desconocimiento de lo que realmente el docente necesita, se puede advertir que los cursos que el Ministerio de Educación diseñe, no lograrán cubrir satisfactoriamente los vacíos existentes en los docentes en cuanto a sus conocimientos que no refuercen aquellos que son de suma importancia

de acuerdo a su experiencia como elemento activo del proceso enseñanza-aprendizaje.

3. "Las técnicas utilizadas para determinar necesidades de capacitación han sido de carácter impersonal, ya que han sido principalmente a través de cuestionarios las cuales son insuficientes para hacer un inventario de necesidades de capacitación y por lo que el contenido de los cursos de capacitación no responde a una realidad existente".

Se puede advertir que el Ministerio de Educación usa métodos no personales, en su mayoría, para determinar necesidades, por lo que no puede obtener resultados totalmente confiables.

Con estos resultados se visualiza una escasa existencia de la determinación de necesidades de capacitación que es de vital importancia para crear programas de capacitación, lo que origina que los cursos existentes no estén apegados a las necesidades reales del magisterio y los encuestados que contestaron que sí hay determinación de necesidades, la mayoría de ellos opinan que se hace principalmente mediante encuestas, método indirecto que no proporciona todos los elementos necesarios como para determinar necesidades reales.

El Ministerio de Educación realizó solamente una determinación de necesidades en el año de 1981, en forma impersonal a través de encuestas que los maestros tuvieron que ir a contestar al mismo Ministerio de Educación, procedimiento que tuvo las siguientes desventajas:

- Muchos Profesores no fueron a contestar las encuestas.
- Se realizaron planes según las necesidades que lograron recopilar y no en base a todas las existentes.

Actualmente se continúan impartiendo cursos de capacitación en base a las necesidades determinadas hace 9 años, dejando por fuera las nuevas necesidades, lo que hace que estos cursos no estén apegados a la situación actual.

4. "No existe una planificación concreta de la actividad de capacitación docente donde se especifiquen los cursos o programas de capacitación a desarrollarse en cuanto a su naturaleza, duración, recursos a utilizar y el detalle de las actividades debidamente calendarizadas para la realización de cada uno de éstos".
5. "Los planes del Ministerio de Educación, han sido

formulado utópicamente porque sus objetivos, metas, etc., responden a intereses políticos, tendientes a proyectar una imagen política y obtener ayuda de carácter internacional".

Se considera que cualquier persona que elabora un plan puede poner los objetivos y metas desde los más factibles hasta los más ambiciosos y es este último caso el que ha ocurrido en el Ministerio de Educación, que en 17 años pretende lograr lo que no ha hecho en toda su existencia; queriendo lograr metas programadas, algunas para 1984, que a la fecha no se han realizado o nunca se trató de realizar como el de crear un Sistema de Evaluación Cultural Educativo que abarcaría todos los campos educativos, entre ellos el de capacitación docente.

La elaboración de estos planes tuvo inspiración foránea proveniente de un plan para Latinoamérica promovido por la UNESCO, esta elaboración fue más por fines políticos y por presión extranjera que por voluntad de satisfacer una necesidad de nuestra sociedad. El Ministerio de Educación de nuestro país se había comprometido ante la UNESCO a elaborar un plan de Educación General para eliminar el analfabetismo en forma casi total para el año 2000; una vez elaborado el plan, el Gobierno de El Salvador recibiría ayuda internacional millonaria para

operativizar los planes, situación que permitió que en un principio el plan se ejecutará en forma superficial y posteriormente llegó a una ejecución casi nula pero que sirvió para dar una imagen política internacional aceptable del país y para recibir la ayuda extranjera.

Es de hacer notar que el Ministerio de Educación al elaborar estos planes generales, pone de manifiesto el pleno conocimiento de las distintas deficiencias que posee nuestro Sistema Educativo y que no obstante de conocerlas a fondo no muestra interés por resolverlas.

Algo muy importante que no contiene estos proyectos que están contemplados en los planes generales es que no especifican los medios a utilizar para llevarlos a cabo, esto demuestra que no han tomado en cuenta factores económicos-administrativos para analizar si es posible o no los objetivos y metas que ahí plantean; se puede decir que no fueron incluidos los medios a utilizar por parte de los que elaboraron los planes debido a que estaban conscientes de la dificultad de poderlos realizar sin la existencia de todos los medios y recursos necesarios.

6. "En el proceso de capacitación docente impartido por el Ministerio de Educación, participan tres unidades sin



mantener una coordinación entre sí, difiriendo de lo contenido en el Manual de Organización de esa secretaría, donde se asigna la función de capacitación a una sólo unidad organizativa".

Dentro de toda la problemática que actualmente se visualiza en el Ministerio de Educación, la función de capacitación docente ha sido uno de los aspectos que mayormente se ha descuidado en los últimos años, ya que para el Ministerio de Educación no está contemplada esta actividad con la importancia necesaria, puesto que dentro de su organización carece de un departamento que lleve a cabo directamente el proceso de capacitación, es decir, un departamento que determine previamente las diferentes necesidades de los docentes, planee, organice y ejecute los cursos de capacitación a impartirse y efectúe su posterior evaluación.

Sin embargo, en el Manual de Organización del Ministerio de Educación, existe una Dirección General está encargada directamente del proceso de capacitación docente, siendo esta la Dirección General de Tecnología Educativa, a través de su Departamento Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (PPMS), contemplándose dentro de sus funciones principales, "Investigar, Organizar, Ejecutar y Evaluar la capacitación".

Lo anterior, en la práctica no se dá, ya que la actividad de capacitar a los docentes se ha venido desarrollando en forma descoordinada y se encuentra descentralizada en otras unidades del Ministerio de Educación, entre las cuales, dentro de sus funciones, se ha contemplado la capacitación docente para maestros, siendo estas unidades las siguientes:

Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR).

- Administración del Proyecto de Revitalización Educativa (APRE).

Tanto la Dirección General de Tecnología Educativa a través del PPMS, APRE y ODEPOR han venido preparando en forma aislada cursos de capacitación para los docentes, siendo dirigidos a las diferentes regiones del país.

7. "No existe un canal de comunicación adecuado entre el Ministerio de Educación y los maestros en servicio, mediante el cual se permita conocer las necesidades de capacitación de los docentes".
8. "No existe personal especializado que se encargue exclusivamente de impartir los cursos de capacitación, ni locales específicos donde se impartan".

9. "Los cursos de capacitación que imparte el Ministerio de Educación a los docentes no tienen una cobertura adecuada ya que no han beneficiado a todos los docentes del área básica y se desarrollan en interferencia con la labor diaria que éstos realizan".
  
10. "En el proceso de capacitación aplicado por el Ministerio de Educación no se poseen criterios técnicos para seleccionar a los maestros que se beneficiarán con los cursos de capacitación".

Dentro de la parte ejecutoria del proceso capacitador del docente existen situaciones que denotan la deficiencia del proceso aludido, la determinación de locales inadecuados para el desarrollo de los cursos de capacitación, la deficiencia de los encargados de dar la capacitación (Capacitadores), la duración y los horarios, en que se imparten, así como la cobertura que poseen, no responden a las necesidades en base a las situaciones enunciadas en lo referente a la etapa de ejecución de los cursos de capacitación, se advierten deficiencias tanto en la designación de los capacitadores, la selección de los docentes que asistirán a los cursos y en los aspectos más importantes que encierra esta etapa.

11. "Las evaluaciones de los resultados de los cursos de capacitación algunas veces se realizan únicamente durante y al final de la ejecución de los cursos no así cuando los maestros, desarrollan su labor en las aulas, sin existir un proceso de retroalimentación que permita superar o corregir las deficiencias".
12. "Existe una asignación presupuestaria insuficiente para poder costear recursos materiales, humanos y técnicos para desarrollar el proceso de capacitación docente".
13. "Se instrumentaliza la educación, no ejecutándose a fondo la capacitación docente ya que esto tendería a mejorar el nivel educativo por consiguiente una mayor capacidad de análisis de la población para comprender la realidad nacional existente, con la consiguiente oposición a las situaciones del actual sistema".
14. "Los altos niveles de violencia producto del actual conflicto armado que vive el país, inestabilidad social y la falta de plena consciencia social por parte del maestro, no permiten que se desarrolle en forma adecuada el proceso de capacitación docente".

### 3.7.2 Recomendaciones.

- 1- Reestructurar el esquema organizativo del Departamento de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio

(PPMS), de tal forma que las funciones asignadas a las secciones departamentales que la integren permitan de una manera técnica administrar el proceso de capacitación docente independientemente de los niveles educativos en que se desarrolle.

- 2- El Ministerio de Educación debe realizar a través del Departamento de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (PPMS), una determinación de necesidades de capacitación docente cuando menos una vez por año, siguiendo los criterios técnicos diseñados para la misma.
- 3- Efectuar una planificación de todos los cursos o programas de capacitación docente a impartir siguiendo los lineamientos teóricos para la formulación de planes, tales como: naturaleza del plan, fecha de realización, cobertura y alcance, recursos a utilizar, etc.
- 4- Que al diseñar los cursos de capacitación docente, el contenido de los mismos responda al inventario de necesidades reales de capacitación de los docentes previamente determinadas, asignando los objetivos, políticas, procedimientos, metas, etc., cuya consecución e implementación tenga carácter factible.
- 5- Seleccionar en forma técnica al personal que se beneficiará con los cursos de capacitación.

- 6- Realizar evaluaciones de los resultados de los cursos de capacitación no solamente durante y al final de la ejecución de éstos, sino que también evaluar a los maestros durante el desarrollo de sus labores en las aulas.
  
- 7- Designar para cada zona del país los locales donde sea más factible y conveniente la realización de la capacitación considerando ubicación geográfica, condiciones ambientales, físicas, etc. y que se encuentren bajo prioridad del Estado para evitar costos adicionales.
  
- 8- Procurar mediante los mecanismos correspondientes fuentes económicas externas para promover a mejores niveles el proceso de capacitación.

C A P I T U L O 4

## CAPITULO 4

### PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

En este capítulo se presenta una propuesta tendiente a consolidar una unidad administrativa, cuyas funciones engloben todas aquellas actividades necesarias para que la capacitación docente que imparta el Ministerio de Educación a nivel nacional y con principal énfasis en la que se brinda al área metropolitana de San Salvador, se realice bajo la concepción de criterios técnicos que permitan una mayor factibilidad en la consecución de los propósitos que persigue su aplicación.

En consideración a los propósito de brindar una alternativa que supere las deficiencias actuales del proceso de capacitación docente se incluyen las funciones generales y específicas de el departamento, su dependencia jerárquica dentro de la organización, sus objetivos, las políticas bajo las que regirá su funcionamiento, así como la forma en que desarrollará sus funciones. Asimismo, se presentan algunos lineamientos para la aplicación del proceso administrativo a la capacitación docente; se plasma una guía de como realizar las funciones señaladas en el manual de funciones del



Departamento de Capacitación Docente y que por su envergadura merecen una explicación.

#### 4.1 Justificación de la Reestructuración del Departamento de Capacitación Docente.

Pese a que existe el Programa de Perfeccionamiento permanente de Maestros en Servicio (PPMS) como Departamento dependiente de la Dirección de Tecnología Educativa y cuya actividad principal consiste en mantener permanentemente actualizado al maestro en servicio a través de capacitarle en aquellos aspectos en que el docente lo requiera, el proceso de capacitación docente no observa los requerimientos que los postulados teóricos mencionan para optimizar los resultados, esta situación se deriva de que en la actualidad el PPMS no cuenta con manuales de funciones que describan claramente el proceso administrativo y su aplicación y que sirvan de guía sobre las actividades que se hará necesario emprender para efectuar una capacitación docente que responda a las necesidades reales de los docentes.

Es de importancia hacer mención que a lo largo de este documento se ha centrado nuestra investigación al PPMS cuya dependencia jerárquica está bajo la Dirección de Tecnología Educativa, pero que al momento final de la redacción de esta propuesta se conoció que se proyecta una estructuración general de la organización del Ministerio de

Educación, donde las funciones asignadas a Tecnología Educativa y al PPMS las adoptaran estas mismas unidades pero con diferente nombre siendo éstas: la Dirección Nacional de Educación (DNE) y la Dirección de Formación y Capacitación, respectivamente por lo que creemos que la coyuntura es propicia para proponer una reorganización que permita que el proceso de Capacitación docente se desarrolle de tal forma que los beneficios del mismo se trasladen a favor de los docentes y de éstos a los alumnos que reciben la educación pública.

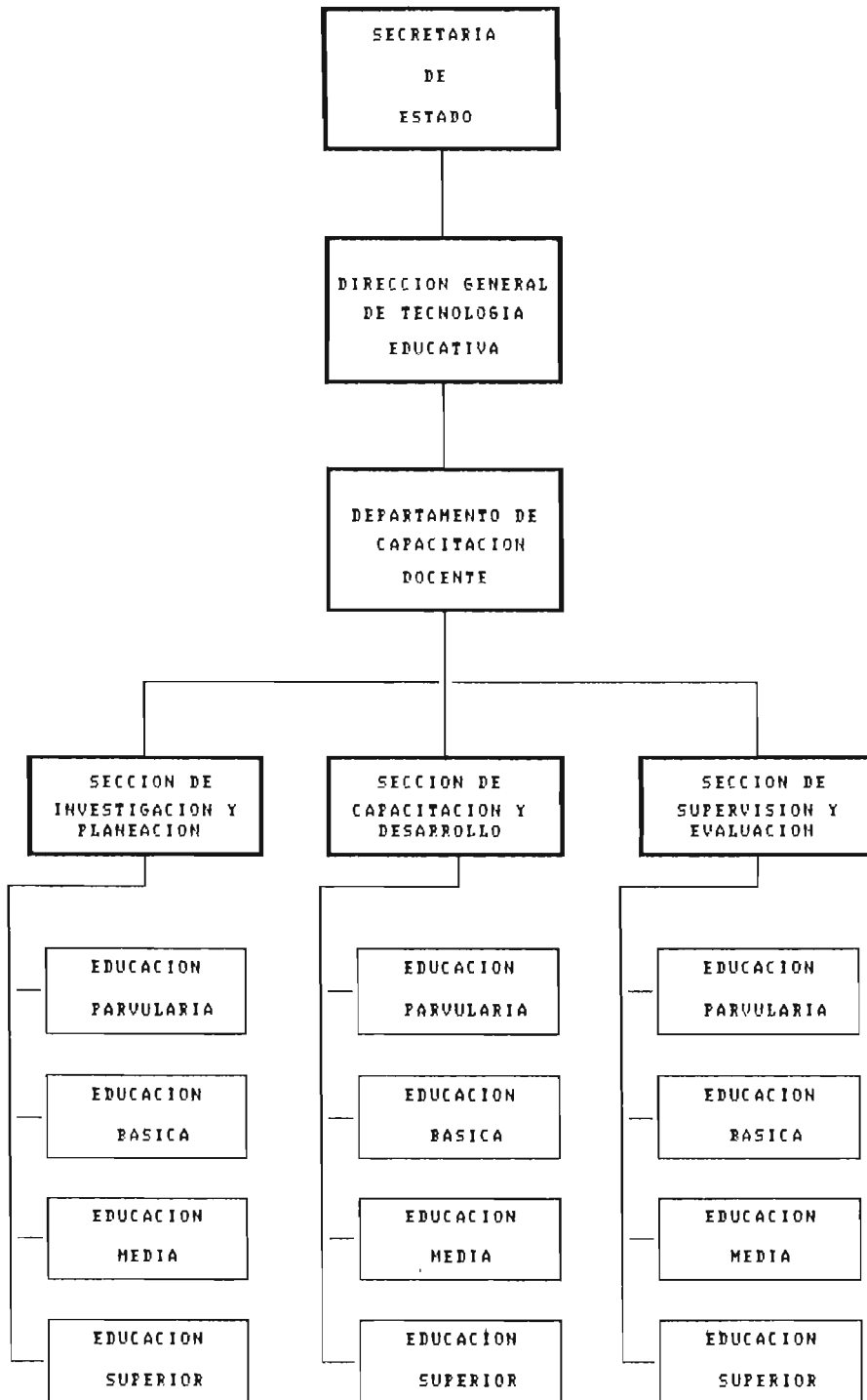
#### 4.2 Ubicación Organizativa

La Unidad administrativa resultante de la reestructuración se denominará "Departamento de Capacitación Docente" la cual dependerá jerárquicamente de la Dirección de Tecnología Educativa como se puede apreciar en el Cuadro 4.1. De este departamento de capacitación docente dependerán 3 secciones que tienen funciones específicas del proceso de capacitación docente, dichas secciones son:

- Sección de Investigación y Planeación
- Sección de Capacitación y Desarrollo
- Sección de Supervisión y Evaluación

De las 3 secciones antes mencionadas se derivan otras Sub-secciones que se dedicarán exclusivamente a determinado nivel de educación como Educación Parvularia, Básica, Media y Superior.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DOCENTE



#### 4.3 Personal del Departamento de Capacitación Docente

El personal con que debe contar este Departamento son 44, los mismos con que cuenta actualmente el PPMS (programa de perfeccionamiento permanente de maestros en servicio).

El P.P.M.S. cuenta con 23 Técnicos especializados en educación, el jefe y 20 empleados administrativos que incluyen secretarias, auxiliares de oficina y personal de servicio (mensajeros y ordenanzas).

En reunión con el Director del P.P.M.S. se discutió en aspectos generales la reestructuración de dicho Departamento manifestando que con ese tipo de reestructuración, el personal con que actualmente cuenta son suficientes para operativizar las nuevas secciones y se llegó a la conclusión de que se necesitan 23 técnicos especializados en educación y el personal restante de carácter administrativo.

En entrevistas con el Director del P.P.M.S. y con técnicos de la misma unidad sobre las características del personal que la conforman se determinó que el personal técnico debe contar con los siguientes requisitos generales mínimos:

- Nivel académico : Licenciatura en Educación o Administración Educativa.
- 5 años de experiencia comprobada en la docencia.
- Dominio profesional del área asignada

- Disposición personal
- Dominio de la comunicación en general
- Conocimientos amplios de administración general
- Buenas relaciones humanas.

Los Técnicos deben estar distribuidos así:

7 en la sección de Investigación y Planeación

11 en la sección de Capacitación y Desarrollo

5 en la sección de Supervisión y Evaluación

Esta distribución de técnicos se hace de acuerdo al volúmen y naturaleza de trabajo de cada sección.

El jefe del Departamento de capacitación docente básicamente debe realizar las siguientes funciones:

- Determinar las políticas y estrategias a seguir
- Coordinar las actividades de las secciones que componen el Departamento.
- Elaborar el plan general de trabajo del Departamento
- Velar por la dotación oportuna y necesaria de recursos requeridos para el funcionamiento del Departamento.
- Velar por la aplicación del manual de funciones del Departamento.

Para cada sección descrita existirá un jefe de sección cuyas funciones principales básicamente serán:

- Elaborar el plan general de trabajo para su sección
- Coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos

seccionales.

- Mantener estrecha comunicación en las otras secciones del Departamento de Capacitación docente para efectos de coordinación.

El jefe de sección será uno de los técnicos asignados a cada una de ellas y su selección estará basada en su conocimiento y dominio profesional del área en donde se ubique.

El personal técnico de cada sección realizará básicamente lo siguiente:

- Coordinar las actividades de acuerdo al nivel educativo que se le asigne.
- Integrarse en acciones conjuntas de su sección.
- Presentar informes de trabajo.

#### 4.4 Ubicación Física.

El Departamento de Capacitación Docente tendrá su ubicación física dentro del Ministerio de Educación y específicamente en el mismo local que ocupan actualmente las oficinas del programa de perfeccionamiento de Maestros en Servicio y será allí donde se realicen las funciones administrativas relacionadas con el proceso de capacitación; pero no así la ejecución de la actividad y dependiendo de

la zona donde se impartirán los cursos se elegirá en ese lugar un local destinado para tal fin, que puede ser un Centro Tecnológico o Escuela Pública, siempre y cuando cuente con las condiciones físico-ambientales adecuadas, como ejemplo de algunos lugares en el área metropolitana de San Salvador son el INFRAMEN, ITCA y otros que reúnan las mismas o similares características.

Asimismo, se desarrollarán en el lugar donde se imparte el curso aquellas actividades relacionadas con la evaluación y supervisión de esta actividad.

#### 4.5 Costos de la Propuesta

Dado que la presente propuesta no implica la dotación de nuevos recursos humanos y materiales, lo que se implementará es una reestructuración del Departamento que ya existe y que lo que se procura es definir claramente la agrupación de actividades de tal forma que respondan a cómo debe desarrollarse el proceso de capacitación, los recursos humanos técnicos como administrativos solo serán redistribuidos de tal forma que cada sección cuente con el número de empleados que necesite para desarrollar cada función. En cuanto al equipo a asignarse, el Departamento existente actualmente cuenta con lo necesario para el desarrollo de las funciones administrativas que contempla la

propuesta.

Respecto a lo anterior se quiere dejar claro que no habrá un incremento en los gastos corrientes correspondientes a este Departamento salvo en aquellos casos en que para la cobertura de una necesidad de capacitación docente previamente determinada, sea necesario contar con servicios externos por no contar el Ministerio con los recursos internos necesarios para suplirlas, además aquellos gastos en que incurrirán los capacitadores como: sueldos extras, alimentación, transporte, etc.

#### 4.6 Manual de funciones del departamento de capacitación docente.

##### 4.6.1 Descripción del Departamento.

Este departamento será el responsable del proceso de capacitación docente de todos los niveles educativos, para ello desarrollará acciones de apoyo tales como: investigación, planeación, organización, ejecución y control de las actividades de la función de capacitación docente en los distintos niveles educativos.

Estas acciones se desarrollarán a nivel nacional, regional y local, a través del mismo Departamento de Capacitación Docente, en coordinación con las Direcciones Regionales y Direcciones de Núcleos.



#### 4.6.2 Dependencia jerárquica.

Depende de la Dirección General de Tecnología Educativa.

#### 4.6.3 Secciones que la integran.

- Sección de investigación y planeación.
- Sección de capacitación y desarrollo.
- Sección de evaluación y supervisión.

#### 4.6.4 Objetivos del Departamento de Capacitación Docente.

Los objetivos a alcanzar, son aquellos hacia los cuales se orienta el quehacer de una institución organizada, y no sólo representa la parte final de la planeación, sino que también el propósito a cuya consecución se dirigen las funciones de organización, dirección y control.

A pesar que los objetivos de una institución, definen el accionar necesario para lograrlos, también cada departamento, sección, etc., pueden tener sus propios objetivos, los que deberán estar orientados a conseguir el objetivo general proyectado.

Bajo esta concepción y acorde a los objetivos del Ministerio de Educación, a continuación se definen los objetivos del Departamento de Capacitación Docente.

#### 4.6.4.1 Objetivo general:

- Lograr una capacitación y actualización docente en forma permanente que responda a las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje.

#### 4.6.4.2 Objetivos Específicos:

- Detectar en forma oportuna las necesidades de capacitación del docente.
- Lograr una efectiva coordinación en el desarrollo de las diferentes fases del proceso de capacitación.
- Determinar el grado de efectividad de la capacitación docente impartida.
- Atender las necesidades de capacitación con una cobertura a nivel nacional.
- Lograr que la capacitación se imparta sin ningún tipo de preferencia.
- Promover la actualización y desarrollo de los docentes, mediante la capacitación en innovaciones metodológicas.

#### 4.6.5 Políticas del Departamento de Capacitación Docente.

Las políticas se definen como criterios generales cuya

aplicación orienta la acción y que sirven para formular e interpretar normas, en tal sentido el Departamento de Capacitación Docente enmarcará sus actividades bajo las políticas siguientes:

#### 4.6.5.1 General.

Consaqrar los mejores esfuerzos, pensamientos y conocimientos para capacitar debidamente a los docentes, para promover su superación personal y mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

#### 4.6.5.2 Específicas:

- Mantener un sistema de investigación permanente para conocer las necesidades de capacitación de los docentes.
- Procurar que el beneficio de la capacitación llegue al mayor número de docentes posibles.
- Atender las necesidades de capacitación sin influencia de condiciones de raza, sexo, religión o filiación política.
- Mantener un sistema de comunicación fluido, claro y eficiente con todas aquellos departamentos que tengan que ver con el quehacer capacitador.
- Actualizar permanentemente el proceso de capacitación con las técnicas modernas.

- Activar una comunicación plena y participativa con el magisterio para determinar el grado de efectividad de la capacitación.
- Procurar niveles altos de eficiencia en el desarrollo de la capacitación.

#### 4.6.6 Funciones del Departamento de Capacitación Docente.

Las funciones generales y específicas enuncian el conjunto de actividades que es necesario ejecutar a fin de concretizar los objetivos planteados por una empresa, dirección, sección, etc. A este propósito se citan a continuación las funciones cuya responsabilidad es competencia del Departamento de Capacitación Docente y de las secciones que la conforman:

##### Unidad de Capacitación Docente.

- Sección de Investigación y Planeación.
- Sección de Capacitación y Desarrollo.
- Sección de Evaluación y Supervisión.

##### Función general del Departamento de Capacitación Docente.

Administrar de acuerdo a criterios técnicos-administrativos, el proceso de capacitación docente que

imparte el Ministerio de Educación a nivel nacional para la educación parvularia, básica, media y superior.

#### 4.6.6.1 Sección de Investigación y Planeación.

##### 4.6.6.1.1 Función general.

- Investigar y planear todas las actividades relacionadas con el proceso de capacitación docente.

##### 4.6.6.1.2 Funciones específicas:

- a) Realizar las investigaciones correspondientes para determinar las necesidades de capacitación docente.
- b) Planear programas de capacitación docente tendientes a satisfacer las necesidades detectadas.
- c) Experimentar e implementar innovaciones técnico-metodológicas que favorezcan el desarrollo de la actividad de capacitación docente.
- d) Establecer un sistema de comunicación entre las distintas Direcciones Regionales y sus núcleos con el fin de poder conocer así las necesidades de los

docentes.

- e) Elaborar cuadros de necesidades de capacitación por orden de prioridad para que sean tomadas en cuenta al elaborar los cursos de capacitación.
- f) Establecer criterios de selección para determinar los docentes que se beneficiarán de los cursos de capacitación, así también a aquellas personas que los impartirán.
- g) Remitir los planes de capacitación docente a la sección de Educación y Supervisión.

#### 4.6.6.2 Sección de Capacitación y Desarrollo.

##### 4.6.6.2.1 Función general:

- Desarrollar las actividades relacionadas con la organización y ejecución de los programas de capacitación.

##### 4.6.6.2.2 Funciones específicas:

- a) Calendarizar las actividades que contemplarán cada curso o programa a desarrollar.
- b) Velar que los cursos se desarrollen de acuerdo a como se

planificaron.

- c) Distribuir el personal necesario que impartirá los cursos de capacitación en las diferentes regiones del país y de acuerdo a su especialización.
- d) Proporcionar una capacitación y actualización permanente a los capacitadores.
- e) Determinar costos de la ejecución para impartir los cursos de capacitación.
- f) Fijar los lugares adecuados para impartir los cursos de capacitación.
- g) Velar por que el material didáctico de apoyo sea el adecuado de acuerdo a la naturaleza del curso de capacitación a impartir.
- h) Rendir informes periódicos a la Sección de Evaluación y Supervisión sobre los cursos ejecutados, docentes beneficiados, etc., a fin de que ello facilite la función de la sección antes mencionada.

#### 4.6.6.3 Sección de Evaluación y Supervisión.

##### 4.6.6.3.1 Función General.

- Evaluar y supervisar en forma sistemática los resultados

obtenidos con los cursos de capacitación docente.

#### 4.6.6.3.2 Funciones Específicas:

- a) Desarrollar evaluaciones docentes durante la duración de cada curso.
- b) Asignar personal especializado para realizar las evaluaciones a los cursos de capacitación.
- c) Supervisar la ejecución de los programas de capacitación.
- d) Implementar la retroalimentación en el proceso de capacitación.
- e) Establecer estudios comparativos entre el proceso de capacitación planeado y el proceso de capacitación ejecutado para la medición de resultados.
- f) Utilizar técnicas y procedimientos de supervisión que se utilizarán en la medición de los resultados obtenidos.
- g) Realizar evaluaciones a los docentes para medir resultados en el desarrollo de sus labores en las aulas escolares.
- h) Dotar a los supervisores de los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores.



- i) Elaborar y presentar informes a la Sección de Investigación y Planificación sobre la evaluación, así como a la de Capacitación y Desarrollo de los resultados obtenidos en las evaluaciones y/o supervisiones.

#### 4.7 Lineamientos para el funcionamiento del Departamento de Capacitación Docente.

En este apartado se darán lineamientos generales que tiendan a explicar la forma en que se desarrollarán las funciones de las secciones que integran el Departamento de Capacitación Docente, para tal fin se hará una descripción para cada una de ellas:

##### 4.7.1 Sección de Investigación y Planificación.

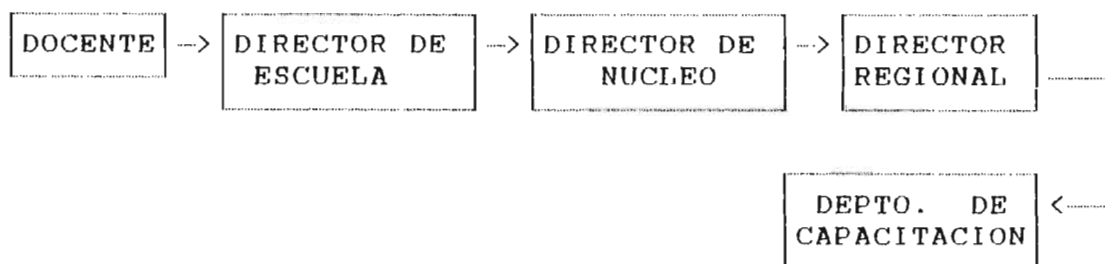
###### a) Determinación de Necesidades.

Para esta actividad la sección de investigación y planeación deberá basarse en lo siguiente:

- La determinación de necesidades se hará haciendo uso de métodos directos de investigación, tales como observación, reuniones de grupo, entrevistas, etc., y métodos indirectos como encuestas, cuestionarios,

informes escritos y análisis de anomalías.

- Esta actividad deberá realizarse cuando menos anualmente a fin de mantener una actualización permanente de las necesidades de los docentes.
- La mecánica a utilizarse para recolectar la información se hará a través de las diferentes Direcciones de Núcleo, para el caso de los métodos indirectos de investigación, mientras que al utilizarse métodos directos deberán considerar técnicas de muestreo, que logren una representatividad y que den validez a la información.
- El canal de comunicación adecuado para transmitir las distintas necesidades de capacitación docente se detalla a continuación.



b) Planeación de programas:

La planeación deberá realizarse de acuerdo a:

- Los resultados obtenidos en la determinación de necesidades.
- Los recursos materiales y financieros existentes.

- La planeación deberá realizarse anualmente, preferentemente en el 4o. trimestre del año, ya que en esa fecha se han obtenido los resultados de la investigación de necesidades.

**c) Actualización de las innovaciones metodológicas.**

Esta sección deberá mantenerse a la expectativa y en contacto con organismos internacionales como la UNESCO, Ministerio de Educación de otros países, que estén ligados con el quehacer educativo mundial y poder así elaborar los programas de capacitación que beneficien así la actividad a desarrollar por el docente.

**d) Criterios de selección.**

Una que vez el diagnóstico de necesidades se haya realizado se podrá conocer lo que los docentes necesitan, se puede determinar que docentes serán los beneficiados con los cursos de capacitación siempre tomando en consideración que tendrá que llevarse un control de asistencia de los docentes a los cursos, conteniendo tal registro el nombre del docente, nivel educativo, escuela a la que pertenecen, nombre del curso recibido, etc.

Deberá procurarse que en el criterio para seleccionar a los docentes se aislen las influencias políticas, se

atiendan a las necesidades que demandan la mayoría de docentes.

#### 4.7.2 Sección Capacitación y Desarrollo.

##### a) Calendarización de cursos.

Para esta actividad, la Sección de Capacitación y Desarrollo hará uso de los siguientes factores:

- Tomar en cuenta el tiempo disponible del docente.
- Duración del curso de acuerdo al contenido de éste.
- Orden de prioridades de los cursos.
- Coordinación con los recursos disponibles.

##### b) Distribución del personal que impartirá los cursos.

El personal que impartirá los cursos se distribuirá de acuerdo a los criterios siguientes:

- Preferentemente el capacitador deberá pertenecer a la zona geográfica a la cual está dirigido el curso, para el caso de que se escoja un docente para impartir el curso. Caso contrario serán los Técnicos los encargados de impartirlos.
- De acuerdo a su especialización, siendo el idóneo para el

contenido del curso a desarrollarse.

- La notificación a los capacitadores que desarrollan los cursos deberá realizarse oportunamente a efectos de que se preparen anticipadamente.
- Se les deberá proporcionar la calendarización de las actividades a desarrollar en cada curso.
- Cuando el Ministerio de Educación, no cuente dentro de sus recursos internos con los necesarios para poder impartir determinados cursos especializados se deberá recurrir a Servicios Externos.

e) Preparación de los capacitadores.

Los capacitadores serán preparados de acuerdo a los criterios siguientes:

- De acuerdo a las innovaciones metodológicas educativas.
- De acuerdo a las necesidades que ellos puedan atender.
- De acuerdo a los cursos planeados.
- Deben realizarse con debida anticipación al desarrollo de los cursos.

d) Determinación de costos para la ejecución de los cursos.

El presupuesto financiero de la sección para la

ejecución de los cursos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Cubriendo todas las actividades a desarrollarse en cada curso.
- Se presupuestarán los costos de los recursos necesarios para el desarrollo de los cursos que se determinan en la planeación; tales como viáticos y transporte, material didáctico, papelería, folletería, servicios externos si se requiere, etc.

e) Selección de locales de capacitación.

Para la selección de los locales de capacitación se deben atender los siguientes criterios:

- Condiciones físicas y ambientales adecuadas.
- Fácil acceso para los participantes de los cursos.
- La ubicación geográfica del local deberá elegirse preferentemente de acuerdo al lugar de residencia de los participantes en los cursos.
- Costos.

f) **Presentación de informes de resultados a la Sección de Evaluación y Supervisión.**

La presentación de informes pretende coordinar la función de la Sección de Evaluación y Supervisión y para ello deberán efectuarse atendiendo los siguientes criterios:

- Naturaleza y duración de los cursos impartidos.
- Nombres de escuelas y docentes beneficiados.
- Objetivos que persigue cada curso.
- Porcentaje de ejecución del curso en relación con lo planeado.
- Personas que impartieron cada curso.

**4.7.3 Sección de Evaluación y Supervisión.**

Para facilitar el desarrollo de las funciones asignadas a la Sección de Evaluación y Supervisión, se describen a continuación algunos lineamientos que sirvan de guía para la realización de actividades que faciliten el logro de los objetivos que esta sección persigue dentro del esquema organizativo del Departamento de Capacitación Docente.

a) Las evaluaciones durante el desarrollo de los cursos de capacitación.

Las evaluaciones se deben efectuar atendiendo los aspectos siguientes:

- Mediante pruebas objetivas (escritas) que midan el grado de asimilación de los conocimientos que se están impartiendo.
- Trabajos ex-aula sobre aplicación práctica (casos) de los conocimientos.
- La cantidad de pruebas o evaluaciones estará en función de la duración de los cursos de capacitación.

b) El personal asignado para la evaluación de los cursos debe:

- Elaborar las pruebas objetivas u otra técnica de evaluación de acuerdo a las conveniencias o características del curso.
- Establecer estrecha coordinación con la Sección de Capacitación y Desarrollo.
- Tener el conocimiento necesario de los contenidos de los cursos a impartir.



c) La supervisión del desarrollo de los cursos se debe efectuar de acuerdo a:

- Mediante observación directa.
- Mediante entrevistas a capacitados y capacitadores.
- Por medio de encuestas de opinión de los docentes asistentes para determinar la claridad del expositor, suficiencia del material de apoyo, etc.
- Chequeo de asistencia (docente y expositores).

d) Para aplicar el proceso de retroalimentación debe hacerse:

- De acuerdo a los resultados de la supervisión.
- Por medio de informes escritos dirigidos a las otras secciones de la dirección de capacitación, planteando recomendaciones.
- Seguimiento a las propuestas del proceso retroalimentador, a través de solicitud de informes que describan acciones tomadas.

e) Realización de Estudios comparativos mediante:

- Medición de objetivos planeados contra lo que se logró.
- Identificación, análisis y solución a las desviaciones de

la planeación.

- Aplicación de la retroalimentación, mediante recomendaciones, a fin de implementarse en próximos cursos.
  
- El estado comparativo debe efectuarse a conveniencia al finalizar el período para el que se planearon los cursos.
  
- f) Evaluaciones a los docentes en sus respectivos lugares de trabajo de acuerdo a:
  - Método de observación por parte de los supervisores de la sección de Evaluación y Supervisión.
  
  - Encuestas a alumnos, docentes y directores de escuela para conocer su opinión acerca de la aplicación de los conocimientos impartidos en los cursos.
  
  - Entrevistas dirigidas para los docentes capacitados.
  
- g) Elaboración y presentación de informes atendiendo a los siguientes lineamientos:
  - Presentación al jefe del departamento de capacitación docente de informes de las actividades de evaluación y supervisión cuando menos semestralmente.
  
  - Dirigidos a las otras secciones del Departamento de

Capacitación Docente.

- Incluir las observaciones y recomendaciones resultantes del trabajo realizado.
- Deberán de considerarse la aplicación o no aplicación de recomendaciones anteriores.

**B I B L I O G R A F I A**

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Francisco. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1973.
- Burack Smith. Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, México, 1983.
- Constitución Política de la República de El Salvador, 1983.
- Crain y Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal (ASTD). Editorial Diana, México.
- Chiavenato, Dalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Atlas, S.A. México, 1983.
- Escamilla M.L. La Reforma Educativa Salvadoreña.
- Flippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill, México, 1982.
- Guzmán, Pablo Arnoldo, Eusebia Bernardina Castro, José Mauricio Villalta. Diseño de un Manual para la Capacitación de Personal a Utilizarse en el Instituto Geográfico Nacional. Tesis Universidad Tecnológica.
- Ley General de Educación, 1990.
- Ley de la Profesión del maestro, 1969.
- Mc Gehec, PHD Paul W. Thages PHd. Adiestramiento y Formación Profesional. Editorial INDEX, Madrid, Barcelona, 1976.
- Ministerio de Educación. El Maestro y los Recursos Escolares, Manual de Capacitación Docente 1, Administración del Proyecto Revitalización del Sistema Educativo (APRE), El Salvador.

- Ministerio de Educación. Plan de Capacitación para la Implementación y Funcionamiento de los Centros de Recursos para el Aprendizaje. Departamento de Desarrollo Curricular, Unidad de Recursos para el Aprendizaje, El Salvador.
- Ministerio de Educación, lineamientos Generales para la Elaboración del Plan Emergente de Cultura y Educación ODEPOR, Julio 1989.
- Ministerio de Educación, Plan Sector Educación 1990-1994, ODEPOR.
- Ministerio de Educación. Programa de Perfeccionamiento Permanente de Maestros en Servicio (P.P.M.S) Dirección de Tecnología Educativa, El Salvador.
- Ministerio de Educación. Plan Operativo Institucional del Ministerio de Educación, Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR).
- Ministerio de Educación, Memorias.
- Ministerio de Educación. Manual de Funciones Generales y Organización, octubre 1985, San Salvador.
- Ministerio de Educación. Plan Nacional Cultura Educación, 83-2000, El Salvador.
- Pigors Paul, Charles A. Myers. Administración de Personal, Compañía Editorial Continental S.A. México, 1975.
- Reyes Ponce, Agustín. Recursos Humanos (1a. Parte) Editorial Limusa, México.
- Ramírez Najarro, Víctor Antonio. La Situación de la Educación en El Salvador, Período 1964-1984, Perspectivas Futuras, tesis UCA San Salvador, 1986.
- Serpas Hernández, José Eladio, Oscar Armando Reyes, Luis

Alonso Rojas. Diseño de un Modelo de Capacitación y Desarrollo para el Personal de la División Administrativa del ISSS, tesis Universidad de El Salvador.

- Sikula Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1986.
- Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México, 1976.
- Terry, George. Principios de Administración, Nueva Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1982.

**Folletos:**

- Separata Administración de Personal II, III - 2.
- Determinación de Necesidades de Adiestramiento Septiembre, 1986.
- La Función de Capacitación en la Organización Moderna cap. 1 del Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal (Hugo Calderón Córdova).
- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Personal II, Universidad de El Salvador, Septiembre, 1986.
- Apuntes de Clase, Administración de Personal I y II.

**A N E X O S**

BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## ANEXO 1

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

#### Para determinar necesidades de capacitación.

- 1- Qué unidad del Ministerio es la encargada de determinar las necesidades de Capacitación Docente?
- 2- Qué técnicas o procedimientos utilizan para hacerlo? (encuestas, entrevistas, etc.).

#### Para la etapa de planeación.

- 1- Qué unidad es la encargada de formular los planes de Capacitación Docente?
- 2- Qué tipo de personal es el que elabora los planes de Capacitación Docente?
- 3- Existen comités de planificación? Quiénes lo forman y que funciones realizan?
- 4- Cuáles son los objetivos que persiguen los planes de Capacitación Docente?
- 5- Existe un período definido para los cuales se formulen los planes de capacitación?

- 6- Existe presupuesto asignado para la ejecución de los planes? Quién los elabora?
- 7- Se elaboran planes correctivos (evaluación y retroalimentación)?
- 8- Cuáles son las bases que sustentan la formulación de los planes de Capacitación Docente?
- 9- Existen en el Ministerio de Educación, políticas de Capacitación Docente? Cuáles?
- 10- Contienen los planes detalles pormenorizados de las actividades a desarrollar en el tiempo (gráfico Gant) para cada programa o curso a llevar a cabo?
- 11- Cada cuanto tiempo se efectúa una revisión y actualizaciones de los planes de Capacitación Docente?
- 12- Existe un Manual de Capacitación en el Ministerio de Educación?

#### Organización.

- 1- Qué unidad es la encargada de organizar los cursos de capacitación docente?
- 2- Cuál es el medio de comunicación entre el Ministerio de Educación y los docentes para notificar la realización de los cursos?

- 3- En base a qué se eligen los recursos materiales, humanos y técnicos a utilizarse en un curso de capacitación?
- 4- Cuál es el criterio utilizado para designar los locales donde se impartirán los cursos de capacitación?
- 5- Existen limitaciones para las contrataciones del personal que impartirá los cursos de capacitación? Cuáles?
- 6- Quiénes son los encargados de definir la temática o contenido de los cursos o programas de capacitación docente?

**Para la ejecución de planes .**

- 1- Quiénes son los encargados de ejecutar los planes de capacitación docente?
- 2- En qué lugares usualmente se imparte la capacitación docente?
- 3- Quiénes son los encargados de dirigir la ejecución de los planes?
- 4- De donde procede el personal que desarrolla los cursos de capacitación?

- 5- Qué mecanismo se utiliza para determinar quiénes impartirán la capacitación?
- 6- Cómo elige el Ministerio de Educación el personal docente que se beneficiará con los programas de capacitación?
- 7-Cuál es la forma o medio más frecuente que se utiliza para impartir la capacitación docente? Oral, proyectores, escrita, etc.?
- 8- Se costean totalmente todos los gastos en que incurren los beneficiados de los cursos de capacitación? (material de apoyo, refrigerios, etc.).
- 9- Existe alguna unidad o persona responsable de supervisar el desarrollo de los cursos o programas de capacitación docente?

#### Control.

- 1- Existen mecanismos de evaluación de la calidad de la capacitación impartida y de su aplicación por parte de los docentes? Cuáles?
- 2- Quiénes son los responsables de controlar la aplicación efectiva de los programas de capacitación una vez impartidos?

- 3- Existe el procedimiento de retroalimentación cuando los programas de capacitación no aportan un beneficio a profesores y alumnos una vez implementados?
- 4- Qué limitaciones existen para un adecuado control de los resultados de los programas de capacitación?
- 5- Cómo determinan que un programa de capacitación ha sido beneficioso para alumnos y docentes?

## ANEXO 2

### RESULTADO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A DIRECTORES

#### PREGUNTA No. 1

Marque los cursos de capacitación docente impartidos por el Ministerio de Educación a los cuales ha asistido personal docente de esta escuela.

Respuestas	Frecuencia
Curso de Perfeccionamiento en Admón. Educativa	7
Organización Pedagógica	10
Lectoescritura	23
Administración escolar	17
Técnicas y Procedimientos de Desarrollo de trabajo Productivo.	6
No contestaron	9
Otros	14

### 1.1 Otros.

Respuestas	Frecuencia	%
Asesoría sobre Administración Escolar	1	7
Relaciones Interpersonales	1	7
Mantenimiento Escolar	1	7
Artes Manuales		
Educación Personalizada	1	7
Promoción para Desarrollo de Comunidad	1	7
Uso de libros de Plana Libre	1	7
Perfil del Maestro en la sociedad	3	22
Legislación	1	7
Técnicas de investigación	1	7
Educación en población	3	22
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 2**

**Frecuencia con que se desarrollan los cursos de capacitación en los que han participado docentes de esta Escuela.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Trimestral</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Semestral</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Anual</b>	<b>39</b>	<b>55</b>
<b>No contestaron</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Otros</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**2.1 Otros.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>El tiempo que sea necesario preparar al docente</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>1 ó 2 veces al año</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>2 años</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Eventuales</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Mensuales</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Ocasionales</b>	<b>5</b>	<b>50</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**Pregunta No. 3**

**Consulta el Ministerio de Educación para determinar las necesidades de capacitación de los Docentes.**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
<b>No</b>	<b>56</b>	<b>80</b>
<b>No contestaron</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**3.1 ¿Cómo lo hacen?**

**(Para los que contestaron "sí").**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Encuestas</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>No se sabe</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>Reuniones de Directores de escuelas con Directores de Núcleo.</b>	<b>6</b>	<b>39</b>
<b>El ministerio de Educación Elige a los cursos a desarrollar.</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

#### Pregunta No. 4

Como se determina a quienes se enviará a los cursos de capacitación.

Respuestas	Frecuencia	%
Los elige el Director	38	54
Los elige el Ministerio de Educación	24	34
Otros: (Directores de Núcleo por el grado)	6	9
No contestaron	2	3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

#### 4.1 ¿Por qué se hace así?

Respuestas	Frecuencia	%
No hay tiempo	1	5
El Director sabe quien es el indicado	11	52
Orden superior	3	15
Necesidades de cada Institución	2	9
El Ministerio de Educación los elige porque así está establecido.	4	19
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 5**

**Los cursos de capacitación que imparte El Ministerio de Educación están de acuerdo a las necesidades del docente?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>No</b>	<b>42</b>	<b>60</b>
<b>No contestaron</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

### 5.1 ¿Por qué?

Respuestas	Frecuencia	%
No hay Organización	3	13
Se adecúan al trabajo	1	4
Algunas veces las satisfacen	6	27
Los cursos no se basan en la realidad	4	18
Son actualizados	1	4
Se adaptan a la realidad	1	4
No se toma en cuenta la opinión del maestro.	2	9
Los cursos se adecúan al sistema Educativo.	3	13
Se realizan en base a esquemas extranjeros.	1	4
No hay material adecuado	1	4
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 6**

Considera que los cursos de capacitación docente impartidos por el Ministerio de Educación favorecen el trabajo desarrollado en esta escuela.

Respuestas	Frecuencia	%
Sí	47	67
No	14	20
No contesta	9	13
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**6.1 ¿Por qué?**

Respuestas	Frecuencia	%
Algunas veces	10	31
El Maestro desarrolla nuevas técnicas y procedimientos.	6	19
Están de acuerdo a necesidades	1	3
Actualiza al maestro	12	38
La capacidad recibida no es puesta en práctica.	1	3
No está de acuerdo a necesidades	1	3
No hay asistencia	1	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 7**

Lugares en los que el personal docente de esta escuela ha asistido a los cursos de capacitación impartidos por el Ministerio de Educación.

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Escuelas Públicas	6
Oficinas Regionales	1
Dirección de Núcleo y Regionales	12
Colegios Privados	5
Universidades	1
Instituciones Deportivas Privadas	2
Casas de Beneficio	5
Institutos Tecnológicos	3

**Pregunta No. 8**

El Ministerio de Educación realiza evaluaciones para conocer los resultados de la capacitación impartida?

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	19	27
No	49	70
No contestaron	2	3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

### 8.1 ¿Cómo lo hacen?

Para los que contestaron "sí".

Respuestas	Frecuencia	%
Encuestas	5	26
Según el área de aplicación	1	5
Laboratorios y pruebas objetivas	5	26
Entrevistas	1	5
No es satisfactorio por la mala administración.	3	16
No especificaron	4	22
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

### Pregunta No. 9

Problemas que afectan al buen desarrollo de la capacitación docente que brinda el Ministerio de Educación.

Respuestas	Frecuencia
Político	29
Económico	26
Social	18
Administrativos del Ministerio de Educación.	25
No contestaron	8
Otros	10

9.1 Otros.

Respuestas	Frecuencia
Falta de personal adecuado	3
Los cursos son muy cortos	1
No se planean las actividades	3
Indiferencia del docente a los cursos	2
Los lugares de capacitación no son adecuados y la información no es oportuna.	1
Total	10



**Pregunta No. 10**

**Sugerencias que usted tiene para mejorar la capacitación docente en el área básica.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Realizar un diagnóstico de necesidades	5
Efectuar evaluaciones y supervisiones	8
Que los cursos sean más frecuentes	8
Que los cursos los imparta personal especializado.	20
Que proporcionen material adecuado	10
Que haya diversidad de cursos	5
Que hayan lugares adecuados para la capacitación.	4
Que exista planificación y organización	1
Que los cursos se apeguen a la realidad	7
Se deben desarrollar los cursos a principio de cada año.	4
Los cursos deben tener mayor duración	1
No contestaron	5

### ANEXO 3

#### RESULTADO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A PROFESORES.

##### Pregunta No.1.

Marque los cursos de capacitación que el Ministerio de Educación imparte a los docentes y a los cuales usted ha asistido.

Respuestas	Frecuencia
Curso de Perfeccionamiento en Admón. Educativa	35
Organización Pedagógica	24
Lectoescritura	63
Administración escolar	34
Técnicas y procedimientos de desarrollo curricular.	56
Modelos y estrategias de desarrollo de trabajo productivo.	15
Educación en población	22
Otros	75

**1.1 / Desglose del ítem "otros".**

<b>Respuestas (otros)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Capacitación docente	8	11
Orientación escolar	5	7
Orientación vocacional	9	12
Uso de libros de Plana Libre	15	20
Otros cursos diversos	38	50
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 2**

**Lugares en los que usted ha recibido capacitación docente?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Escuelas Públicas	127
Institutos Tecnológicos	26
En el Ministerio de Educación	13
Colegios Privados	21
Direcciones Regionales	12
Ciudad Normal " Alberto Masferrer "	7
Hoteles	4
Auditorios de centros privados	4
Casa de beneficio	4

**Pregunta No. 3**

**Calificativo que usted le da a la capacitación docente que proporciona el Ministerio de Educación.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Excelente</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Muy Buena</b>	<b>48</b>	<b>23</b>
<b>Buena</b>	<b>69</b>	<b>34</b>
<b>Regular</b>	<b>47</b>	<b>22</b>
<b>Mala</b>	<b>20</b>	<b>9</b>
<b>No contestaron</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
<b>Totales</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

¿Por qué?

Respuestas	Frecuencia	%
Participación activa y capaz del expositor.	5	2
Mala preparación del expositor	13	6
No se le da seguimiento	4	2
No alcanzan todos los objetivos	7	3
Orienta al maestro	35	17
Falta de lugares apropiados	5	2
No son interesantes	7	3
Mala Organización	18	9
No se da en forma constante	4	2
Capacitación incompleta	22	11
Son interesantes	5	2
Mal aplicados a la realidad	14	7
Están bien aplicados a la realidad	4	2
Otras razones	7	3
No contestó	60	29
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 4**

**Benefician al docente los cursos de capacitación?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	<b>185</b>	<b>89</b>
<b>No</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>No Contesta</b>	<b>12</b>	<b>5</b>
<b>Totales</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**¿Por qué?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Mejora la enseñanza aprendizaje</b>	<b>35</b>	<b>17</b>
<b>Actualiza al maestro</b>	<b>85</b>	<b>40</b>
<b>Refuerza conocimientos</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Mejoran la calidad y capacidad del docente.</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>Por indiferencia del docente</b>	<b>1</b>	<b>0.5</b>
<b>Personal inadecuado para impartirlos</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>No contesta</b>	<b>68</b>	<b>32.5</b>
<b>Totales</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 5**

**Personal que ha impartido los cursos de capacitación?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Nacional</b>	<b>165</b>	<b>79</b>
<b>Extranjero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ambos</b>	<b>17</b>	<b>8</b>
<b>No contesta</b>	<b>28</b>	<b>13</b>
<b>Totales</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 6**

**Los cursos que se imparten están de acuerdo a las necesidades del docente?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	<b>64</b>	<b>30</b>
<b>No</b>	<b>107</b>	<b>51</b>
<b>No Contesta</b>	<b>39</b>	<b>19</b>
<b>Totales</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

¿Por qué?

Respuestas	Frecuencia
Algunas veces satisface necesidades	18
Se adquiere conocimientos nuevos	13
Perfeccionamiento al docente	13
No están de acuerdo a la realidad	7
Deben realizarse diagnóstico de necesidades	5
No se considera la opinión del maestro	4

Pregunta No. 7

¿El Ministerio de Educación realiza evaluaciones para conocer los resultados de la capacitación docente impartida?

Respuestas	Frecuencia	%
Sí	90	43
No	93	44
No contestan	20	10
No sabe	7	3
Total	210	100



Como lo hacen? (para los que respondieron "si")

Respuestas	Frecuencia	%
Encuestas	34	38
Entrevistas	5	6
Reuniones	11	12
Informes finales (estadísticas)	6	7
Pruebas objetivas o test al final del curso.	19	21
Trabajos de Investigación	4	4
Exposiciones	1	1
Cursillos	1	1
No responden	9	10
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Pregunta No. 8

¿Como se determina a quienes se enviará a los cursos de capacitación?

Respuestas	Frecuencia	%
Los elige el Director	98	47
Los elige El Ministerio de Educación	53	25
Otros (Anexo)	28	13
No contesta	15	7
No corresponde	16	8
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**Anexo Respuesta: Otros.**

Respuestas	No. Respuestas	%
El Director de Núcleo	3	11
El Director de Núcleo y el de la escuela.	2	7
Por voluntad del maestro	5	17
Por influencia del Ministerio de Educación.	3	11
Por cuestiones políticas	3	11
Por amistad con el Director	1	4
A veces el Ministerio de Educación y otras el Director.	2	7
El director consulta a los maestros	1	4
Por ciclos	8	28
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 9**

¿Considera que la forma de seleccionar al personal docente que asiste a los cursos de capacitación es la adecuada?

Respuestas	No. Respuestas	%
Sí	93	45
No	89	42
No contestan	24	11
No corresponde	4	2
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

¿Por qué? Para respuesta "Sí" y "No".

Respuestas	No. Respuestas	%
Intervienen intereses, afinidad, com- drazgo.	22	12
El Director conoce a su personal	27	15
No hay preferencias	16	9
No se le da oportunidad a todos	27	15
Falta de comunicación	1	1
Se da de acuerdo al grado que tiene el docente.	27	15
Se elige mal al personal	9	4
Se hace de acuerdo a necesidades del docente.	4	2
No se hace de acuerdo a necesidades del docente.	8	4
No los elige la persona adecuada	2	1
No respondieron	40	22
<b>Totales</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 10**

**¿Es consultado el maestro sobre necesidades existentes para efectos de programar cursos de capacitación?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	36	17
No	153	73
No contesta	18	9
No corresponde	3	1
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**¿Cómo lo hacen? (Para los que respondieron "sí").**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Por medio de encuestas	12	33
Por medio de entrevistas a profesores	2	6
Cuando hay charlas de consulta	4	11
Por medio del Director de Núcleo	2	6
Los organizadores lo consultan a los representantes de escuelas.	3	8
No respondieron	13	36
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**Pregunta No. 11**

**Problemas que afectan el desarrollo de los cursos de capacitación docente.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Político	98
Económico	114
Social	64
Administrativo del Ministerio de Educación	105
Otros (Anexo)	36
No contesta	34

**Anexo Otros.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Incapacidad de expositores	2
Forma de elegir a los asistentes	1
Horario de clase	1
Falta de material didáctico	3
Falta de comunicación	3
Indiferencia del maestro	1
Tiempo inadecuado por áreas de realización	7
Problemas teóricos	1
Costo para el maestro	2
Falta de motivación	4
La guerra	6
No responden a la realidad	1
Falta de asesoría	1
Psicológico	1
Período de impartir la capacitación	1
capacitación incompleta	1
<b>Total</b>	<b>36</b>

**Pregunta No. 12**

**Sugerencias para mejorar la capacitación docente impartida por el Ministerio de Educación.**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
Que los cursos sean impartidos por personal especializado.	31
Seleccionar en mejor forma a los participantes	16
Que se establezcan necesidades previamente	27
Que tomen en cuenta la opinión de los maestros	11
Que haya evaluación de la capacitación	8
Que se cuente con el apoyo de recursos adecuados y en forma oportuna.	19
Que sean completos y de más duración	14
Que existan lugares adecuados	6
Actualizar la capacitación de acuerdo a la necesidad y nuevas técnicas.	18
Que los cursos se realicen a principio o fin de año.	40
Que los cursos sean planificados y organizados	12
Incentivar al maestro	10
Mayor frecuencia de capacitación	42
Mayor cobertura	17
Capacitar sin favoritismos políticos	2
Aumentar el presupuesto del Ministerio de Educación.	1
Que tomen en cuenta posteriormente al docente capacitado.	1
Que el Ministerio de Educación cuente con un equipo de docentes encargados de organizar e impartir los cursos de capacitación.	1
No contestaron	20
No corresponde	3

#### ANEXO 4

### FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A PROFESORES DE ESCUELAS

La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión de los PROFESORES sobre la capacitación docente que imparte el Ministerio de Educación. La información recolectada será útil para la elaboración del trabajo de graduación: "La capacitación docente en la Educación Básica impartida por el Ministerio de Educación en el Area Metropolitana de San Salvador".

Agradeceremos marcar con una "X" en los espacios en blanco para contestar las preguntas.

Por su colaboración anticipadamente gracias.

1. Marque los cursos de capacitación que el Ministerio de Educación imparte a los docentes y a los cuales ha asistido.

\_\_\_\_\_ Curso de Perfeccionamiento en Administración Educativa.

\_\_\_\_\_ Organización Pedagógica.

\_\_\_\_\_ Lectoescritura.

\_\_\_\_\_ Administración Escolar.

\_\_\_\_\_ Técnicas y Procedimientos de Desarrollo Curricular.

\_\_\_\_\_ Modelos y Estrategias de Desarrollo de Trabajo Productivo.



..... Otros (Especifique).

---

---

2. Lugares en los que usted ha recibido capacitación docente.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

3. Calificativo que usted le da a la capacitación docente que proporciona el Ministerio de Educación.

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

4. Benefician al docente los cursos de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

5. Personal que ha impartido los cursos de capacitación.

Nacional \_\_\_\_\_ Extranjero \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_

6. Los cursos que se imparten están de acuerdo a las necesidades del docente?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. El Ministerio de Educación realiza evaluaciones para conocer resultados de la capacitación docente impartida?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Cómo lo hacen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Cómo se determina a quienes se enviará a los cursos de capacitación?

Los elige el Director \_\_\_\_\_ Los elige el Ministerio de Educación \_\_\_\_\_

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Considera que la forma de seleccionar al personal docente que asiste a los cursos de capacitación es la adecuada?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Es consultado el maestro sobre necesidades existentes para efectos de programar cursos de capacitación?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Cómo lo hacen? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Problemas que afectan el desarrollo de los cursos de capacitación docente?

Político \_\_\_\_\_ Económico \_\_\_\_\_ Social \_\_\_\_\_

Administrativo del Ministerio de Educación \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Sugerencias para mejorar la capacitación docente impartida por el Ministerio de Educación.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO 5

FORMULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES Y  
SUBDIRECTORES DE ESCUELA

La presente encuesta tiene con objetivo conocer la opinión de los DIRECTORES Y SUBDIRECTORES del Area Básica del Sector Público, sobre la capacitación Docente que imparte el Ministerio de Educación. La información recolectada será útil para la elaboración del Trabajo de Graduación: "La Capacitación Docente en la Educación Básica impartida por el Ministerio de Educación en el Area Metropolitana de San Salvador".

Agradeceremos marcar con una "X" en los espacios en blanco para contestar las preguntas.

Por su colaboración, anticipadamente gracias.

1. Marque los cursos de capacitación docente impartidos por el Ministerio de Educación a los cuales a asistido personal docente de esta escuela.

\_\_\_\_\_ Curso de Perfeccionamiento en Administración Educativa.

\_\_\_\_\_ Organización Pedagógica.

\_\_\_\_\_ Lectoescritura.

\_\_\_\_\_ Administración Escolar.

\_\_\_\_\_ Técnicas y Procedimientos de Desarrollo Curricular.

\_\_\_\_\_ Modelos y Estrategias de Desarrollo de Trabajo Productivo.

Otros (Menciónelos).

---

---

2. Frecuencia con la que se desarrollan los cursos de capacitación, en los que han participado docentes de esta escuela.

Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

---

3. Consulta el Ministerio de Educación para determinar las necesidades de capacitación de los docentes.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cómo lo hacen? Especifique \_\_\_\_\_

---

4. Cómo se determina a quienes se enviará a los cursos de capacitación?

\_\_\_\_\_ Los elige el Director \_\_\_\_\_ Los elige el Ministerio de Educación.

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

Por qué se hace así? \_\_\_\_\_

---

5. Los cursos de capacitación que imparte el Ministerio de Educación están de acuerdo a las necesidades de los docentes y alumnos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

6. Considera que los cursos de capacitación docente impartidos por el Ministerio de Educación favorecen el trabajo desarrollado en esta escuela?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

7. Lugares en los que el personal docente de esta escuela ha asistido a los cursos de capacitación impartidos por el Ministerio de Educación.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

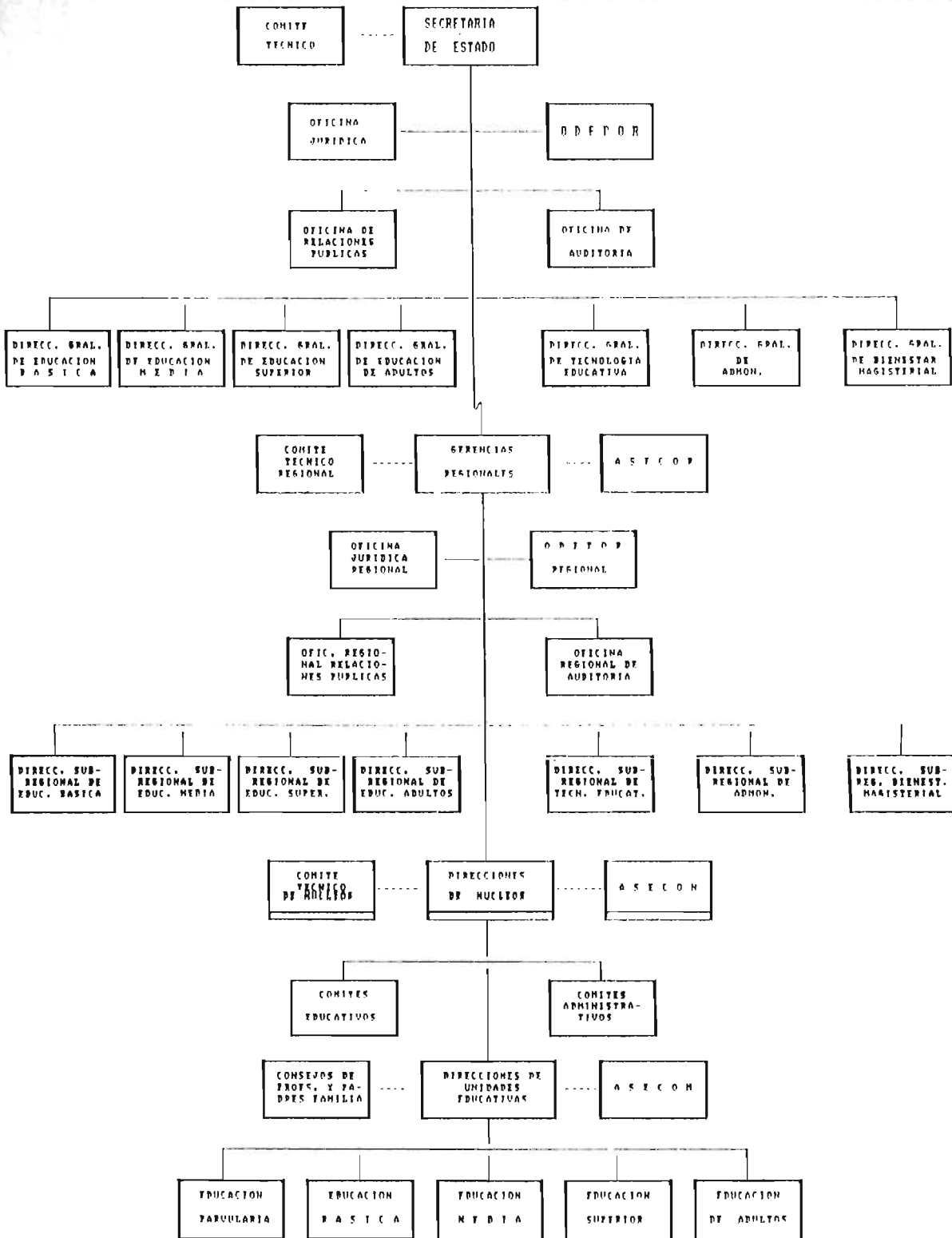
8. El Ministerio de Educación realiza evaluaciones para conocer los resultados de la capacitación docente impartida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cómo lo hacen? \_\_\_\_\_

9. Problemas que afectan el buen desarrollo de la

ORGANIGRAMA GENERAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
REPUBLICA DE EL SALVADOR, C. A.



## ANEXO 7 -

<b>MINISTERIO DE EDUCACION</b>	<b>VERSION</b>	<b>COD.</b> <u>112</u>
<b>ANUAL DE: FUNCIONES GENERALES Y ORGANIZACION</b>		<b>PAG.</b> <u>0</u>

### 12 - DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA EDUCATIVA

#### 01 - DESCRIPCION

Es la responsable de fortalecer el desarrollo del currículo nacional, mediante acciones de apoyo como: investigacion, evaluacion y experimentacion pedagogica, diseño y aplicacion de innovaciones curriculares, capacitacion de educadores, -- mejoramiento de programas de estudio, diseño y produccion -- de materiales y otros recursos de enseñanza-aprendizaje.

Estas acciones se desarrollan en el nivel nacional, regional y local, a traves de la Direccion General, Coordinadores -- Regionales y Tecnologia Educativa.

**02 - NATURALEZA:** Tecnico-Educativa

**03 - DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA:** Secretaria de Estado

**04 - NOMBRES DE UNIDADES QUE LA INTEGRAN:**

#### Unidad de Administracion

- 1 - Direccion de Investigacion, Experimentacion y Evaluacion Educativa.
- 2 - Direccion de Planes y Programas de Estudio
- 3 - Direccion de Educacion a Distancia
- 4 - Direccion de Capacitacion de Educadores (DICADE)
- 5 - Direccion de Recursos Educativos.



### **05 - OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el desarrollo tecnologico de la educacion, mediante la incorporacion de procedimientos, tecnicas, instrumentos y recursos que el curriculo nacional requiere.

### **06 - OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Investigar, experimentar y evaluar las acciones educativas, a fin de orientar la aplicacion de metodologias apropiadas que contribuyan al mejoramiento de la Educacion Nacional.
2. Apoyar a las unidades de educacion, en la revision y actualizacion de los planes y programas de estudio; siempre dentro de las normas y lineamientos de la comision nacional del curriculum.
3. Fortalecer el sistema de Educacion a Distancia en El Salvador, y otras innovaciones metodologicas que contribuyan al desarrollo de la Educacion.
4. Apoyar al Sistema Educativo con la produccion e impresion de textos escolares, modulos y otros recursos de instruccion y apoyo a la comunidad educativa, de acuerdo a normas y lineamientos de las unidades responsables.
5. Ejecutar acciones de capacitacion y actualizacion permanente para educadores del sistema formal y no formal a efecto de contribuir al mejoramiento cualitativo de la Educacion Nacional.
6. Proporcionar servicio de orientacion educativa y vocacional.

<b>MINISTERIO DE EDUCACION</b>	<b>VERSION</b>	<b>COD.</b> <u>112</u>
<b>ANUAL DE: <u>FUNCIONES GENERALES Y ORGANIZACION</u></b>		<b>PAG.</b> <u>03</u>

7. Producir recursos audiovisuales y orientar su utilizacion para hacer mas eficaz el acto educativo.
8. Difundir las experiencias tecnologicas realizadas por esta Direccion General.
9. Impulsar acciones que fortalezcan la educacion formal y no formal.
10. Diseñar y administrar sistemas de acreditacion por madurez en los diferentes niveles del sistema educativo.

#### **07 - FUNCION GENERAL**

Identificacion de soluciones adecuadas para satisfacer necesidades educativas y proyeccion de acciones que fortalezcan el desarrollo curricular en materia de tecnologia educativa, concordantes con el PNCE, 83-2000.

#### **08 - FUNCIONES ESPECIFICAS**

1. Investigacion, experimentacion, evaluacion e implementacion de innovacion Tecnico- Metodologicas que favorezcan el desarrollo de la Educacion Nacional.
2. Diseño y utilizacion de planes y programas de estudio de educacion sistematica escolarizada, con caracter flexible.
3. Formulacion y ejecucion de proyectos de educacion a distancia para los distintos niveles educativos y areas de desarrollo social
4. Produccion de textos escolares y otros materiales impresos de apoyo a los procesos de ensenaza-aprendizaje.

capacitación docente que brinda el Ministerio de Educación.

Político \_\_\_\_\_ Económico \_\_\_\_\_ social \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

---

10. Sugerencias que usted tiene para mejorar la capacitación docente en el área básica.

---

---

<b>MINISTERIO DE EDUCACION</b>	<b>VERSION</b>	<b>COD.</b> <u>112</u>
<b>MANUAL DE: <u>FUNCIONES GENERALES Y ORGANIZACION</u></b>		<b>PAG.</b> <u>04</u>

5. Investigacion, organizacion, ejecucion y evaluacion de acciones de capacitacion y actualizacion permanente para educadores del sistema formal y no formal.
6. Diseno y ejecucion de programas de orientacion educativa.
7. Diseno, produccion, evaluacion y dotacion de textos escolares, unidades de aprendizaje y otros multimedios para reforzar el desarrollo curricular.
8. Promocion y transferencia de logros en materia de tecnologia educativa.
9. Administracion de pruebas de suficiencia, equivalencia y por vias de gracias a personas que necesiten legalizar su situacion academica.