

658.312 42
G633p

8

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO:

Programa de Capacitación y Procesos de Inducción y Reinducción del Personal de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

INSTITUCIÓN:

Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

ATENCIÓN:

Sor Judith Chamorro

RESPONSABLE:

Silvia Gómez Andrade

658.312 42
G633p

Guayaquil, febrero 16 del 2011

Resumen

“La base de toda educación es cuestión del corazón” (San Juan Bosco)

El presente proyecto trata del diseño y ejecución de un Programa de Capacitación y Procesos de Inducción y Re-inducción, dirigidos al personal docente de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”, con el fin de capacitarlos y proporcionarles herramientas claves para la formación que imparten a las niñas y jóvenes. La ejecución del programa fue realizada en tres etapas durante el año lectivo 2010, logrando capacitar alrededor de 35 personas: personal docente, administrativo y de apoyo.

El objetivo de este proyecto es presentar una serie de herramientas de gestión que son a la vez efectivas en la práctica, fundamentadas en la teoría a contribuir a la innovación en varios procesos que debe tener la institución. Los procesos de inducción y re-inducción y el programa de capacitación, desarrollados en el presente trabajo proporcionan procesos debidamente estructurados, que permiten a todo el personal que ingrese y que forme parte de la institución, conocer, recordar y reforzar temas importantes y necesarios, referentes al departamento específico en donde se encuentran laborando.

Palabras claves

Proceso – Manual – Estrategias – Capacitación – Inducción – Re inducción - Imagen Corporativa - Identidad Corporativa - Comunicación Organizacional

CONTENIDO

1. PROPUESTA

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

3. INFORME

4. PRESENTACIÓN EJECUTIVA

5. ANEXOS

Índice: *Propuesta*

1. Propuesta	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. <i>Antecedentes de la Organización</i>	1
1.1.2. <i>Antecedentes del Proyecto</i>	2
1.2. FINALIDAD.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4. METODOLOGÍA.....	4
1.4.1. <i>Estudio de gabinete</i>	4
1.4.1.1. Fuente de Información Primaria.....	4
1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria.....	5
1.4.2. <i>Metodología Cualitativa</i>	5
1.4.2.1. Entrevista en Profundidad.....	5
1.4.2.2. Talleres.....	5
1.4.3. <i>Metodología Cuantitativa</i>	6
1.5. PLAN DE ACCIÓN.....	7
1.6. BENEFICIOS.....	9

Índice: *Marco Teórico*

BLOQUE 1: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1.1. <i>Capacitación</i>	1
1.1.1.1. Historia.....	1
1.1.1.2. Definición.....	2
1.1.1.3. Importancia.....	3
1.1.1.3.1. La capacitación en el proceso educativo.....	4
1.1.1.4. La decisión de invertir en la capacitación.....	6
1.1.1.4.1. Los valores y creencias de los directivos.....	7
1.1.1.4.2. El riesgo de la inversión.....	7
1.1.1.4.3. La especificidad de la capacitación.....	7
1.1.1.4.4. La utilidad.....	7
1.1.1.4.5. La existencia de alternativas.....	7
1.1.1.5. El costo de no capacitar.....	7
1.1.1.6. Relación de la capacitación con los objetivos organizacionales.....	9
1.1.1.7. El entorno de la capacitación.....	10
1.1.1.7.1. La influencia del supervisor.....	10
1.1.1.7.2. La influencia de los compañeros.....	10
1.1.1.7.3. La influencia de la organización.....	11
1.1.1.8. El proceso de la capacitación.....	11
1.1.1.8.1. Análisis de Necesidades del Proceso de Capacitación.....	12
1.1.1.8.1.1. Organización.....	13
1.1.1.8.1.2. Operaciones.....	13
1.1.1.8.1.3. Personas.....	14
1.1.1.8.2. Diseño del Proceso de Capacitación.....	14
1.1.1.8.2.1. Principios de aprendizaje.....	14
1.1.1.8.2.2. Fijación de metas.....	15
1.1.1.8.2.3. Modelos.....	15
1.1.1.8.2.4. Práctica activa.....	15
1.1.1.8.2.5. Aprendizaje de los componentes.....	15
1.1.1.8.2.6. Duración de las sesiones.....	16
1.1.1.8.2.7. Realimentación.....	16
1.1.1.8.3. Implantación del Proceso de Evaluación.....	17
1.1.1.8.3.1. Presentación de información.....	17

1.1.1.8.3.2. Simulaciones	18
1.1.1.8.3.3. Capacitación en el puesto	19
1.1.1.8.4. Evaluación del Proceso de Evaluación	20
1.1.1.8.4.1. Reacciones	21
1.1.1.8.4.2. Aprendizaje	21
1.1.1.8.4.3. Transferencia.....	21
1.1.1.8.4.4. Resultados.....	22
1.1.1.9. Beneficios de la capacitación.....	22
1.1.1.9.1. En cuanto a la organización.....	22
1.1.2. <i>Inducción</i>	23
1.1.2.1. Definición.....	23
1.1.2.2. Tipos de Inducción	24
1.1.2.3. Evaluación.....	25
1.1.2.4. Comunicación Organizacional.....	25
1.1.2.5. Estrategia de comunicación organizacional.....	27
1.1.2.5.1. ¿Qué es una estrategia de Comunicación Organizacional?.....	27
1.1.2.5.2. Importancia de una estrategia de comunicación organizacional	28
1.1.2.6. Identidad Corporativa.....	28
1.1.2.7. Imagen Corporativa	29
1.1.2.8. Relación de la Inducción del personal con la comunicación organizacional.....	30
1.1.2.9. Relación de la Inducción del personal con la identidad corporativa.....	31
1.1.2.10. Relación de la Inducción del personal con la imagen corporativa.....	31
1.1.2.11. Importancia de la inducción del personal en la organización	32
1.1.2.12. Beneficios de la Inducción del personal	32
1.1.3. <i>Re-inducción</i>	33
1.1.3.1. Definición.....	33
1.1.3.2. Objetivo.....	33
1.1.3.3. Clasificación	34
1.1.3.3.1. Re-inducción general o global	34
1.1.3.3.2. Re-inducción específica o práctica	35
1.1.3.4. Cliente Interno.....	35
1.1.3.5. Importancia de la re-inducción para la organización.....	36
1.1.3.6. Beneficios del proceso de Re-inducción.....	36

Índice: *Fases del Proyecto*

BLOQUE 2: FASES DEL PROYECTO	1
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
2.2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	2
2.3. EJECUCIÓN.....	3
2.3.1. <i>Diagnóstico de Necesidades</i>	4
2.3.2. <i>Programa de Capacitación</i>	5
2.3.2.1. Diseño de matriz de capacitación y contacto con capacitadores.....	5
2.3.2.2. Elaboración de las Políticas de Capacitación.....	6
2.3.2.3. Entrega a la Rectora de las Políticas de capacitación.....	6
2.3.2.4. Propuesta del Programa de Capacitación.....	6
2.3.2.5. Entrega a los Directivos del Programa de Capacitación con sus respectivos indicadores.....	7
2.3.2.6. Ejecución del Programa de Capacitación.....	7
2.3.2.7. Evaluación del Programa de Capacitación.....	11
2.3.2.8. Entrega y análisis con los Directivos de los resultados obtenidos en las evaluaciones y de los Informes entregados por los Capacitadores.....	11
2.3.3. <i>Proceso de Inducción</i>	11
2.3.3.1. Elaboración de la Propuesta: Procesos de Inducción y Reinducción.....	11
2.3.3.2. Presentación y revisión con los Directivos de la propuesta de las Políticas y el Proceso de Inducción y Reinducción.....	13
2.3.4. <i>Proceso de Reinducción</i>	13
2.3.4.1. Elaboración de Formatos.....	13
2.3.4.2. Presentación a los Directivos de la Agenda de Reinducción y Lista de Chequeo Inducción/Reinducción.....	14
2.3.4.3. Ejecución de la Reinducción.....	15
2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	20

Índice: Informe

INFORME	1
PROPUESTA	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. <i>Antecedentes de la Organización</i>	1
1.1.2. <i>Antecedentes del Proyecto</i>	2
1.2. FINALIDAD	3
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4. METODOLOGÍA	4
1.4.1. <i>Estudio de gabinete</i>	4
1.4.1.1. Fuente de Información Primaria	4
1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria	5
1.4.2. <i>Metodología Cualitativa</i>	5
1.4.2.1. Entrevista en Profundidad	5
1.4.2.2. Talleres	5
1.4.3. <i>Metodología Cuantitativa</i>	6
1.5. PLAN DE ACCIÓN	7
1.6. BENEFICIOS	9

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	1
1. MATRIZ FODA.....	1
2. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN.....	4
3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	8
4. INFORMES DE CAPACITACIÓN	17
4.1. CAPACITACIÓN 1	17
4.2. CAPACITACIÓN: 2.....	18
4.3. CAPACITACIÓN: 3.....	19
5. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES	22
5.1. RESULTADOS GENERALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A EVALUAR	22
5.2. RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS QUE SE REALIZARON EN LAS EVALUACIONES DE CAPACITACIÓN.....	24
5.2.1. <i>Capacitación 1: "Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello"</i>	24
5.2.2. <i>Capacitación 2: "Coaching estudiantil"</i>	25
5.2.3. <i>Capacitación 3: "Convivencia: Sentido de Pertenencia"</i>	27
5.3. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	29

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	1
1. TIEMPO Y LUGAR.....	1
2. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	2
2.1. POLÍTICAS	2
2.2. NORMAS.....	2
3. ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN.....	4
3.1. PRESENTACIÓN	4
3.2. BIENVENID@.....	4
4. NUESTRA UNIDAD EDUCATIVA	6
4.1. COMPONENTE DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	6
4.2. HISTORIA	7
4.3. PATRONOS INSTITUCIONALES	10
4.3.1. <i>Santa María Dominga Mazzarello</i>	10
4.3.2. <i>San Juan Bosco</i>	12
4.4. SÍMBOLOS INSTITUCIONALES	13
4.4.1. <i>Escudo de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional "Santa María Mazzarello"</i> 13	
4.4.2. <i>Himno de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional</i>	14
4.4.3. <i>Bandera de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional "Santa María Mazzarello"</i> 15	
4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
4.5.1. <i>Nuestra Misión</i>	17
4.5.2. <i>Nuestra Visión</i>	18
4.5.3. <i>Nuestros Valores</i>	18
4.6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	21
4.6.1. <i>En la dimensión cristiana salesiana</i>	21
4.6.2. <i>En función de los niveles educativos</i>	21
4.6.2.1. Educación Básica: Pre-escolar - 1° Año	21
4.6.2.2. Educación Básica: (2° a 7° Años).....	22
4.6.2.3. Educación Básica: (8°, 9° y 10° Años).....	23
4.6.2.4. Bachillerato: (1°, 2° y 3° Año) Decreto Ejecutivo # 1786, Acuerdos Ministeriales # 3425 y # 334.....	23

4.6.3.	<i>En función de mejora institucional y solución de problemas</i>	24
4.7.	POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN	24
4.8.	METAS DE LA INSTITUCIÓN	24
4.9.	ESTRATEGIAS	24
4.10.	FILOSOFÍA DE TRABAJO	24
4.11.	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	24
5.	PEDAGOGÍA	24
5.1.	MODELO PEDAGÓGICO SALESIANO.....	24
5.2.	PEDAGOGÍA SALESIANA FMA (HIJAS DE MARÍA AUXILIADORA)	24
5.3.	PEDAGOGÍA DEL AMBIENTE	24
5.4.	COMPONENTES DE LA PEDAGOGÍA SALESIANA	24
5.4.1.	<i>Vocación Pedagógica Comprometida</i>	24
5.4.2.	<i>Enfoque Pedagógico del Sistema Preventivo</i>	24
5.4.3.	<i>Estrategia: Asociacionismo</i>	24
6.	REGLAMENTO INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA	
	FISCOMISIONAL “SANTA MARÍA MAZZARELLO”	24
7.	INDUCTORES	24
7.1.	GUÍA DE INICIACIÓN EN EL TRABAJO DE INDUCTORES	24
7.2.	INDUCCIÓN AL CARGO.....	24
7.3.	LISTAS DE CHEQUEOS: INDUCCIÓN/RE INDUCCIÓN	24

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA DE REINDUCCIÓN	1
1. AGENDA DE RE INDUCCIÓN.....	1
2. DESARROLLO DE LA REINDUCCIÓN.....	2
2.1. PRIMERA PARTE.....	2
2.1.1. <i>Bienvenida y Oración</i>	2
2.1.2. <i>Información de la Institución</i>	2
2.1.3. <i>Recomendaciones Generales</i>	22
2.1.4. <i>Reglamento Interno de Trabajo de la Asociación de Madres Salesianas</i>	24
2.2. SEGUNDA PARTE.....	24
2.3. TERCERA PARTE	25
2.4. ANÁLISIS GENERAL DE LA EJECUCIÓN DE LA REINDUCCIÓN.....	26
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	1
PRESENTACIÓN EJECUTIVA	1
ANEXOS.....	1

1

PROPUESTA

Índice

1. Propuesta.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. <i>Antecedentes de la Organización.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Antecedentes del Proyecto.....</i>	<i>2</i>
1.2. FINALIDAD.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>3</i>
1.3.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>4</i>
1.4. METODOLOGÍA.....	4
1.4.1. <i>Estudio de gabinete.....</i>	<i>4</i>
1.4.1.1. Fuente de Información Primaria.....	4
1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria.....	5
1.4.2. <i>Metodología Cualitativa.....</i>	<i>5</i>
1.4.2.1. Entrevista en Profundidad.....	5
1.4.2.2. Talleres.....	5
1.4.3. <i>Metodología Cuantitativa.....</i>	<i>6</i>
1.5. PLAN DE ACCIÓN.....	7
1.6. BENEFICIOS.....	9

1. PROPUESTA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de la Organización

El 14 de mayo de 1958 en la ciudad de Guayaquil se funda y bendice el Instituto "Santa María Mazzarello", construido en honor a la cofundadora de las Hijas de María Auxiliadora, Santa María Dominga Mazzarello Calcagno.

El lugar que ocupa hoy el plantel era un sector marginado de la ciudad, con una numerosa población de escasos recursos económicos, por lo que, las Hermanas Superiores se vieron en la gran necesidad de fundar esta obra, para atender a la niñez y juventud de este sector.

Sor Angelina Brito, Directora del colegio María Auxiliadora, tuvo el encargo de buscar y adquirir el terreno, y hacia el año 1950, se adquirió un gran pantano; hechas las debidas adecuaciones y relleno, Sor Pierina Rusconi, siendo Directora del colegio María Auxiliadora, comenzó la construcción de la planta baja y primer piso alto; la obra fue supervigilada por el Hermano Salesiano, Luciano Bellolli.

En el año 1959, la obra había crecido y eran 238 alumnas en la Elemental; se aumentó el segundo curso de Corte y Confección, que contaba con sesenta alumnas y cuya maestra era Sor María Ángela Forestán; la Srta. Josefina Aguirre, era la preceptora de segundo grado; la Srta. Heralda Guzmán, de tercer grado y la Srta. Azucena Quezada, de cuarto grado.

En agosto de 1959 llega Sor Josefina Brianza, como Directora, quien impulsa la construcción hasta el final, y la obra se va afianzando y creciendo con vida propia. El 23 de octubre se pudo formar el grupo de Hijas de María, Jardín de María, Angelitos y la Archicofradía de María Auxiliadora.

Con el tiempo, la obra fue creciendo en la bendición del Señor, así se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones del plantel: se edifica la hermosa capilla, se

amplían y construyen nuevas aulas en el segundo piso, se reviste una parte del patio para proteger a las estudiantes de las inclemencias del tiempo, a la vez para realizar actos culturales, se levanta el edificio donde habitan las Hermanas de la Comunidad.

Hasta el año lectivo 2009 - 2010, la Unidad Educativa cuenta con treinta y nueve promociones representadas en 1.619 graduadas, muchas de las cuales ocupan importantes cargos en prestigiosas empresas del país.

Los jóvenes, hoy, buscan referentes para dar respuestas a su falta de sentido, en esta encrucijada que la sociedad globalizada les obliga a vivir. Los jóvenes están en búsqueda de la verdad, hacia una construcción positiva de sí mismos y de la vida en el horizonte de una formación integral; desean tener modelos que sean sobre todo testigos, capaces de transmitir su propia esperanza.

La sociedad, con sus diferentes manifestaciones, reclama con gran fuerza la educación para una ciudadanía activa, crítica y rica en propuestas, lejos de individualismos, de proyectos personales muchas veces con afán de competir.

Como María Mazzarello, se comparte en la Institución el carisma de Don Bosco, que se expresa en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, entendiéndose a este como una visión general en que se desarrolla el contexto de la educación salesiana; se caracteriza por su método educativo y espiritualidad, verdadero sistema abierto, es capaz de arraigarse en los más diversos contextos educativos aún en quienes no se confiesan cristianos. Es este el modelo pedagógico que se aporta a la sociedad y conjuga la razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona y forman parte del estilo de las FMA.

1.1.2. Antecedentes del Proyecto

Este proyecto surge de la necesidad de establecer procesos claves para mejorar el rendimiento laboral del personal docente de la Unidad Educativa "Santa María Mazzarello". El no contar con suficientes herramientas que vayan acorde y de la mano con los objetivos que propone el modelo educativo salesiano, trae como consecuencia un

ambiente laboral inestable y a la vez impide que acreciente el sentido de pertenencia a la Institución por parte del personal docente y directivos.

En la provincia del Guayas existen 356 Colegios Religiosos, cada uno de ellos con particularidades que les permiten ser de preferencia y tener la acogida de muchos padres de familia, niños y jóvenes. Tomando en consideración esta información, es necesario conocer que la Unidad Educativa María Mazzarello cuenta con prestigio y cumple con los requisitos necesarios para ofrecer una educación de calidad.

Por este motivo, se implementará un proyecto que permitirá que los procesos de inducción, reinducción y capacitación se lleven a cabo de forma continua y ordenada, de esta manera se podrá contar con docentes y directivos capacitados y un ambiente laboral agradable que permita vivir el Carisma Salesiano al estilo de San Juan Bosco y María Mazzarello.

1.2. Finalidad

- Por medio de esta propuesta, se pretende coadyuvar en la formación de los Docentes y Directivos de la Unidad Educativa “Santa María Mazzarello”, con el fin de que cultiven en la práctica valores y principios fundamentados en el carisma salesiano y la espiritualidad de las Hijas de María Auxiliadora.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Estructurar en la Unidad Educativa “Santa María Mazzarello” los procesos de capacitación, inducción y reinducción, que permitan transmitir experiencias, valores y principios salesianos, basados en la espiritualidad de las Hijas de María Auxiliadora, con el fin de contribuir a la formación integral de las estudiantes.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Establecer un análisis de identificación de necesidades urgentes con docentes y directivos por medio de entrevistas, talleres y la matriz FODA.
- Elaborar en conjunto con los Directivos las políticas y el programa de capacitación.
- Desarrollar junto con los Directivos la política y el proceso de inducción en base al Proyecto Educativo Institucional.
- Desarrollar junto con los Directivos la política y el proceso de reinducción en base al Proyecto Educativo Institucional.

1.4. Metodología

Para cumplir con los objetivos establecidos, se desarrollará el proceso fundamentado en la metodología mencionada a continuación.

1.4.1. *Estudio de gabinete*

1.4.1.1. *Fuente de Información Primaria*

- Se realizará un diagnóstico de problemas y necesidades con los docentes y directivos por medio de la matriz FODA.
- Se diseñará un formato de evaluación para las capacitaciones.
- Se elaborará un formato para la presentación de los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los docentes y directivos después de las capacitaciones.
- Se diseñarán varios formatos para determinar los documentos a emplear en la Inducción y Reinducción.
- Se elaborará el cronograma de encuentros de formación para docentes y directivos.

- Se elaborará un formato de presentación de propuesta para el programa de capacitación.

1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria

- Lista de los directivos y docentes participantes.
- Modelo de políticas de capacitación.
- Modelo de políticas y procesos de Inducción y Reinducción.
- Información con temas para capacitación.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI).

1.4.2. Metodología Cualitativa

1.4.2.1. Entrevista en Profundidad

Se realizarán entrevistas en profundidad a los 5 directivos con el fin de obtener información que permita elaborar las políticas y los procesos de capacitación, inducción y reinducción.

1.4.2.2. Talleres

Se utilizará la metodología de grupos focales para realizar el diagnóstico de problemas y necesidades con los docentes y directivos por medio de la matriz FODA.

1.4.3. Metodología Cuantitativa

La metodología cuantitativa será utilizada para evaluar los resultados generales de las capacitaciones realizadas a los 35 docentes.

1.5. Plan de Acción

Actividades	Tiempo Semanas	Recursos	Responsables	Involucrados
Diagnóstico de necesidades.	3	Computadora Salón de Audiovisuales Sillas Fotocopias con Matriz FODA Suministros de oficina	Consultor	Directivos Personal Docente
Programa de Capacitación.	11	Salón de Audiovisuales Sillas Pizarrón acrílico Computadora Impresora Suministros de oficina Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI) Resultados del Diagnóstico de necesidades Material didáctico de capacitación	Consultor Capacitadores	Directivos Personal Docente
Proceso de Inducción.	2	Salón de Audiovisuales Sillas Computadora Impresora Suministros de oficina	Consultor Personal Docente	Personal Docente

Actividades	Tiempo Semanas	Recursos	Responsables	Involucrados
Proceso de Reinducción	3	Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI) Salón de Audiovisuales Sillas Computadora Impresora Suministros de oficina Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Consultor Directivos	Personal Docente

1.6. Beneficios

Organización.

El 100% de docentes cultiva y vive los valores y principios éticos y morales al estilo salesiano (Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos).

Personal docente.

El 100% del personal docente será animador de procesos creativos e innovadores, aportando con originalidad en la realización del proyecto educativo salesiano.

Estudiantes.

El 100% de jóvenes son competentes con una visión abierta y una mentalidad proyectual.

Padres de familia.

El 100% de los padres de familia mantienen una relación de diálogo y confianza con docentes y directivos.

Sociedad.

Contará en un 100% con jóvenes bachilleres formadas para la vida y competentes en el ambiente laboral.

2

**DESARROLLO
DEL PROYECTO**

BLOQUE I

MARCO TEÓRICO

Índice

BLOQUE 1: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1.1. Capacitación.....	1
1.1.1.1. Historia.....	1
1.1.1.2. Definición.....	2
1.1.1.3. Importancia.....	3
1.1.1.3.1. La capacitación en el proceso educativo.....	4
1.1.1.4. La decisión de invertir en la capacitación.....	6
1.1.1.4.1. Los valores y creencias de los directivos.....	7
1.1.1.4.2. El riesgo de la inversión.....	7
1.1.1.4.3. La especificidad de la capacitación.....	7
1.1.1.4.4. La utilidad.....	7
1.1.1.4.5. La existencia de alternativas.....	7
1.1.1.5. El costo de no capacitar.....	7
1.1.1.6. Relación de la capacitación con los objetivos organizacionales.....	9
1.1.1.7. El entorno de la capacitación.....	10
1.1.1.7.1. La influencia del supervisor.....	10
1.1.1.7.2. La influencia de los compañeros.....	10
1.1.1.7.3. La influencia de la organización.....	11
1.1.1.8. El proceso de la capacitación.....	11
1.1.1.8.1. Análisis de Necesidades del Proceso de Capacitación.....	12
1.1.1.8.1.1. Organización.....	13
1.1.1.8.1.2. Operaciones.....	13
1.1.1.8.1.3. Personas.....	14
1.1.1.8.2. Diseño del Proceso de Capacitación.....	14
1.1.1.8.2.1. Principios de aprendizaje.....	14
1.1.1.8.2.2. Fijación de metas.....	15
1.1.1.8.2.3. Modelos.....	15
1.1.1.8.2.4. Práctica activa.....	15
1.1.1.8.2.5. Aprendizaje de los componentes.....	15
1.1.1.8.2.6. Duración de las sesiones.....	16
1.1.1.8.2.7. Realimentación.....	16
1.1.1.8.3. Implantación del Proceso de Evaluación.....	17
1.1.1.8.3.1. Presentación de información.....	17

1.1.1.8.3.2. Simulaciones.....	18
1.1.1.8.3.3. Capacitación en el puesto.....	19
1.1.1.8.4. Evaluación del Proceso de Evaluación.....	20
1.1.1.8.4.1. Reacciones.....	21
1.1.1.8.4.2. Aprendizaje.....	21
1.1.1.8.4.3. Transferencia.....	21
1.1.1.8.4.4. Resultados.....	22
1.1.1.9. Beneficios de la capacitación.....	22
1.1.1.9.1. En cuanto a la organización.....	22
1.1.2. <i>Inducción</i>	23
1.1.2.1. Definición.....	23
1.1.2.2. Tipos de Inducción.....	24
1.1.2.3. Evaluación.....	25
1.1.2.4. Comunicación Organizacional.....	25
1.1.2.5. Estrategia de comunicación organizacional.....	27
1.1.2.5.1. ¿Qué es una estrategia de Comunicación Organizacional?.....	27
1.1.2.5.2. Importancia de una estrategia de comunicación organizacional.....	28
1.1.2.6. Identidad Corporativa.....	28
1.1.2.7. Imagen Corporativa.....	29
1.1.2.8. Relación de la Inducción del personal con la comunicación organizacional.....	30
1.1.2.9. Relación de la Inducción del personal con la identidad corporativa.....	31
1.1.2.10. Relación de la Inducción del personal con la imagen corporativa.....	31
1.1.2.11. Importancia de la inducción del personal en la organización.....	32
1.1.2.12. Beneficios de la Inducción del personal.....	32
1.1.3. <i>Re-inducción</i>	33
1.1.3.1. Definición.....	33
1.1.3.2. Objetivo.....	33
1.1.3.3. Clasificación.....	34
1.1.3.3.1. Re-inducción general o global.....	34
1.1.3.3.2. Re-inducción específica o práctica.....	35
1.1.3.4. Cliente Interno.....	35
1.1.3.5. Importancia de la re-inducción para la organización.....	36
1.1.3.6. Beneficios del proceso de Re-inducción.....	36

BLOQUE 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Capacitación

1.1.1.1. Historia

Hacer historia posibilita comprender con mayor profundidad los acontecimientos del presente, reconociendo los fenómenos coyunturales que se entrelazan con procesos de largo tiempo de sedimentación. La historia de la capacitación a lo largo de los años está constituida por profundas transformaciones económico-sociales, surgiendo como consecuencia de las demandas de las necesidades de la sociedad; convirtiéndose en un campo relativamente independiente.

El surgimiento de las carencias sociales ha sido cubierto por el ingenio humano que ha necesitado ser capacitado para resolver y desarrollar soluciones que estén acordes con las necesidades actuales. La historia muestra como el desarrollo de la educación y la capacitación en diferentes ramas va logrado niveles impresionantes de eficiencia y eficacia en el rendimiento de la actividad humana.

La capacitación, ha sido considerada como una de las funciones claves de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones, por lo que ha operado de una manera integrada y eficiente; vinculada a las pequeñas unidades productivas que provenían de la naturaleza familiar, aplicando métodos como el de aprender haciendo.

En los pueblos primitivos el proceso de aprendizaje era indispensable para todo tipo de entrenamiento y preparación en la acción educativa principalmente cuando se intercambiaban habilidades y ocurrían los primeros intentos por la necesidad de enseñar a los miembros de la comunidad.

En el surgimiento de las diferentes etapas de la capacitación aparece como primer momento en la antigüedad la capacitación en el trabajo para lograr transmitir conocimientos, luego en la edad media aparecen los talleres de aprendices que permiten

evolucionar un poco más la técnica en la formación; y es en la evolución industrial en donde aparece el modelo educativo formal caracterizado por tener un instructor que enseña y empleados que aprenden; formando así la escuela de empresa¹. En la revolución industrial a mitad del siglo XVII; surgen numerosas escuelas que instruían a aquellos que querían tener un mayor conocimiento en los métodos y procedimientos de la actividad laboral, minimizando el tiempo de producción.

A partir de estas etapas aparecen nuevas ideas de educación permanente, el aprendizaje en la acción, la praxis del grupo como recursos pedagógicos, los estudios de los casos, entre otras.

En las guerras mundiales nace el inicio de la capacitación sistemática y masiva, en el período de posguerra aparece la intención de organizar el aprendizaje capacitando individualmente a partir de la incorporación de la computadora; mirando a la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones².

Con el tiempo la capacitación fue abordando temas como el comercial, la conducción, los idiomas, la informática, entre otros; designando instructores capacitados que sirvan para adiestrar y alcanzar la formalización de la función la cual llega a contribuir a la identidad profesional.

1.1.1.2. Definición

La capacitación, es el conjunto de herramientas y procesos de enseñanza planificados, organizados y sistemáticos a corto o largo plazo, que permiten alcanzar las metas que se haya propuesto la organización como generar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar y mejorar actitudes y aptitudes, perfeccionar el desempeño del cargo, incrementar la productividad, fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo personal e

¹ cfr. así aprendieron a trabajar, Oscar Juan Blake. pág., 189.

² Mitnik F, Coria A. (2004): Una perspectiva histórica de la capacitación laboral .

integral; todo esto con el fin de ampliar la capacidad individual y colectiva de los trabajadores nuevos o actuales.

Este proceso llamado “capacitación” se ha convertido en un factor de competitividad en el mercado actual, es utilizado como una estrategia empresarial importante que va de la mano de todos los esfuerzos que las organizaciones llevan adelante, pero sobre todo, está sujeto a las competencias laborales que haya determinado la organización dentro del manual de funciones³.

1.1.1.3. Importancia

En la actualidad, la capacitación para las organizaciones es un tema laborioso, ya que implica tiempo en el diseño de programas formativos que perfeccionen el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de incrementar la productividad en la organización y lograr el desarrollo del Recurso Humano, ya sea de forma personal como profesional.

Para las organizaciones, la capacitación del Recurso Humano debe ser de vital importancia, porque beneficia a la misma y al empleado. Capacitarse significa para el empleado un desarrollo en el aprendizaje de nuevas formas de trabajo y un mayor rendimiento en sus tareas laborales, mientras que para la organización, representa un aumento, muchas veces valioso en la productividad.

Para el cliente interno es significativo e importante sentir que la entidad en la cual trabaja se preocupa por su formación y no escatima esfuerzos en ello. Todo colaborador que recibe capacitación siente que la organización lo estima y considera, ya que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo y consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Las organizaciones hoy en día deben comprender que por medio de la capacitación los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individual y grupalmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, son proactivos e innovadores; en otras palabras, todos los que conforman la organización obtienen

³ Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

beneficios pese a cualquier riesgo o dificultad que se presente en el proceso. La capacitación requiere de un presupuesto establecido, y esto implica una inversión que es necesaria para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros⁴.

1.1.1.3.1. La capacitación en el proceso educativo

“Ninguna nación, ningún grupo, ningún individuo se hallará en aptitud de servir a la paz del mundo, mientras esa paz no se afiance en una filosofía de la vida que dé a la vida su pleno significado: el cumplimiento de una misión” (*Jaime Torres Bodet*)

La importancia de la capacitación en el proceso educativo radica en que, el sujeto es capaz de transformar el mundo en el que vive a partir de la interrelación que existe entre ambos. Por tanto, el proceso educativo se debe caracterizar por la formación de profesionales para la práctica reflexiva, basados en el estudio de la ciencia y el conocimiento a través de la dimensión humana de interioridad que vincula los procesos de enseñanza - aprendizaje hacia una actitud comprometida con la acción social, teniendo como resultado una reflexión sobre la acción, es decir, aprendizaje – servicio.

Cada miembro de la organización mediante la capacitación, actualización y formación tiene el derecho y el deber de contribuir en este proceso, provocar cambios en los niveles organizativo, institucional y técnico – metodológico de la planeación educativa. De ahí se afirma que las organizaciones, para tener éxito en el mercado educativo, requieren invertir de forma continua en la formación de sus trabajadores.

El modelo de capacitación debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Por medio de una formación oportuna y eficaz, es posible desarrollar personas; pero ya no solo con el fin de darles información, para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, tornándose más eficientes en lo que hacen, sino más bien se vuelve necesario y sumamente importante darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos,

⁴ Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

que les permitan ser más eficaces en lo que hacen: capacitar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana⁵.

Según Inés Aguerrondo y Cecilia Bralavsky "los beneficios directos que trae consigo la capacitación en el proceso educativo pueden ser:

Mejora el capital humano a disposición de la Organización. Este es el objetivo que se persigue cuando se consideran programas de capacitación para mejorar la productividad, la adaptación a las nuevas tecnologías, o el estilo de dirección de los trabajadores.

Refuerza otras políticas de recursos humanos. La capacitación puede reducir la necesidad de reclutamiento externo, incrementar la eficiencia del trabajo en equipo, o complementar las evaluaciones del rendimiento.

Induce de forma positiva en variables de recursos humanos, como el compromiso y absentismo, o en variables de tipo organizativo, como la imagen de la entidad en el mercado de trabajo.

Si desplazamos nuestra atención de la organización a los individuos, podemos enumerar diversos beneficios directos de la capacitación de estos. Tales como:

- Mayor satisfacción en el puesto de trabajo.
- Mejora la confianza en las propias capacidades
- Incrementa el control sobre la propia carrera profesional
- Aumenta la motivación a través del reconocimiento, el logro, el progreso o la responsabilidad⁶.

En definitiva, nos encontramos con una práctica de recursos humanos que beneficia tanto a la organización educativa como a los trabajadores que forman parte de esta entidad.

Pero la inversión en formación no tiene solo los beneficios directos aludidos, sino también otros beneficios indirectos que, aunque menos evidentes, son por ello menos relevantes. Tales beneficios han sido identificados por Baron y Kreps⁷.

⁵ Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

⁶ Aguerrondo I. , Bralavsky C. (2002): *Escuelas del Futuro en Sistemas Educativos del Futuro*: Papers Editores

Possible efecto en terceras personas. A menudo los empleados enseñan lo que han aprendido en un programa de capacitación a sus compañeros. De esta manera el coste de formar solo a una persona puede resultar en el cambio del comportamiento de más personas.

Estimular el sentido de competitividad y competencia: Si estos estiman que su rendimiento puede ser instrumental a la hora de ser elegidos para un determinado curso de capacitación a menudo la formación sirve como recompensa para el trabajo bien hecho.

Efecto en la cultura de una organización. Las organizaciones educativas que ofrecen capacitación a todos sus empleados de manera continua mandan una señal clara de que el aprendizaje y el cambio son elementos importantes de su cultura organizacional.

Además, el contenido específico de un programa de capacitación señala el tipo de comportamiento deseado y las actitudes que la organización educativa valora y considera necesarias para que los docentes impartan a los estudiantes. Por ejemplo, los empleados que trabajan en una organización educativa que invierte mucho dinero en cursos sobre pedagogía, metodologías de trabajo y formación en valores; son conscientes de que su estilo de planificar y ejecutar una determinada clase es algo que su organización valora, ya que facilita el aprendizaje de los estudiantes y agrega valor a la organización en sí.

1.1.1.4. La decisión de invertir en la capacitación

Si bien la capacitación puede tener muchos beneficios para una organización, también es cierto que cuesta dinero. Las organizaciones exitosas invierten mucho en entrenamientos y formación para obtener un retorno garantizado; esa inversión es valiosa en la organización o en sus empleados, que redunda en beneficio directo de los clientes, pero ¿qué influye en la decisión de destinar tal cantidad de recursos a la capacitación? Baron y Kreps destacan cinco consideraciones importantes⁸:

⁷ Baron, J. y Kreps, D. M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager*. New York. Wiley & Sons.

⁸ Baron, J. y Kreps, D. M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager*. New York. Wiley & Sons.

1.1.1.4.1. Los valores y creencias de los directivos.

Casi todas las decisiones estratégicas están influidas por los valores fundamentales de los directivos. Las empresas cuyos directivos creen en el valor de su capital humano como fuente de ventajas competitivas elegirán gastar más en capacitación y desarrollo.

1.1.1.4.2. El riesgo de la inversión.

Todas las inversiones conllevan cierto riesgo. El riesgo de las inversiones en capital humano está relacionado con el hecho de que este tipo de capital no pertenece a la empresa sino al propio empleado. Un empleado puede al irse, "llevarse" la inversión con él. Por eso la decisión de invertir en el capital humano no se puede limitar a la capacitación.

1.1.1.4.3. La especificidad de la capacitación.

La decisión de invertir en la capacitación depende en parte de si esta resulta en habilidades generales que el empleado podría utilizar en cualquier otra organización o si por el contrario resulta en habilidades específicas de la propia organización.

1.1.1.4.4. La utilidad.

El análisis de utilidad trata de evaluar el valor económico de un programa de recursos humanos al estimar el valor en dinero del beneficio de un programa para poder compararlo con su coste. La evaluación económica de la capacitación puede ayudar a convencer a los directivos del valor de la inversión en el capital humano.

1.1.1.4.5. La existencia de alternativas.

El costo de la capacitación a veces hace prohibitiva la formación intensiva de todos los empleados. En este caso las empresas prefieren invertir en el capital humano estratégico, es decir, en las habilidades que contribuyen a establecer y mantener una ventaja competitiva.

1.1.1.5. El costo de no capacitar

Hace algunos años, mostrarles a los trabajadores las herramientas básicas para desempeñar su trabajo era tan sólo una opción para muchas organizaciones. En la

actualidad esto ya no es sólo una opción. Si se continúa trabajando de la misma forma, dentro de cinco años muchas personas y organizaciones serán dramáticamente obsoletas, porque la mayoría de los competidores están ayudando a su personal a convertirse en personas más efectivas a través de la capacitación.

Las organizaciones que no se preocupan por la formación de sus colaboradores, tendrán serios problemas en la productividad y eficiencia de los mismos.

Las personas sin capacitación tardan hasta seis veces más en realizar su trabajo, que una persona capacitada y motivada; quien no recibe ningún tipo de formación quiere retirarse de la organización puesto que no ve futuro en un ambiente que no le permite crecer y explorar nuevos métodos de trabajo⁹.

Para competir con otras organizaciones se requiere de personal capacitado y preparado, que esté dispuesto a enfrentar los nuevos retos que se presenten y viva acorde a las exigencias que el ambiente laboral impone. Los países que más invierten en capacitación son los más competitivos.

Cuando la organización considera que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo, no solo el cliente interno como externo se ve perjudicado; puesto, que factores como estos afectan a toda la organización en sí, ya que genera pérdidas humanas y económicas, crea un malestar entre los colaboradores, disminuye la calidad en el trabajo, y sobre todo, debilita la imagen y prestigio que tiene la organización.

Existen organizaciones que invierten poco en la formación de su personal, porque consideran que más adelante los empleados se irán a otras empresas; sin embargo, la capacitación va más allá de una simple transmisión de conocimientos o información; si existe tal temor, es necesario pensar en planes de desarrollo dentro de la empresa que permita retener y evitar la movilidad del personal. La capacitación no soluciona los problemas de raíz, sin embargo como se ha mencionado, es un método eficaz y aunque su inversión puede ser significativa para la empresa, por medio de ella se generan mejores resultados.

⁹ Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

Son tantos los medios para alcanzar el desarrollo del personal, y estos son los que nos van a permitir anclar a los trabajadores eficientes por medio de estímulos y planes de formación personal y profesional.

1.1.1.6. Relación de la capacitación con los objetivos organizacionales

Todo programa de capacitación debe estar articulado con los objetivos organizacionales, puesto que estos deben ser tomados en cuenta en el momento que se va a estructurar un programa de capacitación; al no darse de esta manera, todo tipo de capacitación quedará aislada de las necesidades que tiene la organización, peor aún, sus miembros no trabajaran por el cumplimiento de los objetivos y cada área de trabajo realizará sus actividades por su propia cuenta, sin enlazar los objetivos específicos del área con los de la organización, y a la vez, no provocará cambios en el comportamiento de los empleados. La capacitación es una herramienta de gestión que permite dar respuesta a los objetivos organizacionales, además facilita el alcance de los mismos; es por este motivo que las organizaciones en la actualidad tienen la obligación de incorporar en sus gestiones programas de capacitación eficaces que lleven al personal a comprometerse con el proceso de aprendizaje.

Antes de iniciar con un proceso de capacitación, es necesario que las personas conozcan y entiendan los objetivos de la empresa; si las personas no viven, no persiguen y no comparten el valor que tienen dichos objetivos será difícil alcanzar el cumplimiento de los mismos.

La capacitación refuerza el tema de los objetivos, porque aclara el por qué y el para qué de estos, permite que los miembros de la organización conozcan las acciones que se han de desarrollar y se involucren con los objetivos políticos y estratégicos que se quieren alcanzar. Para que exista un buen nexo entre el programa de capacitación y los objetivos organizacionales, los que están al frente de este trabajo deben esmerarse en buscar técnicas que detecten a tiempo las necesidades percibidas por los trabajadores con respecto a la capacitación, ya que si no se involucra a los empleados, no se sentirán parte de los objetivos y más aún de los procesos que se quieren incorporar, y se puede crear una resistencia tan fuerte que será un obstáculo cuando se pretenda generar cambios o nuevos aprendizajes.

1.1.1.7. El entorno de la capacitación

Según Peter Senge, "la capacitación no ocurre en el vacío, sino dentro de un entorno que ejerce notable influencia sobre el éxito del propio proceso formativo. De hecho, uno de los resultados más importantes de la formación no es el aprendizaje en sí, sino la aplicación de lo que uno ha aprendido al puesto real, lo que se llama la transferencia. Ésta solo tiene lugar cuando cuenta con el esfuerzo deliberado del empleado, el cual, a su vez, está influido por el apoyo de los supervisores y los compañeros, así como por ciertas políticas de gestión"¹⁰.

Senge Considera importantes los siguientes tipos de influencias:

1.1.1.7.1. La influencia del supervisor

El supervisor realiza un papel fundamental en la transferencia. Para ayudar a la transferencia, el supervisor puede establecer nuevos objetivos concretos y alentar el uso de las nuevas habilidades en el puesto de trabajo. O puede estructurar el trabajo del empleado para que permita el uso de las nuevas habilidades y aclarar cómo éste puede incorporar lo que ha aprendido al puesto, suministrándole la adecuada realimentación y el reconocimiento oportuno.

1.1.1.7.2. La influencia de los compañeros

Hay ocasiones en que los compañeros se resienten del hecho de que el empleado haya pasado tiempo en capacitarse sin estar cumpliendo con las tareas de su puesto. Otras veces no desean adaptar sus rutinas a las sugerencias del empleado que ha vuelto con nuevas ideas sobre cómo se debe hacer el trabajo; sin embargo, la cultura organizativa puede tener también una influencia positiva sobre las reacciones de los compañeros a los recién capacitados. Una cultura que valore la capacitación continua ayudará a minimizar reacciones negativas que van en contra del cambio y la mejora.

¹⁰ Senge P. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje

En general, en las compañías que ofrecen capacitación y desarrollo a todos sus empleados hay menos resentimiento y resistencia a la mejora continua y al cambio, dado que estos forman parte de la vida laboral.

1.1.1.7.3. La influencia de la organización

Además del apoyo del supervisor y los compañeros, las políticas de la compañía pueden influir en la transferencia. Una de las políticas más importantes en este sentido es la compensación. La transferencia requiere un esfuerzo adicional y, como tal, ha de estar motivada. Tal motivación puede tener carácter extrínseco por ejemplo, un incremento salarial si cambia su comportamiento; ó intrínseco por ejemplo, porque la nueva manera de trabajar es más estimulante. Ambos tipos de recompensa motivan la transferencia.

Además de estas políticas, existen programas concretos que aumentan la probabilidad de transferencia. La autogestión, por ejemplo es una intervención psicológica que ayuda a los empleados no solamente a aplicar lo aprendido, sino también a mantener el nuevo comportamiento a lo largo del tiempo. Enseña a los individuos a vigilar su propio comportamiento y a reconocer situaciones de peligro en las que el mantenimiento de los nuevos comportamientos puede ser difícil.

En las organizaciones con programas eficaces, la capacitación forma parte de la cultura organizativa y sus líderes reconocen la importancia de vincularla con los objetivos estratégicos y los resultados organizacionales. En ellas la capacitación se traduce en programas formales y comprensivos, que se extienden a todos los niveles.

1.1.1.8. El proceso de la capacitación

El proceso de la capacitación conlleva 4 etapas secuenciales y complementarias, estas son: Análisis de necesidades, diseño, implantación y evaluación. El diagrama a continuación muestra el proceso de la capacitación.

Figura1. Proceso de la capacitación



Fuente: Bonache. J, Cabrera. A, (2006) Dirección de Personas: evidencias y perspectivas del siglo XXI. Editorial Pearson Educación S.A. pág. 173

1.1.1.8.1. Análisis de Necesidades del Proceso de Capacitación

A menudo, las organizaciones imparten cursos de capacitación basándose en lo que hace la competencia o por consejo de una consultora que les ha vendido un programa de moda; estos motivos raramente justifican una inversión en capacitación. Cualquier programa debe basarse en las necesidades reales de la empresa, lo que no siempre es así.

El análisis de necesidades hace referencia de manera directa a todas aquellas carencias de preparación profesional que tienen las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer, aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad trae consigo desequilibrio de información y habilidades que una persona o todo un grupo debe empezar a desarrollar con el fin de mejorar o incrementar su productividad en el trabajo.

La capacitación oportuna puede eliminar todas esas necesidades que de una u otra manera se habían convertido en un obstáculo para el crecimiento de todos los que forman parte de la organización, y vale la pena mencionar que el cliente interno y externo es el más beneficiado.

Todo proceso de capacitación debe ser una actividad continua y constante que permita el seguimiento e implementación de nuevos métodos que refuercen y faciliten todo tipo de aprendizaje; y qué mejor que la capacitación, que permite elevar los niveles de desempeño, favoreciendo el desarrollo personal y profesional de todo individuo.

Hay muchos factores que pueden originar una necesidad de capacitación y que por tanto han de considerarse en la fase de análisis. Entre ellos están:

- Los cambios en el entorno, como las innovaciones tecnológicas.
- La estrategia de la organización, como el lanzamiento de un nuevo producto o la introducción en un nuevo mercado.
- La existencia de problemas, como los accidentes laborales, la baja productividad, la baja calidad, o el absentismo.

Jaime Bonache y Ángel Cabrera plantean que "la identificación de las necesidades de capacitación se ha de hacer a tres niveles: organización, operaciones, y personas"¹¹.

1.1.1.8.1.1. Organización

Al nivel de la organización la empresa puede tener problemas de productividad, costes, clima laboral, o carencias concretas en habilidades o conocimientos que se requieren para alcanzar sus objetivos; aquí es donde se vincula la planificación estratégica con las necesidades de capacitación. Es necesario que los directivos que realizan la planificación estratégica participen en este análisis.

1.1.1.8.1.2. Operaciones

Una vez que están determinadas las necesidades de la organización a nivel macro, el análisis se debe centrar en identificar el contenido de la capacitación, lo que requiere un análisis de las operaciones: el tipo de trabajo que hace falta llevar a cabo, las tareas que hay que realizar, y lo que los trabajadores deben saber para hacerlo bien. Tal análisis consigue

¹¹ Bonache J. y Cabrera Ángel. (2006): *Dirección de Personas*. Madrid: Prentice Hall

identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para realizar el trabajo en la organización.

La participación de los directivos y sus subordinados en este análisis no solo ayuda a identificar las necesidades, sino que promueve la participación y aumenta el compromiso con el programa resultante.

1.1.1.8.1.3. Personas

Una vez determinados los contenidos o las competencias requeridas por cada puesto, se ha de pasar al nivel de los individuos, examinando el tipo de capacitación que requiere cada trabajador. Se puede obtener información de este tipo por medio de las evaluaciones de desempeño hechas por los supervisores.

También se utilizan las evaluaciones que realizan los compañeros o las autoevaluaciones, que permiten identificar problemas de rendimiento individuales.

El análisis de necesidades debe terminar con la fijación de objetivos concretos, que sirvan para especificar lo que el empleado debe ser capaz de hacer después de terminar con éxito el programa de capacitación. Deben ser específicos y, siempre que sea posible medibles en términos de comportamientos o resultados.

1.1.1.8.2. Diseño del Proceso de Capacitación

1.1.1.8.2.1. Principios de aprendizaje

Consiste en determinar cómo maximizar el nivel de aprendizaje de los participantes. La probabilidad de éxito de un curso de capacitación depende tanto de la capacidad como de la motivación para adquirir aptitudes, conocimientos, y comportamientos nuevos para el individuo. Por eso, el diseño de cualquier programa de capacitación debe tener en cuenta unos principios de aprendizaje para intentar maximizar la probabilidad de que los participantes puedan y quieran aprender la materia.

Autores como Bonache y Cabrera¹² consideran relevantes los siguientes principios de aprendizaje:

1.1.1.8.2.2. Fijación de metas

La fijación de metas es el proceso de establecer objetivos que uno quiere lograr con la capacitación. Tales metas tienen un efecto muy positivo sobre la motivación de los empleados, sobre todo si ellos mismos participan en su definición, se traducen en objetivos concretos y difíciles pero conseguibles que se proporciona en la realimentación sobre sus resultados.

1.1.1.8.2.3. Modelos

Los modelos son otras personas presentes o virtuales, que demuestran o realizan el comportamiento que los empleados van a aprender en la capacitación. El uso de modelos se basa en el hecho de que las personas son capaces de aprender a través de la observación.

1.1.1.8.2.4. Práctica activa

Los empleados que tienen la oportunidad de practicar activamente los comportamientos nuevos, aprenden mejor que los que no la tienen. Con la práctica, el empleado puede descartar las conductas no eficientes y retener las asociadas al rendimiento positivo. En algunos casos, la práctica permite automatizar comportamientos de gran utilidad para ciertos tipos de aprendizaje.

1.1.1.8.2.5. Aprendizaje de los componentes

Este principio posibilita la división de una tarea en componentes más pequeños para poder enseñar cada elemento por separado.

Unas veces será mejor enseñar cada componente de manera separada y otras enseñar la tarea por completo. Para ello existen tres métodos que se elegirán en función del tipo de tarea: el agregado, el desagregado, y el progresivo.

¹² Bonache J. y Cabrera Ángel. (2006): *Dirección de Personas*. Madrid: Prentice Hall

- Método agregado: La tarea por completo sin dividirla en subtareas.
- Método desagregado: Se divide la tarea en tantas subtareas como sea necesario para una correcta optimización del aprendizaje.
- Método progresivo: Un posible inconveniente del método desagregado es que puede resultar difícil integrar los distintos componentes al final del proceso o se pueden olvidar los componentes aprendidos al principio de la capacitación. Con el método progresivo se enseña un componente de la tarea y después se añade otro sin dejar de practicar el anterior.

1.1.1.8.2.6. Duración de las sesiones

La manera óptima de distribuir las sesiones de aprendizaje, depende de la naturaleza de la tarea. Las sesiones continuas, donde la enseñanza se imparte sin interrupciones, son más eficientes para tareas que requieren perseverancia en la solución de problemas. Sin embargo, con este método se corre el riesgo de que los participantes se cansen, especialmente si la materia es difícil y cuantiosa o el proceso de aprendizaje exige esfuerzo físico.

Las sesiones distribuidas, donde la enseñanza se imparte en más de una sesión, son especialmente eficaces para el aprendizaje de destrezas motoras que producen fatiga y que, por consiguiente, requieren más descansos. El inconveniente de estas sesiones, al igual que ocurre con el método desagregado, es la facilidad con la que los participantes pueden olvidar lo que aprendieron en las sesiones previas.

1.1.1.8.2.7. Realimentación

La realimentación, un elemento también esencial del aprendizaje, se refiere a lo que un empleado obtiene acerca de la eficiencia de su comportamiento. Para que la realimentación sea eficaz, la información debe ser:

- Oportuna: proporcionarse inmediatamente después de que se haya producido la conducta.
- Concreta: específica, evitando siempre la información vaga.

- **Impersonal:** centrándose en las descripciones y evitando los juicios de valor, sobre todo si son negativos. Las críticas deben hacerse a las conductas y no a las personas.
- **Controlable:** que esté bajo el control del empleado, explique por qué el rendimiento es inadecuado y sugiera un modo de corregir la conducta incorrecta.

La realimentación no solo sirve para indicar lo que se está haciendo mal y bien con el fin de acercarse a los objetivos de aprendizaje, sino que también es una herramienta de motivación.

1.1.1.8.3. Implantación del Proceso de Evaluación

Los métodos se suelen agrupar en tres categorías: presentación de información, simulaciones, y formación en el puesto. A continuación se presentan los métodos más comunes para cada una de estas categorías.

1.1.1.8.3.1. Presentación de información:

Clases y cursos. Este método permite transmitir grandes cantidades de información a muchas personas de forma rápida y sencilla. Es una manera eficaz de impartir conocimientos intelectuales y principios conceptuales. Sin embargo, a no ser que el ponente sea un excelente comunicador, suele resultar aburrido y carente de experiencia práctica.

Interacción asistida por computadora. La interacción asistida por computadora proporciona la capacitación directamente vía computadora en un formato interactivo. Permite una capacitación multimedia donde se pueden combinar textos, gráficos, audio y películas. Este tipo de capacitación es especialmente eficaz cuando uno de los requisitos del puesto es trabajar con una computadora. Así aumenta la transferencia de lo que se aprende en la capacitación a los comportamientos reales en el puesto.

Una de las ventajas del uso de las computadoras en la capacitación es su ritmo individualizado. Con la computadora cada empleado puede ajustarse a su propio ritmo de aprendizaje, pueden empezar una sesión en el momento que lo deseen contribuyendo a aumentar la motivación del individuo. Otra ventaja es la autosuficiencia, pues puede no

requerir la intervención de instructores, supervisores, ni compañeros durante el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, la interacción asistida por computadora también tiene sus inconvenientes, uno de ellos es la falta de disponibilidad. No siempre las organizaciones disponen de computadoras suficientes para impartir capacitación y la calidad del medio no garantiza la veracidad del contenido. El éxito de este tipo de capacitación depende mucho de una preparación cuidadosa del contenido, el cual es aplicado en el mismo nivel a todos los participantes.

E-learning. Uno de los medios más novedosos para impartir capacitación es a través de Internet, gracias a la disponibilidad que ofrece y a la facilidad con la que se actualizan los contenidos. Este formato permite el acceso desde cualquier parte del mundo para realizar consultas o incluso facilitar un curso rápido sobre una materia en concreto.

1.1.1.8.3.2. Simulaciones

Estudio de casos. Consiste en describir una situación de trabajo real o ficticia con fines didácticos. La solución y el debate de los problemas en ellos presentados ayudan a aprender los contenidos de la capacitación dentro de un contexto real.

Representación de papeles. Consiste en asumir las actitudes y comportamientos propios de un puesto concreto para enfrentarse a un problema e intentar resolverlo. Los participantes que consiguen meterse en sus papeles mejoran su sensibilidad hacia los otros y su grado de empatía y, como resultado, sus habilidades interpersonales.

Simuladores. Presentan una réplica o situación parecida a la del puesto de trabajo real. Normalmente se utilizan para puestos donde el coste de un error es muy alto; con su uso se busca obtener las ventajas de la información en el puesto sin colocar realmente al empleado en este, para evitar así inconvenientes como distracciones e interrupciones, posibles daños a los equipos, mal servicio al cliente o cualquier otro problema que puede ocurrir cuando un empleado esté realizando una tarea para la que no haya terminado de ser capacitado.

Realidad virtual. Permite reproducir situaciones más reales que los simuladores tradicionales. Crea entornos tridimensionales para que los empleados interactúen con

objetos y puedan manipularlos en tiempo real. Se consigue disminuir el tiempo de aprendizaje y el número de errores que pueden cometerse después de la capacitación. El máximo inconveniente de este método es su coste. Sin embargo, muchas empresas apuestan por este método ya que se obtienen resultados muy positivos.

Centros de evaluación. Consisten en un conjunto de pruebas que requieren habilidades de liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, planificación, comunicación oral y flexibilidad. Están dirigidos a empleados que bien aspiran o bien ya ocupan puestos de dirección.

1.1.1.8.3.3. Capacitación en el puesto

Se estima que las organizaciones utilizan la formación en el puesto de tres a seis veces más que fuera del puesto. Generalmente la capacitación la imparte un trabajador de la propia empresa con más experiencia o un supervisor. La capacitación en el puesto suele aumentar la transferencia porque las explicaciones se aplican directamente al trabajo. Además, los costes suelen ser menores ya que se utiliza a los propios empleados capacitados para impartir la capacitación y evita que se ausenten de sus puestos. Bonache y Cabrera mencionan que algunos tipos de formación en el puesto incluyen¹³:

Orientación. Consiste en dar información sobre la organización y sus políticas y procedimientos a los nuevos empleados, además de presentarles a su supervisor y sus compañeros de trabajo y familiarizarles con el entorno de trabajo. La orientación sirve para introducir a los nuevos empleados a la organización.

Socialización. Consiste en la transmisión de las normas y la cultura de la organización a los empleados. En sus grupos de trabajo los nuevos empleados forman amistades, y a través de estas relaciones sociales aprenden cómo funcionan las cosas, los valores de la organización, y los comportamientos esperados.

¹³ Bonache J. y Cabrera Ángel. (2006): Dirección de Personas. Madrid: Prentice Hall

Rotación de puestos. Este tipo de capacitación proporciona a los empleados una visión global del conjunto de la organización e incrementa la flexibilidad de la empresa, ya que ayuda en periodos de ausencias, vacaciones, o dimisiones.

Aprendizajes. Se asigna un nuevo empleado a un empleado experimentado para que trabaje con él. Se suele utilizar para trabajos que requieren una capacitación de larga duración y niveles de destreza elevados.

Coaching. El papel principal del coach es observar, escuchar, preguntar, y, así, facilitar al empleado la clarificación de situaciones y relaciones.

Puede consistir en la realimentación diaria y los consejos que el supervisor debe proporcionar al empleado.

Mentoring. Un mentor suele ser una persona de más edad y experiencia que trabaja en la misma empresa. Sirve como modelo, y proporciona realimentación, instrucción e información sobre las políticas de la organización.

La elección del método idóneo depende del tipo y nivel de habilidad que se quiere formar. Los niveles empiezan por el conocimiento fundamental, pasan por el desarrollo de la habilidad, y terminan con la competencia de uso.

Por su parte, los tipos o categorías son:

Destrezas básicas: incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura.

Habilidades interpersonales: incluyen la capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, y de negociación.

Habilidades integradas y conceptuales: incluyen habilidades de gestión como las de tomar decisiones, delegar responsabilidad y la creatividad.

1.1.1.8.4. Evaluación del Proceso de Evaluación

Las organizaciones invierten una fuerte cantidad de dinero en la capacitación de sus empleados. Por eso, un punto crucial, que en muchos casos se descuida, es la evaluación de

su eficacia, la cual según Bohlander, Snell y Sherman "se puede hacer desde distintos criterios: reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados"¹⁴.

1.1.1.8.4.1. Reacciones

Al terminar un programa de capacitación casi siempre se distribuye un cuestionario donde se piden las opiniones de los empleados acerca de la capacitación. Se puede preguntar por su satisfacción, los métodos utilizados, el lugar de capacitación, el interés de los temas, etc. Estas reacciones proporcionan información inmediata y sugerencias para mejorar en el futuro. Este tipo de evaluación se basa en opiniones y no en hechos, por lo que no debe ser el único criterio a seguir.

1.1.1.8.4.2. Aprendizaje

Otro criterio importante para evaluar es el nivel de aprendizaje alcanzado por parte de los participantes, para lo cual existen dos procedimientos básicos.

Comparar el nivel de conocimiento de los participantes antes y después de la capacitación.

Comparar el conocimiento de los empleados que han recibido capacitación con un grupo de control (grupo de empleados que no ha recibido capacitación).

Al hacer estas comparaciones se espera encontrar diferencias en la dirección deseada entre el antes y el después o entre los dos grupos.

1.1.1.8.4.3. Transferencia

La transferencia ha sido definida como la aplicación de lo que uno ha aprendido al puesto real. Existen varias técnicas para evaluar el nivel de transferencia, como:

- La observación del comportamiento de los empleados al volver a sus puestos.
- Las entrevistas con sus superiores.

¹⁴ Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001): *Managing Human Resources*. Cincinnati, OH. South-Western College Publishing.

- Las evaluaciones del rendimiento de los empleados después de la formación.

1.1.1.8.4.4. Resultados

Otro criterio importante que se puede evaluar es el impacto del programa en los resultados de la organización, tales como el aumento de la productividad, la satisfacción de los clientes, la reducción de costes, errores o accidentes, o el aumento de los beneficios de la empresa.

Está claro que la capacitación es indispensable en toda organización, puesto que permite el desarrollo de la misma y a la vez se convierte en un valor agregado que da mayor realce a la estructura organizacional, ya que es un método conocido y trabajado en todas las organizaciones, y gracias a sus resultados las empresas obtienen beneficios, en especial, los clientes internos y externos.

1.1.1.9. Beneficios de la capacitación

1.1.1.9.1. En cuanto a la organización

Gracias a la capacitación toda organización puede incrementar su productividad. La capacitación es un medio que permite mejorar el desempeño de los trabajadores de manera eficiente, y por medio de su impacto proporciona los siguientes resultados:

- Aumenta de la eficacia organizacional.
- Se cumplen los objetivos organizacionales.
- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora el clima organizacional.
- Mejora las relaciones de quienes forman parte de la organización.
- Facilita todo proceso de cambio o innovación.
- Incrementa la eficiencia.
- En cuanto a los Recursos Humanos

El Recurso Humano en toda organización es el motor principal que permite el desarrollo y progreso de la misma; gracias a la capacitación, en el recurso humano se podrá observar los siguientes beneficios:

- Desarrollo de habilidades.
- Incorporación de nuevos conocimientos.
- Cambio de actitudes y comportamientos.
- Trabajo en equipo.
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- En cuanto a las tareas y operaciones

Los directivos de una organización deciden invertir en capacitación cuando esta influye de manera directa en las responsabilidades que tienen los trabajadores; la capacitación genera cambios que permiten modificar la forma en la cual se han venido realizando las tareas, de esta manera se obtienen resultados como la disminución del índice de accidentes, la reducción en el mantenimiento de los equipos y en el ciclo de la producción, el aumento de la productividad, una buena calidad en los productos y servicios, etc.

1.1.2. Inducción

1.1.2.1. Definición

La inducción es el proceso inicial que recibe un nuevo empleado en la organización; este proceso acoge e incorpora a la persona en su nuevo ambiente de trabajo, facilitando el aprendizaje de las funciones que tendrá que realizar y proporcionando al mismo tiempo información acerca de la organización.

Por medio de la inducción el nuevo trabajador puede adaptarse con mayor facilidad a la organización, a sus nuevos compañeros, y sobre todo a su puesto de trabajo con sus respectivas obligaciones.

Es de vital importancia que este proceso incluya la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, valores, horarios laborales, días de pago, días de descanso, servicios al personal, entre otros puntos, que faciliten la información necesaria que el nuevo empleado debe conocer acerca del lugar donde trabajará.

Al ser la organización un sistema dinámico de interacciones internas y externas que se encuentran en constante evolución; la inducción pretende que ese nuevo trabajador se apropie de ese sistema y comprenda que su desempeño va a incidir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y en el éxito o fracaso de la organización.

1.1.2.2. Tipos de Inducción

Existen dos tipos de inducción que toda organización debe implementar para que el programa sea efectivo y pueda orientar al nuevo trabajador hacia los objetivos de la empresa.

Para Stephen Robbins¹⁵ existen dos tipos de inducción:

La inducción sobre las unidades de trabajo, que familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación de sus nuevos colegas.

La inducción sobre la organización informa al nuevo empleado sobre los objetivos, historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de los recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extras y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

¹⁵ Robbins S, y Coulter M. (2005). *Administración*. Pearson: Prentice Hall

1.1.2.3. Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re-inducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de las labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

En todo momento se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

1.1.2.4. Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999) ¹⁶.

¹⁶ Fernandez, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"¹⁷. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"¹⁸.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación¹⁹.

La comunicación organizacional está presente en toda actividad empresarial, y a la vez involucra a todos los que forman parte de la organización; para quienes están al frente de una entidad es sumamente importante y necesario mantener canales de comunicación eficaces y eficientes que mejoren los procesos y las relaciones dentro y fuera de la organización. Por medio de la comunicación organizacional, la planificación, organización y control se llevan a cabo en los tiempos determinados, la buena comunicación permite que estos subsistemas cumplan sus objetivos y el desarrollo integral de las funciones administrativas.

La selección, evaluación y capacitación de quienes conforman una organización también depende de la comunicación organizacional, puesto que esta permite el mejor desempeño de las funciones, proporciona un liderazgo eficaz, pero sobre todo crea un ambiente motivador y decisivo en la organización.

La comunicación organizacional según Fernández puede dividirse en:

¹⁷ Kreps, G. L. (1995) *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. España

¹⁸ Idem.

¹⁹ Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización: directivos, gerencia media, empleados y obreros. Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

1.1.2.5. Estrategia de comunicación organizacional

1.1.2.5.1. ¿Qué es una estrategia de Comunicación Organizacional?

La estrategia de comunicación organizacional es una acción que se convierte en la base fundamental de toda organización para emitir y recibir mensajes. Toda estrategia de comunicación organizacional es establecida por quienes están al frente de la organización, esta puede adquirir un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, responsabilidades, entre otros.

Por medio de una estrategia de comunicación organizacional toda organización puede establecer el camino que desea recorrer para alcanzar los objetivos propuestos, ya que esta permite diseñar y ejecutar acciones concretas que mejoran los procesos de producción, circulación, consumo de significados entre una organización y sus públicos; además, facilita las relaciones laborales y propicia un ambiente participativo que mejora la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

1.1.2.5.2. Importancia de una estrategia de comunicación organizacional

Toda estrategia de comunicación utilizada en las organizaciones es importante, puesto que permite la efectividad y buen rendimiento de una empresa, además facilita el cumplimiento de los objetivos esperados y permite proyectar una imagen integral de la empresa al público externo.

1.1.2.6. Identidad Corporativa

Para desarrollar la identidad corporativa es necesario que exista la descripción de lo que la empresa ha definido como su forma de ser, considerando si existen conceptos resumen, políticas explícitas, filosofía implícita y explícita, si se transmite su filosofía a sus empleados, de qué manera realiza esa transmisión, si existen acciones de compromiso con sus funcionarios y si se realizan acciones de inducción²⁰.

La personalidad de la entidad debe estar compuesta por elementos sustanciales que permitan el reconocimiento de su historia, sus líneas de acción y su filosofía institucional; formada por normas que regulan la administración y la prestación de los servicios. Los contactos personales de la empresa son instrumentos potenciales de la identidad corporativa ya que resulta de interés conocer cuánto saben los funcionarios del trabajo general que la empresa le asigna; a través de un cuestionario o trabajo focal en el que se consulta información de la actividad que realizan.

La identidad organizacional es el término que se utiliza para definir el programa de comunicaciones y cambio que emprende una empresa, que formula el conjunto de características diversificadas de la empresa, los valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se distingue de las otras entidades. En ella se constituye todo aquello que diferencie a la organización como singular, materializándose a través de una estructura.

²⁰ Baquero, J.D (2005) Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación. Ediciones Gestión 2000

El rol que desempeña la empresa y la tecnología que utiliza son parte de la identidad corporativa así como los sistemas de información y control, los modos en que se toman las decisiones, los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

“La identidad corporativa sirve para la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistema de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles; forman los atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida”²¹.

1.1.2.7. Imagen Corporativa

El mejor medio para crear y mantener una sólida posición frente a otras organizaciones es tener una imagen corporativa, que permite mantener un grupo de interés amplio y estable en un periodo determinado²². La imagen corporativa se entiende como “la idea en la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya receptado”²³.

Los mensajes transmitidos se incorporan a la memoria de las personas y son recuperados cuando el individuo necesita reconocer, identificar y diferenciar la organización en relación a otras. La imagen corporativa pertenece a una de las estructuras mentales cognitivas que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización.

La imagen no es lo que la organización cree sino lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación. Mientras una marca se dirige a un determinado público, la compañía tiene públicos heterogéneos, entre ellos los dirigentes sindicales, clientes, proveedores,

²¹ Nicholas Ind: “Es la suma de la historia y las estrategias de una empresa”

²² Martínez, J.L. (1997) La imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector. Editorial IEPALA

²³ Nicholas Ind: “Imagen que tiene un determinado público sobre la empresa”

accionistas, analistas de mercado y empleados, cuyas expectativas son distintas de las de la institución.

La cuestión radica entonces, en la forma de orientar la percepción del público; destacando la verdadera identidad de la organización por medio del manual de inducción, logrando transmitir prestigio, reflejando la dimensión de la institución por medio de la inducción general para conseguir una opinión pública favorable que permita organizar el futuro de la organización. Así, de acuerdo a los atributos otorgados por los públicos a la organización la imagen será favorable o desfavorable para el futuro puesto que la imagen de una corporación es relativamente fácil de cambiar, aunque a veces se requiere un esfuerzo significativo para cambiar la imagen de una institución que está bien consolidada.

1.1.2.8. Relación de la Inducción del personal con la comunicación organizacional

En todo el proceso de inducción del personal se encuentra implícita la comunicación organizacional. Los nuevos empleados siempre necesitaran un amplio panorama sobre cómo funcionan las cosas y en dónde recaen las responsabilidades básicas, pero para que ocurra eso es necesario dialogar directamente con el empleado. Este proceso de comunicación programado en forma sistemática es llevado a cabo por un instructor especializado o por un colega que facilite la integración de todo el personal a través del técnicas, actividades, motivaciones grupales, etc., encaminadas a agilizar el flujo de mensajes que se genera entre miembros de la organización, o entre la organización y su medio, rol esencial que desempeña la comunicación organizacional.

Para la comunicación organizacional se realizan un conjunto de actividades internas en la empresa, para crear un buen ambiente de trabajo y mantener buenas relaciones entre sus miembros; así como el uso de los medios de comunicación que los mantengan informados e integrados en el objetivo organizacional. La finalidad del proceso de inducción es lograr transmitir a cada empleado el aprecio y conocimiento del funcionamiento y las bases de la institución.

1.1.2.9. Relación de la Inducción del personal con la identidad corporativa

La mayoría de los conceptos estratégicos que emite una empresa nunca traspasan los niveles directivos para llegar a la mente y la imaginación de los empleados que tienen a su cargo el trabajo diario. Sin embargo son ellos mismos los que tienen que estar en una relación continua con los clientes de la institución y los que dan forma a la verdadera imagen y reputación de la empresa. Si los empleados no están capacitados y no conocen la estrategia y la identidad corporativa del ente en donde presta servicios la estructura acabará destruyéndose.

La identidad corporativa tiene una estrecha relación con el proceso de inducción, ambas forman parte de una estrategia de comunicación encaminada a transmitir el proceso de aprendizaje a los trabajadores de la organización. La interrelación permite incorporar información al individuo que va fortalecimiento la estructura organizacional de la empresa y a la vez permiten que el personal capacitado participe de las actividades internas, conozca las líneas de dirección de trabajo, valore y respete las normas establecidas dentro de los estatuto; formando de una manera indirecta el carácter del trabajador que sentirá el sentido de pertenencia y pertinencia en la empresa, pero sobre todo proyectándose a una identidad que forma y vela por el bienestar de la organización.

1.1.2.10. Relación de la Inducción del personal con la imagen corporativa

Cuando el empleado recibe la inducción, se inicia un proceso de selección de información conjuntamente con las impresiones que recibe de la organización, de otros empleados y del gerente o el supervisor. Si existe una inducción planificada y organizada se mostrará una imagen corporativa de calidad.

La inducción del nuevo empleado es un proceso y es precisamente en ese periodo de tiempo en donde el empleado va adquiriendo conocimientos y percepciones sobre la imagen de la corporación, aquella que transmitirá al momento de brindar servicios al cliente y a las personas que sean parte de su entorno social. Por lo tanto la calidad de la inducción del personal es el reflejo de una empresa así como de los productos y servicios que esta ofrece.

1.1.2.11. Importancia de la inducción del personal en la organización

La inducción del personal en la organización es importante desde varios puntos de vista, porque contiene el recurso más valioso que tiene toda institución plenamente estructurada; el recurso o talento humano. El talento humano se capacita, se desarrolla y se aprovecha en diferentes áreas; el capital más grande de la organización nace en relación a la capacidad, inteligencia, esfuerzo y trabajo humano. Por ende, el costo verdadero de todas las empresas es el costo de conservar el verdadero talento humano. Precisamente es allí donde radica la justificación de la importancia de la inducción del personal en la organización, pues es parte trascendente de la misma empresa que va integrando nuevos elementos en la institución.

La mayoría de los empleados en una empresa, en su primer día de trabajo llegan con gran entusiasmo e inquietud. A este interés inicial se le da un uso positivo o bien puede destruirse, dependiendo la forma en que se nutra. Una inducción mal elaborada o inexistente puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización ya que sería necesario empezar nuevamente todo el proceso de contratación²⁴.

1.1.2.12. Beneficios de la Inducción del personal

Una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto conduce al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad.

Los beneficios que se obtienen en el proceso de inducción personal son de real importancia para el emprendimiento de una empresa, principalmente en los nuevos

²⁴ Cadwell. M, (1991). Inducción del nuevo empleado. Editorial TRILLAS

empleados que inician sus funciones por primera vez. El proceso les reduce el nivel de ansiedad permitiéndoles desempeñar bien las nuevas obligaciones.

De igual forma el trabajador obtiene un aprendizaje eficaz de sus funciones y de las políticas de la organización, permitiéndole adquirir información previa que es útil para la relación directa en el proceso de socialización. El personal mientras más se involucre con los colaboradores en las actividades que se emprendan, más fácil logrará integrarse cumpliendo sus compromisos y rindiendo eficientemente. Al iniciar el proceso de inducción se podrá construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la institución, reforzando el contrato psicológico que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro del resultado, reduciendo la rotación, ahorrando tiempo, mejorando el compromiso del colaborador y reduciendo el estrés.

1.1.3. Re-inducción

1.1.3.1. Definición

Se entiende por re-inducción al proceso sistemático que contribuye al fortalecimiento de conocimientos y competencias, dado a través de programas estratégicos de formación y capacitación que respondan a las necesidades reales de la institución; a la vez que contribuyen a la formación integral del personal mediante el desarrollo de habilidades y aptitudes que propicien una mejor prestación de sus servicios, el eficaz desempeño del cargo y estímulo del aprendizaje, así como la generación del conocimiento y el desarrollo tanto individual como colectivo, para cumplir con la misión institucional.

1.1.3.2. Objetivo

La re inducción está dirigida a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional durante un cierto periodo de tiempo que permita mejorar el clima organizacional de la entidad.

Las actividades de re-inducción con las que se alinea una organización o empresa están conformadas para el fortalecimiento y mejoramiento de la calidad institucional. Para ello, es necesario establecer una revisión y retroalimentación de los criterios o requerimientos más relevantes en función del plan de capacitación y acreditación vigente o según las nuevas estipulaciones o reglamentos a los cuales se circunscribe la institución. En general estos criterios de análisis y revisión se hallan basados en:

- Misión y Visión Institucional
- Planes y programas institucionales
- Manual de funciones y competencias laborales.
- Sistemas de desarrollo organizacional: Ej. Normas ISO de Calidad.
- Nueva normativa interna o modificaciones en los procesos y procedimientos.

La re-inducción es establecida en tiempos periódicos dependiendo de la realidad de cada organización. Este procedimiento es ejecutado por parte de los jefes, directores o asesores de cada proceso cada vez que lo sea requerido, dejando por sentado su participación y la del personal en la ficha del historial laboral correspondiente.

1.1.3.3. Clasificación

1.1.3.3.1. Re-inducción general o global

Es la que permite el ingreso de un nuevo miembro a la institución, ya sea por haber sido promovido en su actividad laboral o por haber sido trasladado de una actividad a otra. La re-inducción general comprende la recepción de los colaboradores, la transmisión de conocimientos de carácter global sobre la institución y la ambientación al entorno organizacional. Este programa se implementa inmediatamente cuando se oficializa la vinculación de la firma del contrato o acto de posesión en el cargo, surgiendo así una estable relación laboral previa a tomar el lugar del cargo para el cual se vinculó o fue promovido.

1.1.3.3.2. Re-inducción específica o práctica

Reorienta al trabajador hacia los objetivos específicos en sus responsabilidades prácticas que desempeña en la empresa. Por ser concreta recepta al nuevo miembro de la institución en su área de trabajo facilitándole el proceso de socialización y presentación de los jefes y compañeros de trabajo, así como toda la información sobre los objetivos, tareas y funciones, relacionadas con su desempeño, y demás responsabilidades que corresponden.

1.1.3.4. Cliente Interno

Para obtener una buena calidad en la prestación de servicios es necesaria la figura del Cliente interno que se refuerza por la gestión de calidad, dándole un enfoque basado en procesos. Durante algún tiempo han surgido diferentes conceptos sobre el marketing relacional de una empresa o el cliente interno que ella posee. Al poder materializar estas concepciones se visualiza la relación indispensable que surge entre la empresa y el cliente.

"Nace una nueva revolución en el servicio empresarial eliminando el servicio al jefe de la institución, e incorporando la modalidad de brindar un servicio al cliente; pero para ofrecer un buen servicio es necesario que la figura del cliente interno esté preparado en liderazgo, motivación personal, formación y todos aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo"²⁵.

El trabajador juega un papel único dentro de este proceso de re-inducción puesto que asume el rol de cliente interno siendo el principal activo de la institución, más no como un costo en los gastos que asume la empresa. Todo esto supone apostar por una fuerza laboral activa, dinámica y estable que se encuentra en constante proceso de formación y que participa adicionalmente del salario emocional cuyo valor va más allá de lo que percibe monetariamente.

²⁵ Lopez, J.J. (2007). El cliente interno" en contribuciones a la economía. México: Edición Pearson

Al cliente interno se le permite reconocer su valor y su posición en la empresa, siempre y cuando esté capacitado técnicamente para poder eliminar el concepto del periodo de adaptación y reemplazo. El valor del empleado pasa a ser relevante en el proyecto y la filosofía organizacional de la empresa, evitando la mala publicidad entre sus miembros y usuarios; naciendo una buena relación de corresponsabilidad entre los miembros de la empresa encontrándose en un entorno cómodo y relajado, estructurándose ya no de una forma piramidal sino de un diseño que ofrece un servicio en red que logra trabajar en equipo, disminuyendo los gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas²⁶.

1.1.3.5. Importancia de la re-inducción para la organización

El planteamiento de un buen proceso de re inducción en una empresa que presta servicios de toda clase permite contar con la participación activa de las directivas de toda la organización, contribuyendo al éxito y desarrollo de la misma institución. De forma paralela el proceso de re inducción motiva a los directivos del cargo, como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral.

Si no se fortalece la fuerza motora de una empresa se pierde el sentido de pertenencia a la misma y la producción de servicios de óptima calidad van a ser remplazados por la incapacidad del personal ineficiente y carente de recursos.

1.1.3.6. Beneficios del proceso de Re-inducción

Durante todo el proceso de re inducción se van desarrollando una serie de actos que benefician al desarrollo institucional y el mejoramiento del elemento humano capacitado técnica y humanamente para realizar sus actividades específicas. El proceso de re inducción consagra los siguientes beneficios:

²⁶ Cfr. Ibid.

- Permite el ingreso del funcionario a su grupo inmediato de trabajo facilitándole la integración en el ambiente laboral.
- Suministra información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, política, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- Familiariza a través del proceso al funcionario con las responsabilidades y exigencias de su cargo.
- Contribuye a la eficiencia para prevenir y evitar incurrir en faltas disciplinarias, el ausentismo, accidentes de trabajo, y en general la aparición de comportamientos disonantes con la cultura institucional existente y deseada.
- Estimula el sentido de pertenencia y la participación y la participación del funcionario, frente a la misión, objetivos y programas de la institución, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- Asegura la interiorización de la misión, objetivos y propósitos institucionales.
- Incorpora a los funcionarios en los procesos de autoevaluación sobre su desempeño y rendimiento en favor de la institución.

BLOQUE II

FASES DEL PROYECTO

Índice

BLOQUE 2: FASES DEL PROYECTO	1
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
2.2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	2
2.3. EJECUCIÓN.....	3
2.3.1. <i>Diagnóstico de Necesidades</i>	4
2.3.2. <i>Programa de Capacitación</i>	5
2.3.2.1. Diseño de matriz de capacitación y contacto con capacitadores.....	5
2.3.2.2. Elaboración de las Políticas de Capacitación.....	6
2.3.2.3. Entrega a la Rectora de las Políticas de capacitación.....	6
2.3.2.4. Propuesta del Programa de Capacitación.....	6
2.3.2.5. Entrega a los Directivos del Programa de Capacitación con sus respectivos indicadores.....	7
2.3.2.6. Ejecución del Programa de Capacitación.....	7
2.3.2.7. Evaluación del Programa de Capacitación.....	11
2.3.2.8. Entrega y análisis con los Directivos de los resultados obtenidos en las evaluaciones y de los Informes entregados por los Capacitadores.....	11
2.3.3. <i>Proceso de Inducción</i>	11
2.3.3.1. Elaboración de la Propuesta: Procesos de Inducción y Reinducción.....	11
2.3.3.2. Presentación y revisión con los Directivos de la propuesta de las Políticas y el Proceso de Inducción y Reinducción.....	13
2.3.4. <i>Proceso de Reinducción</i>	13
2.3.4.1. Elaboración de Formatos.....	13
2.3.4.2. Presentación a los Directivos de la Agenda de Reinducción y Lista de Chequeo Inducción/Reinducción.....	14
2.3.4.3. Ejecución de la Reinducción.....	15
2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	20

BLOQUE 2: FASES DEL PROYECTO

2.1. Identificación del Tema

El Viernes, 16 de abril del 2010 a las 13:30 pm tuve una reunión con la Rectora Sor Judith Chamorro y la Vicerrectora Lcda. Blanca Cornejo, para comunicarles en qué consistía el Proyecto de Prácticas; las autoridades se mostraron interesadas y me permitieron diseñar y ejecutar el Proyecto de Prácticas en la Institución.

El 26 de abril del 2010 me reuní con todos los Directivos para realizar el levantamiento de información que serviría de ayuda para la elaboración del Árbol de Problemas y Objetivos.

En la reunión, se determinaron algunas necesidades que existen en la Institución. A continuación las redactaré tal y cual como fueron manifestadas:

- Para el Período Escolar 2010-2011 no se ha diseñado un Programa de Capacitación que permita retomar temas Salesianos y temas que hagan referencia al acompañamiento de las niñas y jóvenes.
- Es necesario contar con una herramienta que permita formar al personal que ingrese a la Institución y a aquellos que ya forman parte de la misma.
- Se cuenta con una evaluación de desempeño que se hace de manera general a todo el personal, pero sería conveniente realizar una evaluación según el cargo que ocupe cada persona.
- Hace falta crear un espacio de formación para los padres de familia.
- Hace falta crear un espacio para formar a las integrantes de los consejos de aula.

Después de contar con esta información y tomando en cuenta las recomendaciones y los parámetros establecidos por el Director de Prácticas, el Doctor Antonio Santos, empecé a diseñar el Árbol de Problemas.

El Árbol de Problemas estaba constituido por un *problema principal*, del cual sobresalían causas y consecuencias (ver anexo # 1). Cuando existe un problema, es

necesario pensar en objetivos que permitan buscar soluciones a estos, es por ese motivo que procedí con la elaboración del Árbol de Objetivos, este, estaba planteado por un *objetivo principal* que a la vez traía consigo los medios y los fines a alcanzar (ver anexo # 2).

Después de la construcción de estos dos árboles con su respectivo análisis y las observaciones hechas por el Director de Prácticas, tomé en cuenta las necesidades más urgentes que tenía la Institución y establecí el tema de este Proyecto: *Programa de Capacitación y Procesos de Inducción y Reinducción del Personal de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional "Santa María Mazzarello"*.

Muchos se preguntaran por qué elegí ese tema y no pensé en las otras necesidades existentes; pues bien, las razones fueron las siguientes: con respecto a la evaluación de desempeño, era un proyecto que decidió trabajarlo la Comisión de Gestión de la Institución, y en el caso de la Escuela para Padres y Escuela de Líderes, fue el Departamento de Pastoral quién se hizo responsable del diseño y ejecución de ese proyecto. Es de esta manera como queda definido el tema de mi Proyecto de Prácticas.

2.2. Elaboración de la Propuesta

Cuando el tema del proyecto ya se ha fijado, surgen de manera inmediata un sinnúmero de ideas con respecto a los procesos que se llevaran a cabo en la ejecución del proyecto, sin embargo todas esas ideas o propuestas deben estar por escrito para que vayan tomando forma y así se pueda formalizar el proyecto.

La Matriz Marco Lógico es ideal para establecer de manera detallada lo que queremos realizar y al mismo tiempo alcanzar. Esta Matriz consta de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos (ver anexo # 3), todos estos requerimientos fueron analizados, ya que tenían que estar acorde con el tema establecido. La Matriz Marco Lógico fue el punto de enlace que permitió dar inicio a la elaboración de la propuesta.

La propuesta es un tema complejo que requiere ser elaborado con anticipación y dedicación; la misma, inicia con los Antecedentes de la Institución, este consta de la historia breve de la organización y actividad a la que se dedica; siguiendo con la estructura,

elaboré los Antecedentes del Proyecto tomando como referencia las opiniones emitidas por los Directivos el día que tuve la segunda reunión con ellos y mi apreciación como consultora; esos antecedentes hacen hincapié al motivo de la realización del proyecto, este punto es sumamente importante, porque determina las razones por las cuales se elabora el proyecto.

De igual manera se elaboró la finalidad del proyecto, el objetivo general, los específicos, la metodología a utilizar durante el diseño y ejecución del proyecto, también se diseñó el respectivo plan de acción con las actividades que se proponen, el tiempo que se llevará a cabo realizarlas, los recursos, los responsables y los involucrados; y para finalizar se plantearon los beneficios que se podían obtener al terminar el Proyecto (diseño y ejecución).

Cuando se concluye el proceso de elaboración de la Propuesta, ésta es presentada al Director de Prácticas y gracias a su orientación oportuna se pueden realizar las correcciones pertinentes y de esta manera hacer la entrega formal a la Universidad.

Este proceso no termina con la entrega formal a la Universidad, después de este gran paso, se debe transmitir a los Directivos dicha propuesta; esta es la forma más indicada de despejar cualquier tipo de inquietud referente al tema, pero sobre todo es la oportunidad para empoderar a las autoridades con el proyecto y de esa manera contar con el apoyo de ellos durante la elaboración y ejecución del mismo.

2.3. Ejecución

Para tener constancia de las reuniones que se realizaron con los Directivos y el Personal de la Institución pongo a su disposición las bitácoras de este proyecto (ver anexo# 4).

El diagrama de Gantt (ver anexo # 5) permitirá conocer el tiempo que se utilizó para el desarrollo y ejecución de cada actividad.

La ejecución ha sido dividida en cuatro *fases*, las cuales son:

- Diagnóstico de necesidades
- Programa de capacitación

- Proceso de inducción
- Proceso de reinducción

2.3.1. Diagnóstico de Necesidades

El Miércoles, 30 de junio del 2010, hice la presentación a los Directivos del método que se iba a utilizar para el Diagnóstico de Necesidades (ver anexo # 6) y del Diagrama de Gantt, para que tuvieran una idea del tiempo que se emplearía en la elaboración y ejecución del proyecto; este diagrama tuvo algunas observaciones con respecto a los tiempos establecidos; sin embargo, fue un inconveniente que se pudo solucionar con facilidad y posteriormente se hicieron las correcciones con tiempo; de igual manera, se pidió permiso a las autoridades para trabajar el Diagnóstico con cada una de las Áreas de Estudio y el Personal Administrativo y de Apoyo que existe en la Institución.

Es necesario recordar que el Diagnóstico de Necesidades se realizó con el fin de determinar los posibles temas de las capacitaciones que se impartirían al personal durante el periodo lectivo 2010 – 2011.

El documento a utilizar para realizar el Diagnóstico de Necesidades fue la Matriz FODA, la cual sirvió de mucho para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la formación en capacitación.

Después de la aprobación de las autoridades, elaboré junto a la Vicerrectora el horario de trabajo, el cual quedó establecido de la siguiente manera:

- Viernes, 2 de julio: Área de Matemáticas
- Lunes, 5 de julio: Área de Lenguaje, Cultura Física y Deportes
- Martes, 6 de julio: Área Técnica
- Miércoles, 7 de julio: Área COBE y DOBE
- Jueves, 8 de julio: Área de Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Cultura Estética.
- Viernes, 9 de julio: Área de Lengua Extranjera
- Lunes, 12 de julio: Área Formativa, Área de Pastoral y reunión con el personal administrativo y de apoyo de la Institución.

De esta manera en cada Área, y con el Personal Administrativo y de Apoyo se fue trabajando la Matriz FODA. Me gustaría comentar que fue interesante realizar esta actividad, porque tuve la oportunidad de conocer de cerca a mis compañeros de trabajo, saber lo que piensan y sienten con respecto a muchas situaciones que se dan en la organización; los aportes dados por cada uno de ellos fueron valiosos y de gran ayuda para poder determinar los posibles temas a tratar en las capacitaciones.

Después de tener todos los FODAS tuve que elaborar un FODA general, en el cual se dieran a conocer los puntos más relevantes de cada una de las columnas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), esta nueva matriz abarcaría de una manera más concreta los aportes del personal.

Cuando estuvo listo el FODA General, realicé un análisis personal enfocándome en las debilidades y amenazas, esto me permitió elaborar una propuesta con los posibles temas de Capacitación.

El FODA y la propuesta estaban terminadas; es por esa razón, que procedí a reunirme con los Directivos el viernes, 16 de julio del 2010 para presentarles los resultados finales del FODA y la propuesta con los temas de capacitación.

Los Directivos analizaron los resultados del FODA e hicieron algunas correcciones en la redacción; posterior a esto revisaron detenidamente la propuesta con los temas de capacitación y esta fue aprobada.

Al día siguiente hice la entrega a la Rectora del FODA general con las respectivas correcciones.

2.3.2. Programa de Capacitación

2.3.2.1. Diseño de matriz de capacitación y contacto con capacitadores

Para elaborar el Programa de Capacitación lo primero que hice fue diseñar una matriz que serviría como propuesta para el desarrollo de los temas de capacitación y los contenidos que tenían que incorporar los Capacitadores, después tuve que contactar a los posibles capacitadores, hablé con ellos vía telefónica acerca del tema que les

correspondería tratar; intercambié correos electrónicos, me facilitaron las fechas que ellos tenían desocupadas y después de tener un sí como respuesta les envié la matriz para que me enviaran su propuesta desarrollada (ver anexo # 7).

2.3.2.2. Elaboración de las Políticas de Capacitación

La Rectora de la Institución me pidió que elaborara una propuesta con las Políticas de Capacitación para presentar a todos los Directivos el Lunes, 16 de agosto del 2010. Las Políticas las elaboré tomando en cuenta varios modelos que encontré en textos bajados del Internet; vale recalcar que mientras las elaboraba tuve mucho cuidado, ya que las tenía que enfocar de tal manera que fueran acorde con la realidad de la Institución.

Para esta elaboración se tomaron en consideración los siguientes aspectos: objetivo central, políticas, requisitos para la capacitación interna y externa, y el proceso con sus respectivos responsables.

El día de la reunión, cada Política de Capacitación fue analizada y discutida por los Directivos, también hubieron algunas inquietudes manifestadas por ellos con respecto al tema, éstas fueron aclaradas de manera inmediata. Después del análisis y discusión, se hicieron algunas correcciones a la propuesta presentada. Ese mismo día presente a los Directivos el nombre de los posibles capacitadores con sus respectivas propuestas de trabajo; los que estuvieron presente en ese momento aprobaron la propuesta de capacitación; sin embargo pidieron tiempo para revisar las fechas establecidas para la ejecución de dichas capacitaciones.

2.3.2.3. Entrega a la Rectora de las Políticas de capacitación

El Lunes, 23 de agosto del 2010 se hizo la entrega a la Rectora de las Políticas de Capacitación con sus respectivas correcciones.

2.3.2.4. Propuesta del Programa de Capacitación

El Lunes, 23 de agosto del 2010 tuve una reunión con la Vicerrectora, puesto que ella junto con la Rectora habían revisado las fechas de capacitación y presentaron algunos cambios.

A continuación presento las nuevas fechas establecidas para la ejecución de las capacitaciones:

- Primera Capacitación: 3 y 4 de septiembre.
- Segunda Capacitación: 27 y 28 de septiembre.
- Convivencia con todo el personal: 4 de diciembre

Ese mismo día me comuniqué con los capacitadores para darles a conocer los cambios que se habían realizado con respecto a las fechas; ellos no tuvieron ningún inconveniente para ejecutar la capacitación en esos días.

2.3.2.5. Entrega a los Directivos del Programa de Capacitación con sus respectivos indicadores.

El 30 de Agosto del 2010 se hizo la entrega a la Rectora del Programa de Capacitación con sus respectivas correcciones e indicadores de medición; es importante mencionar que el indicador de medición fue igual para cada una de las capacitaciones; consistió en la elaboración de una pequeña ficha de evaluación que abarcaba los puntos más relevantes de una capacitación (ver anexo # 8), esta ficha fue revisada, corregida y aprobada por el Director de Prácticas.

Es necesario evaluar cada capacitación y en este caso, se propuso a los capacitadores evaluar su jornada de trabajo al término de la misma. Realmente es un modelo de evaluación sencillo que pretende medir el grado de aceptación que ha tenido la capacitación y obtener al mismo tiempo recomendaciones para las próximas capacitaciones.

2.3.2.6. Ejecución del Programa de Capacitación

El programa de capacitación fue ejecutado gracias a la ayuda de los Directivos y la colaboración de todo el personal de la Institución. Los responsables directos de esta ejecución fueron los capacitadores, ya que ellos dirigían toda la jornada de trabajo; sin embargo, hubieron personas que estuvieron apoyando para que estas jornadas se realizaran con éxito: la responsable de facilitar los equipos como la computadora, el proyector, micrófono y amplificador fue Sor María Dolores Pesantez (Hermana de la Comunidad) y la

ambientación del lugar, ubicación de sillas, frases del tema, estuvo a cargo de los conserjes de la Institución, Sor Teresa Guevara y Sor Gladys Tapia (Hermanas de la Comunidad).

A continuación, el desarrollo del Programa de Capacitación 2010 – 2011 del Personal de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “*Santa María Mazzarello*”.

Primera Capacitación: “Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello”

Esta capacitación se realizó el viernes 3 y sábado 4 de septiembre del 2010 de 8:00 am a 13:00 pm. Participaron 30 personas entre docentes, personal administrativo y personal de apoyo; lamentablemente mientras transcurría la jornada, muchos se iban retirando por asuntos personales.

La capacitadora, Sor María Cleofé Maza (Hija de María Auxiliadora - Salesiana), por medio de diversas técnicas, profundizó junto al personal la importancia que tiene la aplicación del Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello en la formación de las niñas y jóvenes; además, por medio de los trabajos grupales el personal pudo compartir y evidenciar con la lectura de algunos documentos el rol del colaborador salesiano y lo necesario que es unificar esta pedagogía con las Líneas Orientadoras de la Misión Salesiana. Los participantes comprendieron la importancia del ser y saber hacer vida un sistema preventivo que lo único que busca es la formación integral ya no solo de las estudiantes, sino también de todos quienes forman parte de la Familia Salesiana.

El tema de las Líneas Orientadoras de la Misión Salesiana, era conocido por unos cuantos; sin embargo, despertó el interés de todos los participantes, y el enfoque presentado por la capacitadora facilitó la transmisión y la relación de este tema con el Sistema Preventivo.

El personal se mostró atento al desarrollo de la capacitación, participaron de forma dinámica y activa; hubieron muchas inquietudes que la capacitadora supo responder de manera acertada y oportuna.

Ambas jornadas se desarrollaron con normalidad, los grupos de trabajo aportaron con sus intervenciones en las diversas plenarios y lo más importante es que se logró cumplir con el objetivo establecido (ver anexos # 9 y 10).

Al finalizar ambas jornadas se procedió a realizar la evaluación de esta capacitación.

Segunda Capacitación: "Coaching Estudiantil"

La segunda capacitación se realizó el lunes 27 y martes 28 de septiembre del 2010 de 8:00 am a 13:00 pm. Estuvieron presente en esta capacitación 30 personas; el capacitador de este tema fue el Lcdo. Leonardo Cerezo.

El tema "Coaching Estudiantil" despertó el interés de todos los participantes; para muchos el término Coaching era conocido, pero a pesar de eso no sabían que había métodos para trabajarlo de manera directa en la formación de las niñas y jóvenes.

El capacitador transmitió al grupo el contenido del tema por medio de videos, trabajos en equipo, plenarios, dinámicos y sobre todo, ejemplos concretos que aclaraban algunas interrogantes, pero sobre todo proporcionaban herramientas claves para poder llevar a la práctica todo lo que estaban trabajando en ese momento.

El personal en estos dos días se mostró atento, entusiasmado y ansioso de seguir profundizando más del tema. Realmente fue impresionante escuchar las intervenciones de los presentes, puesto que demostraban interés y a la vez apertura para seguir incorporando en sus funciones técnicas y procesos que llevan a un mejor entendimiento del actuar de las niñas, jóvenes y padres de familia; aparte de esto, muchos se mostraron satisfechos porque la capacitación, más allá de enriquecerlos profesionalmente les permitió realizarse un autoanálisis de su vida personal (ver anexos # 11 y 12).

El tema de las posiciones existenciales y los estados del yo, fueron novedosos para este grupo de personas que no habían tenido la oportunidad de conocerlos y profundizarlos. Al término de la capacitación se hizo la respectiva evaluación y puedo mencionar que gracias a los resultados obtenidos, el personal se mostró contento y con muchas ganas de seguir aprendiendo temas como estos; muchos se comprometieron a investigar más del tema pero lo más importante, a ponerlo en práctica dentro y fuera de la Institución.

Tercera Capacitación: "Convivencia: Sentido de Pertenencia"

La convivencia para el personal de la Institución se realizó el día sábado, 4 de diciembre del 2010 de 8:00 am a 13:00 pm. Asistieron a esta convivencia 27 personas y el responsable de la ejecución fue el Lcdo. Leonardo Cerezo.

Los Directivos eran los más interesados en esta convivencia, sobre todo por el tema establecido y por la importancia que tiene que todo el personal se involucre de manera directa con la Institución y sobre todo con las actividades que se realizan dentro y fuera de ella.

El capacitador trabajó mucho el lado personal de cada participante, y a la vez se enfocó en la parte espiritual. Realizó varios ejercicios de relajación; por medio de técnicas trabajadas en parejas y otras en grupo logró que cada participante reconociera sus virtudes y defectos y en base a esto la importancia y la necesidad que existe de aceptar al otro pese a sus diferencias. Esta convivencia hizo hincapié en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales (ver anexos # 13 y 14).

Hubieron algunas técnicas de conocimiento grupal que facilitaron el desarrollo y entendimiento del tema; pero vale la pena mencionar que no todos se mostraron conformes después de realizar una de ellas que hacía referencia a los defectos personales; y aunque el capacitador manejó muy bien la metodología empleada, algunos participantes se sintieron aludidos y afectados después de una de las técnicas que se realizaron.

Estos puntos salieron a relucir en los resultados de las evaluaciones; sin embargo, la mayoría de los presentes dio a conocer que les agradó la forma como se trabajó el tema y les gustaría profundizarlo más, ya que el tiempo fue limitado.

A pesar del trabajo realizado en esta jornada, no se logró terminar todo lo planificado, el capacitador quedó con un tema pendiente (FODA) pero propuso a las autoridades trabajarlo en los meses posteriores cuando se dé la oportunidad.

2.3.2.7. Evaluación del Programa de Capacitación

Después de cada capacitación se entregó a los participantes la ficha de evaluación de la capacitación respectiva.

Cuando culminaron las capacitaciones se procedió a obtener los resultados específicos y generales de las evaluaciones, y por medio de porcentajes se elaboró un análisis de las mismas.

2.3.2.8. Entrega y análisis con los Directivos de los resultados obtenidos en las evaluaciones y de los Informes entregados por los Capacitadores

El Jueves, 23 de diciembre del 2010, fue imposible tener una reunión con todos los Directivos para hacer la entrega respectiva de los resultados del Programa de Capacitación; sin embargo, a la Rectora y Vicerrectora se les explicó el análisis realizado y al mismo tiempo se les dio a conocer que en la presentación del Informe Ejecutivo se retomaría el tema para transmitir a todos los Directivos dichos resultados.

2.3.3. Proceso de Inducción

2.3.3.1. Elaboración de la Propuesta: Procesos de Inducción y Reinducción

La Rectora sugirió que para ganar tiempo era recomendable presentar un borrador con los Procesos de Inducción y Reinducción, de esta manera en la próxima reunión solo se procedería a revisar y hacer observaciones.

El diseño se realizó con ayuda de algunos modelos de textos y documentos encontrados en el Internet. Los contenidos de estos procesos están enfocados en la gestión que se realiza en la Organización y es una propuesta que da importancia a la identidad e imagen organizacional.

Todo Proceso de Inducción o Reinducción debe tener detallado de manera clara el tiempo que se requerirá para realizar el proceso y de igual manera el lugar donde se va a desarrollar. Así como un Programa de Capacitación, estos procedimientos deben constar de

políticas y normas que vayan acorde a los requerimientos y posibilidades de la organización. Después de definir las políticas se debe pensar en las actividades que se realizarán tanto en la Inducción como la Reinducción, pero antes de ser detalladas se debe realizar una presentación formal del programa y unas palabras de bienvenida, sencillas pero claves para dar inicio al desarrollo del proceso.

Es importante y necesario empezar estos procedimientos con información referente a la organización; es decir, todo aquello que presente lo que es la organización como tal: Componentes de Identidad Institucional, Historia, Patronos Institucionales, Símbolos Institucionales, Estructura Organizacional, Misión, Visión, Valores, Objetivos Institucionales, Políticas de la Institución, Metas de la Institución, Estrategias, Filosofía de Trabajo, Estilos de Administración, Modelo Pedagógico, Componentes de la Pedagogía y Reglamento Interno.

Seguido de esta información se debe incorporar una guía de iniciación para los Inductores o Reinductores que realizarán el proceso proporcionando información del cargo específico.

El levantamiento de información para elaborar el Manual no fue complicado, puesto que los Directivos me facilitaron el PEI (Proyecto Educativo Institucional) para obtener la información necesaria.

La guía para los instructores y las Políticas de Inducción y Reinducción, sí requirieron de mayor investigación, puesto que estas no estaban creadas en la organización y el contenido de las mismas tenía que ir acorde a la realidad de la Unidad Educativa.

En este tipo de procedimientos es fundamental incorporar la Misión y Visión de la Institución, a estos dos puntos claves los Directivos decidieron hacerles algunos cambios antes de agregar esa información al Manual definitivo.

2.3.3.2. Presentación y revisión con los Directivos de la propuesta de las Políticas y el Proceso de Inducción y Reinducción.

Mantener reuniones constantes con los Directivos para elaborar un proceso fue un poco complicado, puesto que cada uno de ellos tenía sus responsabilidades y era difícil contar con todos, en especial, los días que se establecían para las reuniones.

El Martes, 7 de septiembre del 2010 se hizo la presentación de las Políticas de Inducción y Reinducción con su respectivo procedimiento a las autoridades; ese día no se terminó de revisar el Manual por falta de tiempo; la Rectora de la Institución sugirió que el Manual se enviara al correo de todos los Directivos para concluir con la revisión; es por este motivo que recién el día lunes, 20 de septiembre del 2010 se aprobó el Manual con su estructura y contenido.

Se comunicó de manera oportuna a los Directivos, que la entrega formal del documento se realizaría el jueves, 23 de diciembre del 2010, junto con los resultados de las evaluaciones de las capacitaciones.

Los informes presentados por los capacitadores fueron revisados y analizados con los presentes; las autoridades se mostraron interesadas en continuar con los procesos de capacitación y tomaron en cuenta las recomendaciones dadas.

2.3.4. Proceso de Reinducción

2.3.4.1. Elaboración de Formatos

A pesar de que para el periodo lectivo 2011 – 2012 no se contratará personal nuevo, se procedió a elaborar junto con la Jefa de Recursos Humanos los formatos con los cuales se trabajará la Reinducción del personal: Agenda de Reinducción (ver anexo # 15) y la Lista de Chequeo que utilizará la persona que realice la Inducción/Inducción del puesto de trabajo cuando sea conveniente.

Para la elaboración de estos formatos pedí ayuda a personas que trabajan en el Área de Recursos Humanos, ellas me explicaron un poco la estructura de estos tipos de documentos; fue de esa manera como elaboré los formatos. En el caso de la Lista de Chequeo, cuando presenté estos documentos al Director de Prácticas, él me recomendó realizar una lista para

cada tipo de personal que existe en la organización (docente, administrativo y de apoyo) (ver anexos # 16, 17 y 18); después de la elaboración procedí a revisar esta información con la Inspectora General; ella aprobó los modelos presentados y el sábado 25 de septiembre del 2010 le envié al correo los contenidos a tratar en la Agenda y la Lista de Chequeo.

EL Miércoles, 29 de septiembre del 2010 tuve una reunión con la Inspectora, ella manifestó que había revisado el contenido de los formatos y le parecían indicados, por lo tanto estos quedaron aprobados ese mismo día.

2.3.4.2. Presentación a los Directivos de la Agenda de Reinducción y Lista de Chequeo Inducción/Reinducción

El jueves, 21 de octubre del 2010 tuve la oportunidad de reunirme con la Rectora, Vicerrectora y la Inspectora General para hacer la presentación formal de la Agenda de Reinducción y la Lista de Chequeo de Inducción/Reinducción. Ese día se hizo una breve revisión de la información, la cual fue aprobada, pero quedó pendiente determinar a los responsables directos que colaboraran en el desarrollo de la Reinducción.

En la siguiente reunión ya quedaron establecidos los responsables de la ejecución de la Reinducción:

- Rectora
- Vicerrectora
- Inspectora General
- Directora de la Sección Básica
- Jefe del Área de Pastoral
- Practicante

El Lunes, 22 de noviembre se revisó con los responsables directos de la Reinducción la presentación en power point que tenía el desarrollo teórico del proceso; se hicieron algunas observaciones que en ese mismo momento fueron corregidas. De esta manera todo estaba listo para la Reinducción que se realizaría el día Martes, 18 de enero del 2011.

El 26 de Noviembre del 2010, la Rectora convocó a una reunión a los responsables Directos de la Reinducción y comunicó que se tenían que realizar algunos cambios a la Agenda, puesto que se había presentado otra actividad que requería ser realizada lo más pronto posible.

Posterior a ese comunicado se hicieron los cambios que pidió la Rectora a la Agenda de Reinducción, y el Lunes, 29 de noviembre se hizo la entrega formal de la Agenda y la Lista de Chequeo a la Rectora.

2.3.4.3. Ejecución de la Reinducción

La reinducción se realizó el día martes 18 de Enero del 2011 a las 7:30 am en el Salón de Actos de la Primaria.

El desarrollo de la agenda se dio en tres momentos claves:

Parte I

1. Bienvenida y Oración

La Rectora de la Institución dio la bienvenida a todos los presentes y empezó el encuentro con una oración dirigida a Jesús y María Santísima.

2. Información de la Institución

Este tema lo trataron la Rectora, Vicerrectora y la Inspectora General de la Institución.

3. Recomendaciones Generales

La Rectora y la Inspectora General trataron este punto; se enfocaron en los Valores Institucionales y a medida que hablaban de cada uno de ellos proporcionaban al personal herramientas para tener una mejor convivencia en la Institución.

4. Reglamento Interno de Trabajo de la Asociación de Madres Salesianas

Es necesario mencionar que previo a este trabajo, en las reuniones de área se revisó detenidamente el Reglamento Interno de Trabajo; en este momento se dio paso al conversatorio con el Abogado de la Asociación de Madres Salesianas.

En este espacio los trabajadores manifestaron algunas inquietudes con respecto al Reglamento y despejaron muchas dudas que tenían con respecto a ciertos artículos.

Parte II

En esta segunda parte de la reinducción, se realizó un trabajo en grupo por áreas de estudio, con la finalidad de evaluar el trabajo realizado durante el período escolar 2010 – 2011.

Cada Área tenía que trabajar los siguientes puntos:

- Cumplimiento de la Planificación
- Material Empleado
- Logros alcanzados por el área
- Propuesta para el próximo año lectivo

Después de revisar estos puntos se dio inicio a la plenaria general, cada grupo de trabajo presentó de manera breve los aspectos mencionados anteriormente.

La Rectora y Directora de la Sección Básica, después de escuchar en plenaria el trabajo realizado por las áreas de estudio, hicieron una evaluación general del año lectivo 2010 – 2011, y trataron con el personal las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos hemos sentido durante el año escolar 2010 - 2011?
- ¿Qué dificultades hemos tenido en el transcurso del año?
- Frente a esas dificultades, ¿de qué manera hemos actuado?
- Sugerencias para mejorar en el próximo año escolar
- Compromiso individual para hacer realidad la Misión y Visión de la Institución

Después de llevar a cabo esta actividad tipo conversatorio, la Vicerrectora presentó el calendario de actividades de los meses: Enero, Marzo y Abril.

Parte III

En esta tercera parte se realizó un trabajo grupal con las diferentes Comisiones que existen en la Institución: Financiera, Deportiva, Litúrgica y Social.

Cada comisión analizó los siguientes puntos:

- Cumplimiento de la Planificación
- Material Empleado
- Logros alcanzados por el área
- Propuesta para el próximo año lectivo

Después de analizar estos puntos se dio inicio a la plenaria general, cada comisión presentó de manera breve los aspectos mencionados anteriormente.

Y para finalizar con la reinducción la rectora realizó algunas conclusiones generales del encuentro; retomó el tema de sentido de pertenencia y del trabajo en equipo, animó a los presentes para que continúen trabajando en beneficio de la niñez y juventud.

2.4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión:

- Un Programa de Capacitación bien estructurado, permite dejar constancia de la formación que ha recibido el personal de una organización, además, es un medio fundamental que genera cambios y propicia el interés de todos los que integran una entidad, ya que por medio de la capacitación se da respuesta a las necesidades e inquietudes de los trabajadores, generando mayor productividad y eficiencia en el desempeño de los mismos.

Recomendación:

- Es importante ser perseverantes cuando se trabaja en un Programa de Capacitación, ya que hay mucha información que recolectar que no depende directamente de nosotros. Cuando se trabaja con capacitadores externos es fundamental establecer fechas claves para la entrega de las propuestas y ser persistentes, puesto que hay casos en los cuales la comunicación con ellos debe ser constante.

Conclusión:

- La formalización de los procesos que forman parte de una estructura organizacional es sumamente importante, son procedimientos que de una u otra manera agregan valor al trabajo en la organización y facilitan el cumplimiento de los objetivos.

La inducción y re inducción deben ser planificadas con anticipación y todo lo que se trate en el desarrollo de estos procesos debe quedar por escrito como constancia de su ejecución.

Recomendación:

- Si tenemos la oportunidad de trabajar en una organización donde se ejecutan procesos de manera empírica, y no hay ningún documento que sustente su existencia de forma teórica, no dudemos en tomar la iniciativa y proponer la

formalización de todos aquellos procesos que se están realizando pero que necesitan estar bien estructurados para su mejor desarrollo.

Conclusión:

- La comunicación en toda organización es importante, porque facilita la toma de decisiones, mejora las relaciones interpersonales, genera un clima organizacional agradable, etc.

Recomendación:

- Después de presentar una propuesta, recordemos que es fundamental mantener una comunicación constante con los Directivos de la Organización, en especial con nuestro Jefe Directo; cualquier modificación, cambio o algo que nos gustaría agregar al Proyecto es necesario comunicarlo con anticipación, de esta manera evitaremos malos entendidos y contaremos con el apoyo incondicional de quienes supervisan nuestro proyecto.

Bibliografía

- Aguerro, I. Bralavsky, C. (2002): Escuelas del Futuro en Sistemas Educativos del Futuro: Papers Editores Baron, J. y Kreps, D. M. (1999): Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager. New York. Wiley & Sons.
- Alles, M.A. (2004). Diccionarios de Comportamientos – Gestión de Competencias. Argentina. Ediciones Granica
- Avila, R. (2004). Critica de la comunicación organizacional. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baquero, J.D (2005) Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación. Ediciones Gestión 2000
- Baron, J. y Kreps, D. M. (1999): Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager. New York. Wiley & Sons.
- Blake. O. J (2010). Así aprendieron a trabajar. Argentina: Ediciones Granica
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001): Managing Human Resources. Cincinnati, OH. South-Western College Publishing.
- Bonache J. y Cabrera Ángel. (2006): Dirección de Personas. Madrid: Prentice Hall
- Cadwell. M, (1991). Inducción del nuevo empleado. Editorial TRILLAS

- Carribero A. Capacitación y Desarrollo: Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- Delgado, P. (2005). Memoria del proyecto de universidad laboral de sevilla: consideraciones sobre los aspectos sociales y educativos del problema. España: Secretariado de publicaciones de la universidad de Sevilla.
- Fernandez, C. (1999) La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Figueroa, A. (2007). www.asodefensa.org/portal/?page_id=4
- Fundación Polar. Fundación Polar. (2006). Doce propuestas educativas para Venezuela. Caracas.
- Hitt hitt, M. (2006) Administración. México: Editorial Pearson
- Ind. N, (1992). La imagen corporativa. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

- Kreps, G. L. (1995) La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Lopez, JJ. (2007). El cliente interno” en contribuciones a la economía. México: Edición Pearson
- Martinez, J.L. (1997) La imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector. Editorial IEPALA
- Mitnik F, Coria A. (2004) Una perspectiva histórica de la capacitación laboral.
- Robbins S, y Coulter M. (2005). Administración. Pearson: Prentice Hall
- Willen. S, (2006). Integración de la formación axiológica. México: Rosa María Espinoza Galindo
- www.rppnet.com.ar/comorganiacional.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo-1.htm> Carribero, A.(2002)
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humano-s-plan_de_capacitacion/15947-55

3

INFORMES

PROPUESTA

***UNIDAD EDUCATIVA
SALESIANA FISCOMISIONAL
“SANTA MARÍA MAZZARELLO”***



***Propuesta: Programa de Capacitación y Procesos de
Inducción y Reinducción del Personal de la Unidad
Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María
Mazzarello”***

Elaborada por: Silvia Gómez Andrade

Guayaquil, marzo del 2011

Índice

1. PROPUESTA	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. <i>Antecedentes de la Organización</i>	1
1.1.2. <i>Antecedentes del Proyecto</i>	2
1.2. FINALIDAD	3
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4. METODOLOGÍA.....	4
1.4.1. <i>Estudio de gabinete</i>	4
1.4.1.1. Fuente de Información Primaria	4
1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria	5
1.4.2. <i>Metodología Cualitativa</i>	5
1.4.2.1. Entrevista en Profundidad	5
1.4.2.2. Talleres	5
1.4.3. <i>Metodología Cuantitativa</i>	5
1.5. PLAN DE ACCIÓN.....	6
1.6. BENEFICIOS	8

1. PROPUESTA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de la Organización

El 14 de mayo de 1958 en la ciudad de Guayaquil se funda y bendice el Instituto "Santa María Mazzarello", construido en honor a la cofundadora de las Hijas de María Auxiliadora, Santa María Dominga Mazzarello Calcagno.

El lugar que ocupa hoy el plantel era un sector marginado de la ciudad, con una numerosa población de escasos recursos económicos, por lo que, las Hermanas Superiores se vieron en la gran necesidad de fundar esta obra, para atender a la niñez y juventud de este sector.

Sor Angelina Brito, Directora del colegio María Auxiliadora, tuvo el encargo de buscar y adquirir el terreno, y hacia el año 1950, se adquirió un gran pantano; hechas las debidas adecuaciones y relleno, Sor Pierina Rusconi, siendo Directora del colegio María Auxiliadora, comenzó la construcción de la planta baja y primer piso alto; la obra fue supervigilada por el Hermano Salesiano, Luciano Bellolli.

En el año 1959, la obra había crecido y eran 238 alumnas en la Elemental; se aumentó el segundo curso de Corte y Confección, que contaba con sesenta alumnas y cuya maestra era Sor María Ángela Forestán; la Srta. Josefina Aguirre, era la preceptora de segundo grado; la Srta. Heralda Guzmán, de tercer grado y la Srta. Azucena Quezada, de cuarto grado.

En agosto de 1959 llega Sor Josefina Brianza, como Directora, quien impulsa la construcción hasta el final, y la obra se va afianzando y creciendo con vida propia. El 23 de octubre se pudo formar el grupo de Hijas de María, Jardín de María, Angelitos y la Archicofradía de María Auxiliadora.

Con el tiempo, la obra fue creciendo en la bendición del Señor, así se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones del plantel: se edifica la hermosa capilla, se amplían y construyen nuevas aulas en el segundo piso, se reviste una parte del patio para

proteger a las estudiantes de las inclemencias del tiempo, a la vez para realizar actos culturales, se levanta el edificio donde habitan las Hermanas de la Comunidad.

Hasta el año lectivo 2009 - 2010, la Unidad Educativa cuenta con treinta y nueve promociones representadas en 1.619 graduadas, muchas de las cuales ocupan importantes cargos en prestigiosas empresas del país.

Los jóvenes, hoy, buscan referentes para dar respuestas a su falta de sentido, en esta encrucijada que la sociedad globalizada les obliga a vivir. Los jóvenes están en búsqueda de la verdad, hacia una construcción positiva de sí mismos y de la vida en el horizonte de una formación integral; desean tener modelos que sean sobre todo testigos, capaces de transmitir su propia esperanza.

La sociedad, con sus diferentes manifestaciones, reclama con gran fuerza la educación para una ciudadanía activa, crítica y rica en propuestas, lejos de individualismos, de proyectos personales muchas veces con afán de competir.

Como María Mazzarello, se comparte en la Institución el carisma de Don Bosco, que se expresa en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, entendiéndose a este como una visión general en que se desarrolla el contexto de la educación salesiana; se caracteriza por su método educativo y espiritualidad, verdadero sistema abierto, es capaz de arraigarse en los más diversos contextos educativos aún en quienes no se confiesan cristianos. Es este el modelo pedagógico que se aporta a la sociedad y conjuga la razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona y forman parte del estilo de las FMA.

1.1.2. Antecedentes del Proyecto

Este proyecto surgió de la necesidad de establecer procesos claves para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Unidad Educativa "Santa María Mazzarello". El no contar con suficientes herramientas que vayan acorde y de la mano con los objetivos que propone el modelo educativo salesiano, trajo como consecuencia un ambiente laboral inestable y a la vez impidió que se acreciente el sentido de pertenencia a la Institución por parte del personal y directivos.

En la provincia del Guayas existen 356 Colegios Religiosos, cada uno de ellos con particularidades que les permiten ser de preferencia y tener la acogida de muchos padres de familia, niños y jóvenes. Tomando en consideración esta información, es necesario conocer que la Unidad Educativa María Mazzarello cuenta con prestigio y cumple con los requisitos necesarios para ofrecer una educación de calidad.

Por este motivo, se implementó un proyecto que permitió que los procesos de inducción, reinducción y capacitación se lleven a cabo de forma continua y ordenada, de esta manera se pudo contar con personal y directivos capacitados y un ambiente laboral agradable que permitió vivir el Carisma Salesiano al estilo de San Juan Bosco y María Mazzarello.

1.2. Finalidad

- Por medio de esta propuesta, se logró coadyuvar en la formación del personal y directivos de la Unidad Educativa “Santa María Mazzarello”, con el fin de que cultiven en la práctica valores y principios fundamentados en el carisma salesiano y la espiritualidad de las Hijas de María Auxiliadora.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Se estructuró en la Unidad Educativa “Santa María Mazzarello” los procesos de capacitación, inducción y reinducción, que permitieron transmitir experiencias, valores y principios salesianos, basados en la espiritualidad de las Hijas de María Auxiliadora, con el fin de contribuir a la formación integral de las estudiantes.

1.3.2. Objetivos específicos

- Se estableció un análisis de identificación de necesidades urgentes con el personal y directivos por medio de entrevistas, talleres y la matriz FODA.

- Se elaboró en conjunto con los Directivos las políticas y el programa de capacitación.
- Se desarrolló junto con los Directivos la política y el proceso de inducción en base al Proyecto Educativo Institucional.
- Se desarrolló junto con los Directivos la política y el proceso de reinducción en base al Proyecto Educativo Institucional.

1.4. Metodología

Para cumplir con los objetivos establecidos, se desarrolló el proceso fundamentado en la metodología mencionada a continuación.

1.4.1. Estudio de gabinete

1.4.1.1. Fuente de Información Primaria

- Se realizó un diagnóstico de problemas y necesidades con el personal y directivos por medio de la matriz FODA.
- Se diseñó un formato de evaluación para las capacitaciones.
- Se elaboró un formato para la presentación de los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas al personal y directivos después de las capacitaciones.
- Se diseñaron varios formatos para determinar los documentos a emplear en la Inducción y Reinducción.
- Se elaboró el cronograma de encuentros de formación para el personal y directivos.
- Se elaboró un formato de presentación de propuesta para el programa de capacitación.

1.4.1.2. Fuente de Información Secundaria

- Lista de los directivos y docentes participantes.
- Modelo de políticas de capacitación.
- Modelo de políticas y procesos de Inducción y Reinducción.
- Información con temas para capacitación.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI).

1.4.2. Metodología Cualitativa

1.4.2.1. Entrevista en Profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad a los 5 directivos con el fin de obtener información que permitió elaborar las políticas y los procesos de capacitación, inducción y reinducción.

1.4.2.2. Talleres

Se utilizó la metodología de grupos focales para realizar el diagnóstico de problemas y necesidades con el personal y directivos por medio de la matriz FODA.

1.4.3. Metodología Cuantitativa

La metodología cuantitativa se utilizó para evaluar los resultados generales de las capacitaciones realizadas a los 35 docentes.

1.5. Plan de Acción

Actividades	Tiempo Semanas	Recursos	Responsables	Involucrados
Diagnóstico de necesidades.	3	Computadora Salón de Audiovisuales Sillas Fotocopias con Matriz FODA Suministros de oficina	Consultor	Directivos Personal Docente
Programa de Capacitación.	11	Salón de Audiovisuales Sillas Pizarrón acrílico Computadora Impresora Suministros de oficina Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI) Resultados del Diagnóstico de necesidades Material didáctico de capacitación	Consultor Capacitadores	Directivos Personal Docente
Proceso de Inducción.	2	Salón de Audiovisuales Sillas Computadora Impresora Suministros de oficina	Consultor Personal Docente	Personal Docente

Actividades	Tiempo Semanas	Recursos	Responsables	Involucrados
Proceso de Reinducción	3	Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI) Salón de Audiovisuales Sillas Computadora Impresora Suministros de oficina Modelo de Políticas Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Consultor Directivos	Personal Docente

1.6. Beneficios

Organización.

El 100% del personal cultiva y vive los valores y principios éticos y morales al estilo salesiano (Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos).

Personal docente.

El 100% del personal es animador de procesos creativos e innovadores, aportando con originalidad en la realización del proyecto educativo salesiano.

Estudiantes.

El 100% de jóvenes son competentes con una visión abierta y una mentalidad proyectual.

Padres de familia.

El 100% de los padres de familia mantienen una relación de diálogo y confianza con docentes y directivos.

Sociedad.

Cuenta en un 100% con jóvenes bachilleres formadas para la vida y competentes en el ambiente laboral.

**PLANEACIÓN
Y
EJECUCIÓN
DEL
PROGRAMA
DE
CAPACITACIÓN**

***UNIDAD EDUCATIVA
SALESIANA FISCOMISIONAL
“SANTA MARÍA MAZZARELLO”***



***Planeación y Ejecución del Programa
de Capacitación 2010 - 2011***

Elaborado por: Silvia Gómez Andrade

Guayaquil, marzo del 2011

Índice

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	1
1. MATRIZ FODA.....	1
2. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN.....	4
3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	8
4. INFORMES DE CAPACITACIÓN	17
4.1. CAPACITACIÓN 1	17
4.2. CAPACITACIÓN: 2.....	18
4.3. CAPACITACIÓN: 3.....	19
5. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES	22
5.1. RESULTADOS GENERALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A EVALUAR	22
5.2. RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS QUE SE REALIZARON EN LAS EVALUACIONES DE CAPACITACIÓN.....	24
5.2.1. <i>Capacitación 1: "Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello"</i>	24
5.2.2. <i>Capacitación 2: "Coaching estudiantil"</i>	25
5.2.3. <i>Capacitación 3: "Convivencia: Sentido de Pertenencia"</i>	27
5.3. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	29

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. MATRIZ FODA

Se muestra el análisis de FODA General el cual se obtuvo del análisis de necesidades que se trabajó con las Áreas de estudio, el Personal Administrativo y de Apoyo

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre personal docente, de apoyo y administrativo con los directivos. • El personal de la Institución tiene conocimiento y aplica el Sistema Preventivo. • Carisma Salesiano. • Colaboración de parte del personal en las distintas actividades (sociales – religiosas) que se realizan en el Plantel Educativo. • Se cuenta con una variedad de documentos que permite la formación del personal. • El personal acepta de manera positiva el carisma Salesiano y esto les permite ser flexibles en la formación de las jóvenes. • Acompañamiento y seguimiento que se realiza con las jóvenes. • Conocimiento y práctica de la Religión Católica. • Disponibilidad de parte del personal. • Espacios con los que cuentan los grupos de Asociacionismo. • Capacitaciones y talleres que recibe el personal. • Encuentros de formación religiosa que recibe el personal: Convivencias y Retiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios, capacitaciones y talleres recibidas por la CONIE. • Documentos de formación que facilita la CONIE. • La mayoría de los Padres de Familia depositan su confianza en la Educación Salesiana. • Acogida, colaboración y participación de parte de los Padres de Familia en las distintas actividades que realiza el Plantel (sociales – religiosas). • La sociedad valora y acoge la formación Salesiana. • Encuentros formativos fuera de la Institución (organiza la CONIE).

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Pastoral • Presencia del Exalumnado como educadores de la Institución. • Buenas relaciones interpersonales. 	

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca convivencia entre el personal docente de primaria y secundaria. • No todo el personal maneja un lenguaje asertivo. • La presencia Salesiana y el acompañamiento a las jóvenes, no se cumple en su totalidad por todo el personal. • Existe mayor preocupación por la formación académica y esto crea temores en las estudiantes, provocando la falta de confianza. • Falta la aplicación de estrategias para formar a las estudiantes de manera integral. • No todo el personal colabora en las diferentes actividades (religiosas o sociales) que realiza la institución. • Pocos espacios para realizar retiros espirituales o convivencias. • Falta reforzar, profundizar y aplicar el Sistema Preventivo, junto con las líneas orientadoras de la Misión Salesiana (FMA). • Falta conocer herramientas para aplicar el Sistema Preventivo. • Falta coherencia entre lo que se dice y se hace. • Comentarios negativos que se hacen entre compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad que existe en el ambiente. • Diversas actividades extracurriculares.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No todos los maestros se preocupan por tener un conocimiento personal de las estudiantes. • Falta mayor discreción de parte del personal cuando se tocan temas delicados referentes a las estudiantes. • Falta mayor sentido de pertenencia a la Obra Educativa. • Casi siempre son las mismas personas que tienen la oportunidad de participar en encuentros formativos extracurriculares. • No hay un seguimiento oportuno después de las capacitaciones que recibe el personal. • Desconocimiento de ciertos medios de comunicación en los cuales están inmersas nuestras jóvenes. • Falta dar mayor testimonio de vida cristiana y salesiana a las jóvenes. • Desconocimiento de culturas juveniles. 	

En base al análisis del Foda, se propusieron tres temas de capacitación a las autoridades de la Unidad Educativa, los cuales fueron aceptados y aprobados para la inmediata ejecución del plan de capacitación. Los temas propuestos se muestran en la tabla a continuación.

PROPUESTA: TEMAS DE CAPACITACIÓN
1. “Sistema Preventivo”: (líneas orientadoras de la misión salesiana FMA, herramientas para su aplicación, testimonio de vida, confrontación con la realidad, – frente a estos cambios que atraviesan las jóvenes cómo actuaría Don Bosco y Madre Mazzarello, de qué forma ayudarían y trabajarían con los y las jóvenes, frente a los cambios sociales que respuestas estamos dando como educadores Salesianos).
2. Coaching Estudiantil: conocer mejor a nuestras niñas y jóvenes para poder intervenir de manera oportuna y correcta.
3. Convivencia “Sentido de Pertenencia”: Compromiso, fidelidad a la Institución, la vivencia llevada a la práctica.

2. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar el programa anual de capacitación de acuerdo a las necesidades y demandas de la Unidad Educativa Fiscomisional “Santa María Mazzarello”, para propiciar el crecimiento y el progreso del Personal Docente, Directivos, Personal Administrativo y Personal de Apoyo en el desempeño de sus actividades.

POLÍTICAS

1. La formulación del Plan Anual de Capacitación es responsabilidad del Rectorado y Vice Rectorado.
2. La Capacitación y el Desarrollo podrá efectuarse de manera interna contando con instructores de la misma entidad, o externa cuando sea impartida por instructores ajenos a la misma.

3. El Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Personal es el mecanismo para planear, organizar y ejecutar conferencias, cursos, talleres, seminarios, convivencias y retiros que responden a las necesidades de la Unidad Educativa Fiscomisional "Santa María Mazzarello".
4. El Personal Docente, Personal Administrativo, Personal de Apoyo y Directivos, promoverá y propondrá ante el Rectorado y Vice Rectorado, los cursos, seminarios, talleres, convivencias, retiros y conferencias necesarias, de acuerdo al Programa Anual de Capacitación y Desarrollo del Personal.
5. El personal deberá asistir de forma obligatoria a los cursos que ofrece la Institución Educativa, ya que podrán actualizar y ampliar sus conocimientos sobre las herramientas, sistemas, programas y métodos de trabajo que aplican en el desarrollo de sus actividades.
6. El Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Personal estará sujeto a modificaciones, de acuerdo a las necesidades que en materia de capacitación se presenten durante el desarrollo del mismo.
7. El Rectorado y Vice Rectorado invitará y convocará al Personal de la Institución a que participen, a través de la difusión de estos, mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos u otro medio informativo.
8. Se llevará un control y registro de los participantes, a fin de conocer el historial de su capacitación y desarrollo.
9. Cualquier evento relacionado con la capacitación y desarrollo de personal deberá contar con la aprobación del Rectorado y Vice Rectorado.
10. El Rectorado y Vice Rectorado será el encargado de controlar y vigilar la ejecución del cronograma del Programa Anual de Capacitación y Desarrollo del Personal.
11. Se excusa de participar el personal de la Institución que por su preparación académica no pudiese asistir.

DE LA CAPACITACIÓN INTERNA

1. Las acciones de Capacitación y Desarrollo interno se efectuaran dentro del horario laboral con una duración de 2 horas diarias y de acuerdo a las necesidades que se presenten.
2. Se evaluará la calidad de la capacitación proporcionada, a través de fichas de evaluación de conocimientos y apreciación de la capacitación recibida, con el propósito de detectar las deficiencias y proponer mejoras a los cursos que se imparten, a fin de elevar el profesionalismo de los instructores y la calidad del curso.
3. Los capacitadores internos, serán los responsables del contenido, de los materiales que serán utilizados para llevar a cabo la acción capacitadora que impartirán, así como del seguimiento respectivo.
4. En referencia a la capacitación interna los encargados serán responsables de impartir la capacitación, así como de informar el seguimiento del mismo al Rectorado y Vice Rectorado.

DE LA CAPACITACIÓN EXTERNA

1. El personal deberá confirmar su participación para asistir a la Capacitación Externa por medio de su firma en las convocatorias respectivas que envía el Rectorado y Vice Rectorado.
2. El cronograma de la capacitación, la capacitación y el seguimiento estarán a cargo de la empresa capacitadora.

PROCESO

Proceso	Responsable
1. Diseñar Programa de Entrenamiento	Rectorado y Vice Rectorado
2. Coordinar Capacitación Coordinar los materiales, lugar de entrenamiento y logística adicional requerida para efectuar el entrenamiento.	Rectorado, Vice Rectorado y Capacitadores Externos
3. Invitación Envío de invitación formal al personal para que acuda a la capacitación, indicando lugar hora y fecha.	Rectorado y Vice Rectorado
4. Capacitar Llevar a cabo la capacitación al personal en el lugar y fechas indicadas en la invitación. Llevar a cabo el control de la asistencia a la capacitación solicitando la firma de los colaboradores al término de la misma. Realizar la evaluación de la capacitación entregando formato de evaluación a los asistentes (ver anexo #8)	Capacitadores Externos Rectorado, Vice Rectorado e Inspectora General Capacitador
5. Seguimiento Administración de la ficha correspondiente para la evaluación de conocimientos y apreciación de la capacitación recibida.	Rectorado, Vice Rectorado y Capacitadores Externos

3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

*Programa de Capacitación del Personal de la Unidad Educativa
Salesiana Fiscomisional
“Santa María Mazzarello”*

Objetivo General: Fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades del personal, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de contar con herramientas necesarias para desempeñar un buen trabajo de formación con las estudiantes.

Tipo Capacitación:	Charla
Fecha de capacitación:	Viernes 3 y Sábado 4 de Septiembre del 2010
Tema:	“Sistema Preventivo de Don Bosco y de Madre Mazzarello”
Objetivo Específico:	Revitalizar el Sistema Educativo Salesiano a través de la profundización de las LOME (Líneas Orientadoras de la Misión Educativa), para que los docentes lo testimonien en el acompañamiento, acogida de las diferencias, apertura al diálogo y a la corresponsabilidad en la Comunidad Educativa.
Capacitadora:	Sor María Cleofé Maza Sánchez FMA
Total de Horas de Trabajo:	10 horas
Presupuesto Estimado:	\$35,00 incluido el refrigerio

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición
Motivación de introducción Proyección de la película "Toma mi mano"	2 horas	Foro	Laptop Infocus Guía para foro	Facilitadora	Ficha de Evaluación (apreciación de la capacitación). Responsable: Silvia Gómez
Técnica la Rejilla Presentación y reflexión sobre el Opúsculo del Sistema Preventivo	1 hora	Conversatorio	Laptop Infocus Contenido del documento para cada maestra/o	Facilitadora	
Presentación de las Líneas Orientadoras de la Misión.	20'	Exposición	Laptop Infocus Power Point	Facilitadora	
Profundización de las estrategias de las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa en clave del Sistema Preventivo. Identidad San Francisco de Sales en el corazón de Don	1 hora	Técnica del girasol	Laptop Ficha sobre la espiritualidad de San Francisco de Sales	Facilitadora	

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición
Bosco y de Madre Mazzarello.					
Comunidad que se educa y educa Predilección por las/os jóvenes. Las Prospectivas Pedagógicas.	1 h30	Trabajo en grupos Exposición En la plenaria se presentará el contenido de cada grupo, a través de una dramatización, canción, noticiero, dibujo, etc.	Papelotes Fichas con el contenido Marcadores	Facilitadora	
Acompañamiento Criterios para el acompañamiento Espíritu de familia Asistencia Discernimiento	1 h30	Técnica "La Rueda de mi Vida".	Ficha para la técnica Ficha de criterios para el acompañamiento	Facilitadora	
Anuncio explícito de Jesús Experiencia del encuentro con Cristo. Vivencia de los sacramentos Vocación.	1 h30	Elaboración de un mapa conceptual.	Video "El hombre que atracó a Dios".	Facilitadora	
Compromisos y	15'	Ficha de compromiso	Carpeta de fichas	Facilitadora	

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición
conclusiones			de los talleres anteriores. Fichas de compromiso.		

Tipo Capacitación:	Charla
Fecha de capacitación:	Lunes 27 y Martes 28 de septiembre del 2010
Tema:	“Coaching estudiantil”.
Objetivo Específico:	Aplicar herramientas y técnicas de gestión personal que permitan acompañar a los estudiantes en el proceso de formación académica centrados en lo humano, en el ser, en el reconocimiento a su imagen y semejanza divina, en lo que resta del periodo lectivo.
Capacitadora:	Lcdo. Leonardo Cerezo
Total de Horas de Trabajo:	8 horas
Presupuesto Estimado:	\$120,00

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición
Sistemas de creencias. Estructura PAN.	1 h 30 min.	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma, pizarra, marcador (para los participantes)	Institución Capacitador	Ficha de Evaluación (apreciación de la capacitación). Responsable: Silvia Gómez
Estados funcionales. Sistemas ok y no ok.	1 h 30 min.	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
Posturas existenciales. Aprendizaje de vida.	1 h 30 min.	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
Sistemas de caricias	1 h	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
Sistemas de representación sensorial (PNL)	1h 30 min.	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
Juego Psicológico y Triángulo dramático.	2 h	Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	

Tipo Capacitación:	Taller
Fecha de capacitación:	Sábado 4 de diciembre de 2010
Tema:	“Sentido de pertenencia”
Objetivo Específico:	Desarrollar talleres de interacción grupal que permitan empezar a tomar conciencia de la importancia del grupo en el quehacer laboral, de la forma en que nos comunicamos y qué tipo de identidad organizacional manejamos a partir de ello.
Capacitadora:	Lcdo. Leonardo Cerezo
Total de Horas de Trabajo:	5 horas
Presupuesto Estimado:	\$75.00

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición
“Hacia una percepción grupal” (reconocimiento de cualidades y defectos)	45min.	Taller	PC / Infocus Tarjetas en blanco de 10x10cm (6 por cada participante). Marcadores.	Institución Capacitador	Ficha de Evaluación (apreciación de la capacitación). Responsable: Silvia Gómez
“Hacia una percepción individual” (reconocimiento de lo extraño)	45min.	Taller	PC / Infocus Soga de 1mtr para cada participante.	Institución Capacitador	
Conociendo mejor a mi compañero (construcción de un cuento)	45min	Taller	PC / Infocus 3 fotos personales de cada etapa de vida (niñez, adolescencia y adultez) Hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
La ventana de Johari y los procesos de grupo.	45min	Charla / Taller	PC / Infocus Hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	

Círculos de calidad	45min	Charla / Taller	PC / Infocus Hojas en blanco, lápiz o pluma (para los participantes)	Institución Capacitador	
Análisis FODA / construcción imaginario grupal	1h	Charla / Taller	Infocus, pc, hojas en blanco, lápiz o pluma, 4 pliegos de cartulina, lápices de colores, cartulinas formatos a4, marcadores, revistas, recortes de periódicos, plastilina (para los participantes)	Institución Capacitador	

4. INFORMES DE CAPACITACIÓN

4.1. Capacitación 1

Tema: “Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello”

Facilitadora: Sor María Cleofé Maza

Fechas: 3 y 4 de septiembre del 2010

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, preocupada por la formación del personal docente, planificó el taller de Salesianidad – Sistema Preventivo y fue ejecutado el 3 y 4 de septiembre del 2010.

El personal Directivo en coordinación con la Profesora Silvia María Gómez me solicitó realizar los talleres de Salesianidad y acepté con mucho gusto.

Apreciación

Durante el desarrollo de los talleres se pudo apreciar la disposición de los docentes y la Comunidad Religiosa, la apertura y la participación fue con mucha creatividad y seriedad.

En el análisis de la película “Toma mi mano” se pudo percibir la capacidad de leer e interpretar las escenas, valores y actitudes de los principales intérpretes, también la facilidad para hacer una relación entre el sistema educativo en el que se desarrolla en la película y el sistema educativo salesiano que se vive en la Comunidad Educativa.

El contenido de las fichas que fueron estudiadas estuvieron ricas del contenido del Sistema Preventivo a partir de Las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa, se trató de fortalecer la identidad, recordar el perfil del educador salesiano y el estilo que debe poner en práctica a través del acompañamiento, la asistencia, el diálogo, la participación y la vivencia de los Sacramentos.

En el desarrollo de las distintas técnicas que fueron aplicadas se vio el interés por comprender y profundizar cada tema que fue propuesto.

En cuanto a las exposiciones hubo suficiente participación de cada uno de los grupos y de una forma creativa y profunda.

Conclusiones:

La Comunidad Educativa Santa María Mazzarello cuenta con un personal que valora la formación que le brinda la Institución.

La formación sobre Espiritualidad Salesiana ayudará a renovar en los docentes el compromiso por formarse para ofrecer una formación de calidad.

El acompañamiento a las niñas y jóvenes es fundamental hacerlo desde una presencia cercana, abierta y creíble.

Recomendaciones:

El personal docente tiene las fichas con el contenido que fue tratado en los talleres y sería muy importante que se siga profundizando.

4.2. Capacitación: 2

Tema: “Coaching Estudiantil”

Facilitadora: Lcdo. Leonardo Cerezo

Fechas: 27 y 28 de septiembre del 2010

Conforme a lo trabajado con el grupo de docentes y personal administrativo de la institución, tengo a bien compartir con ustedes el siguiente informe. En él detallo los aspectos percibidos a partir del proceso grupal implementado, así como, las sugerencias que considero oportunas en el corto y mediano plazo.

Primer proceso: Coaching estudiantil

En este primer encuentro, me topé con un grupo cargado de cierta predisposición a aprender y a adquirir nuevos conocimientos. Al inicio, como en cualquier grupo, hubo un poco de resistencia en algunos, pero poco a poco fueron cediendo frente al aprendizaje.

Al trabajar las estructuras del Análisis Transaccional, se evidenciaron los procesos de comunicación inconscientes presentes en el grupo y la forma en que estos afectan directamente el cotidiano vivir.

Dentro de la institución, si bien existe la posibilidad y el “permiso” de interacción a partir del “niño” individual, está muy presente la estructura padre. Esto marca una tendencia hacia los estereotipos y paradigmas mentales que trae como resultados asumir posturas personales que creemos -a ratos- las únicas y absolutas en la vida. Esto es particularmente importante de destacar por el entorno en el que nos desenvolvemos: el educativo. Claro está, estos aspectos son manejados a partir de nuestro inconsciente. No nos “damos cuenta” siempre de lo que hacemos o decimos ni del impacto que esto tiene sobre el otro.

El primer encuentro trató precisamente de hacer consciente este proceso, primero en el trabajo personal para luego proyectarlos a nivel grupal. Cada uno respondió de manera diferente. Algunos, ávidos de conocer e interactuar tomaron con mayor rapidez y responsabilidad dicha toma de consciencia. Otros aún siguieron marcando el ritmo de sus propias resistencias. Esto es completamente normal, pues no se puede esperar que todos reaccionen de igual manera.

4.3. Capacitación: 3

Tema: “Convivencia: Sentido de Pertenencia”

Facilitadora: Lcdo. Leonardo Cerezo

Fechas: 4 de diciembre del 2010

Segundo proceso: Convivencia

En el segundo encuentro, el grupo se mostró un poco más receptivo frente a las dinámicas, en un primer momento, pues ya había de por medio un encuentro previo. Sin embargo, los temas trabajados en esta oportunidad tocaron más de una susceptibilidad. Dentro de este segundo proceso, se previó trabajar los valores de grupo y conocer cuál es la dinámica del mismo. Para ello, era imprescindible conocer

primero cómo se entendía el grupo a sí mismo, la percepción sobre sí y sobre los demás y tratar de verbalizarla. He aquí donde encontré la mayor dificultad y resistencia grupal. Tal parece que el grupo no está acostumbrado a verbalizar sus conflictos, por temor, por falta de consciencia de los mismos, porque cultural y estructuralmente se privilegia el estándar y el mantenimiento del status quo (esto implica asumir una postura de comodidad frente a la vida, prefiriendo lo conocido, sin atreverse a intentar, a ir más allá). También quedó revelado el deseo inconsciente de mantener el “supuesto” como forma de comunicar. Esta es una realidad cada vez más presente en nuestra cultura, pues cada vez nos hacemos menos responsables de lo que decimos.

El proceso de grupo fue frontal y esto, como mencioné anteriormente, tocó más de una susceptibilidad. Pero consideré oportuno hacerlo así, pues de otra forma no se hubiesen evidenciado los elementos comunicacionales que están perjudicando la interacción grupal. Nos faltó tiempo para acompañar el proceso y cerrarlo adecuadamente. Quizá esto trajo consigo más de un malestar. Pero como dice Nonaka a partir de su concepto de la Teoría del Caos: *“El caos nos conduce a la creatividad, la creatividad nos conduce a nuevos escenarios, los nuevos escenarios alimentan ilusiones y formas de hacer diferentes. Innovamos, en gran parte, a través del caos”*. Dicho en síntesis, el error nos ayuda a aprender. Corresponde a ustedes como grupo, generar ese aprendizaje, a partir de lo vivido.

Sugerencias:

- Generar un acuerdo de convivencia, fundamentado en pilares básicos de la comunicación. El acuerdo debe ser suscrito por todos, cual contrato. Pero para llegar a ello, debe existir la cooperación del conglomerado. De otra forma, sería una mera imposición y eso no funciona.
- Promover reiterados actos de integración, donde la gente pueda conocerse e interactuar, más allá de lo laboral.

- El sistema de capacitación y formación debe ser precisamente eso: *un sistema*. No una forma de ver “temas” de interés en un momento determinado. Hay que darle continuidad a los procesos.
- Hay que hacer un trabajo serio, coordinado y sistemático de grupo que conduzca a asumir los valores de la organización, pues considero que la gente sabe, conoce los valores, pero muchas veces no entienden lo que ellos significan ni la forma de evidenciarlos.
- Hay que hablar menos y comunicarse más. Se dicen muchas cosas, pero pocos llegan a desear comunicar plenamente, precisamente por la cultura del supuesto. Hay que batallar esto. Una forma de hacerlo es a partir de la técnica de los círculos de calidad que en su momento compartiera con ustedes.
- El grupo tiene un potencial humano que vale la pena aprovechar. El mayor reto está dado en términos de comunicación. Es por ahí que hay que empezar los procesos. Es importante, por ello, culminar el proceso del análisis FODA como una forma de darle sentido al trabajo que hacemos. Con esto, tendremos una radiografía grupal, a partir de la cual empezar a trabajar.

5. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Al final de cada capacitación se entregó a los asistentes un formato de evaluación para que lo llenen con total objetividad (ver anexo #8).

5.1. Resultados Generales de los siguientes aspectos a evaluar

Por favor, evalúe los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utilice la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialment e en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialment e de acuerdo	Totalment e de acuerdo

El contenido desarrollado fue de excelente calidad. _____

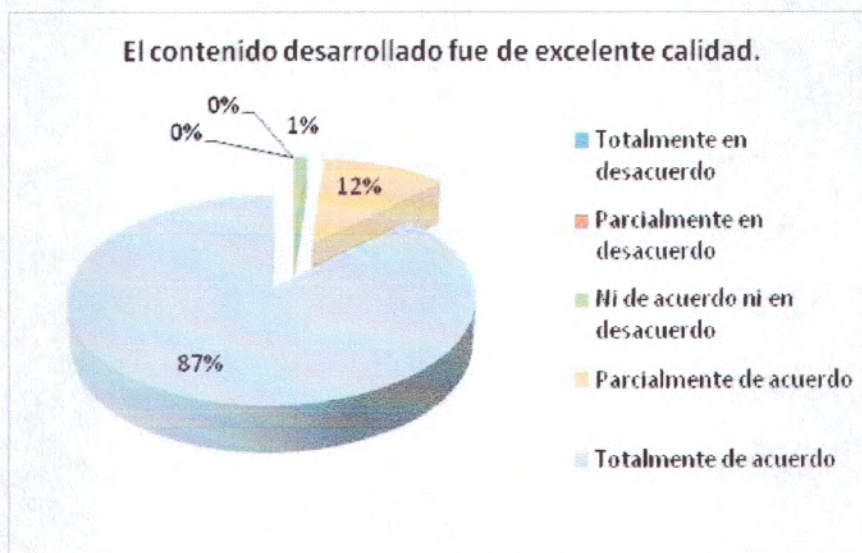
La metodología utilizada fue la más adecuada. _____

El Material didáctico empleado fue de gran ayuda para el entendimiento del tema. _____

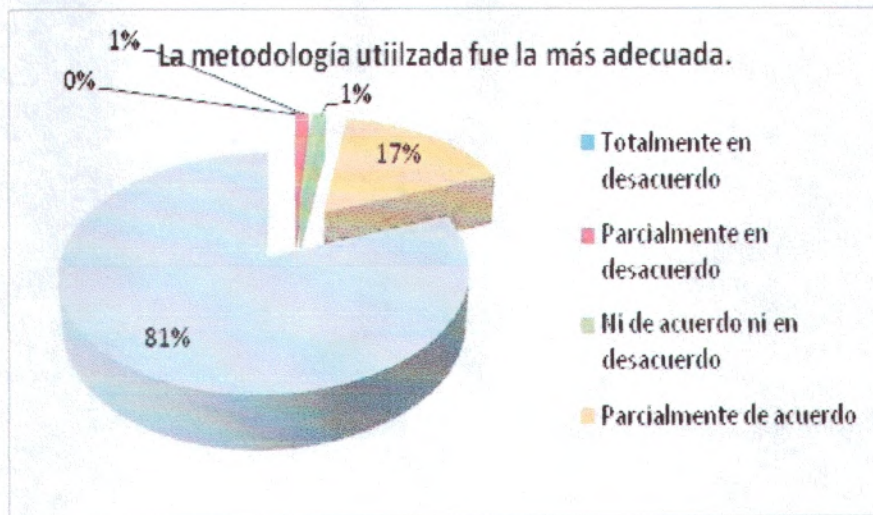
Los conocimientos adquiridos son aplicables a la actividad docente. _____

Del análisis de las evaluaciones realizadas, se puede inferir lo siguiente:

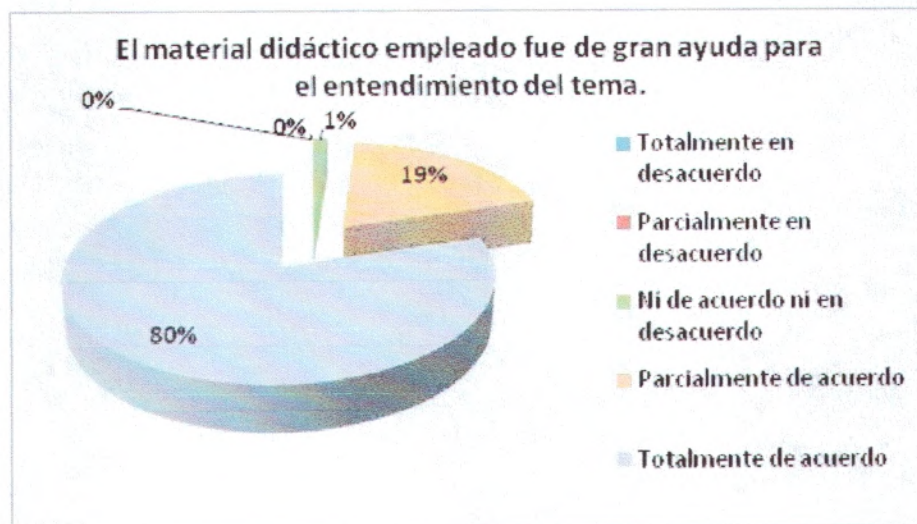
- El contenido desarrollado fue de excelente calidad, 87% totalmente de acuerdo.



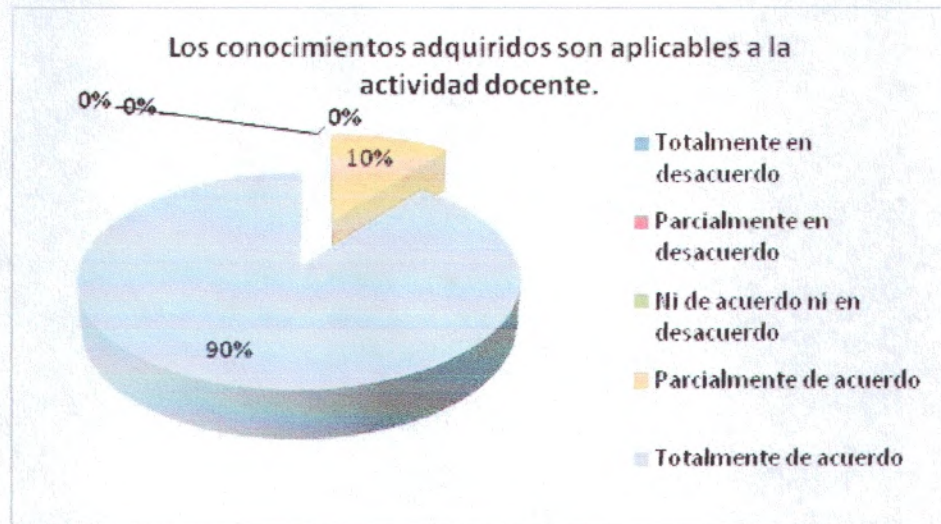
- La metodología utilizada fue la más adecuada, 81% totalmente de acuerdo.



- El Material didáctico empleado fue de gran ayuda para el entendimiento del tema, 80% totalmente de acuerdo.



- Los conocimientos adquiridos son aplicables a la actividad docente, 90% totalmente de acuerdo.



5.2. Resultados específicos de las preguntas abiertas que se realizaron en las evaluaciones de Capacitación

5.2.1. Capacitación 1: “Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello”

¿Qué aspectos considera más positivos de la capacitación recibida?

- Buena predisposición de la conferencista
- Recordar Sistema Preventivo aplicado dentro y fuera del aula
- Conocer falencias como educadores
- Compromisos implícitos de ser educadores salesianos
- Participación activa de los asistentes
- Momentos reflexión

¿Existieron expectativas importantes para usted que no fueron satisfechas por la capacitación? Especifique Si o No. ¿Explique?

Sí	No
Analizar vida de santos patronos	Llenaron expectativas personales y profesionales.
Profundizar líneas orientadoras de la misión educativa	Todo estuvo claro y explícito.
	La Capacitación fue productiva

Plantee por favor alguna sugerencia que para usted sea relevante de tomar en cuenta para mejorar las siguientes capacitaciones.

- Uso de dinámicas y videos que ayuden a tratar mejor el tema.
- Hacer seguimiento de compromisos asumidos.
- Ampliar el tiempo de la capacitación.
- No emplear fines de semana para capacitaciones.
- Que sean en otro lugar fuera del colegio.
- Capacitaciones sean más frecuentes.
- Asistencia obligatoria.
- Entrega de materiales de capacitación con anterioridad.
- Tratar temas con padres de familia.
- Capacitación sea durante horas de trabajo.

5.2.2. Capacitación 2: “Coaching estudiantil”

¿Qué aspectos considera más positivos de la capacitación recibida?

- El poder conocer las diferentes posturas de las personas a través del análisis transaccional.
- La oportunidad de poder reflexionar del comportamiento del maestro y de la estudiante.

- Las posturas existenciales.
- El compromiso de las autoridades por mantener en formación continua al personal.
- La adquisición de nuevos conocimientos.
- La aplicabilidad de los contenidos en el campo profesional y personal.
- La relación entre la parte científico-teórico con la espiritualidad.
- La formación y metodología acertada del capacitador.

¿Existieron expectativas importantes para usted que no fueron satisfechas por la capacitación? Especifique Si o No. ¿Explique?

Sí	No
Tiempo muy corto para tratar a profundidad el tema.	Llenaron expectativas personales y profesionales.
Actividades y estrategias aplicables en el colegio.	Todo estuvo claro y explícito, tema relacionado con la práctica ordinaria.
Profundizar sobre uso y manejo de "lóbulos cerebrales".	Capacitación fue productiva
Estrategias para poder llegar de mejor manera a los padres de familia.	

Plantee por favor alguna sugerencia que para usted sea relevante de tomar en cuenta para mejorar las siguientes capacitaciones.

- Uso de dinámicas y videos que ayuden a tratar mejor el tema.
- Hacer seguimiento de compromisos asumidos.
- Ampliar el tiempo de la capacitación.
- No emplear fines de semana para capacitaciones.
- Que sean en otro lugar fuera del colegio.
- Capacitaciones sean más frecuentes.
- Asistencia obligatoria.

- Entrega de materiales de capacitación con anterioridad.
- Tratar temas con padres de familia.
- Realizar jornadas de conocimiento personal.
- Capacitación en Programación Neurolingüística.

5.2.3. Capacitación 3: “Convivencia: Sentido de Pertenencia”

¿Qué aspectos considera más positivos de la capacitación recibida?

- Recordar el rol a desempeñar del educador.
- Predisposición de participar y trabajar en equipos de parte de los asistentes.
- La oportunidad de poder reflexionar del comportamiento del maestro.
- El compromiso adquirido de los asistentes.
- La adquisición de nuevos conocimientos.
- La aplicabilidad de los contenidos en el campo profesional y personal.
- Reconocimiento de fortalezas y debilidades personales y grupales.
- La formación y metodología acertada del capacitador.
- Dinámicas y estructura de la capacitación.
- Posibilidad de crecer superando conflictos en el camino.

¿Existieron expectativas importantes para usted que no fueron satisfechas por la capacitación? Especifique Si o No. ¿Explique?

Sí	No
Dinámica grupal no ayudó	
Tiempo muy corto para tratar a profundidad el tema.	Llenaron expectativas personales y profesionales.
Profundizar sobre la ventana de Johare y sobre el tema cualidades y defectos.	Todo estuvo claro y explícito, tema relacionado con la práctica ordinaria.
Técnicas para el control de las emociones.	Capacitación fue productiva

Plantee por favor alguna sugerencia que para usted sea relevante de tomar en cuenta para mejorar las siguientes capacitaciones.

- Uso de dinámicas y videos que ayuden a tratar mejor el tema.
- Hacer seguimiento de compromisos asumidos.
- Ampliar el tiempo de la convivencia.
- Que sean en otro lugar fuera del colegio.
- Convivencias sean más frecuentes.
- Asistencia obligatoria.
- Tratar temas con padres de familia.
- Trabajar dentro del horario de trabajo.
- Mantener trabajos en grupo.
- Puntualidad en la capacitación.
- Prudencia en las dinámicas en donde se exponen aspectos privados.
- Dar seguimiento a los procesos de crecimiento personal y grupal.

5.3. Análisis General de los Resultados Obtenidos

El personal de la Institución "Santa María Mazzarello" por medio de los resultados obtenidos, demuestra un alto grado de aceptación y satisfacción de las capacitaciones recibidas. Como en todo grupo, no todos han estado conformes con el contenido, metodología y material didáctico, sin embargo, no se descarta ese pequeño porcentaje, puesto que indica que hay que mejorar para una próxima ocasión.

Se han obtenido muchos aspectos positivos de las capacitaciones, no se puede generalizar, ya que cada una de ellas tenía su propia temática, pero en las tres capacitaciones se repetía el hecho de que los expositores se dieron a entender con claridad y presentaron el tema de forma correcta. No todas las expectativas fueron cubiertas por las capacitaciones, un grupo esperaba más de lo previsto, sin embargo, coincidió que pese al poco tiempo, se trabajó muy bien el tema a tratar y para muchos se llenaron un sinnúmero de expectativas, tanto grupales como personales.

Las sugerencias planteadas por el personal, son de gran ayuda, puesto que serán tomadas en cuenta para las siguientes capacitaciones. Hay algunos puntos como el lugar, el horario, asistencia obligatoria; en sí, todo lo referente a la logística que se puede organizar de una mejor manera, y con respecto a los contenidos o metodologías a utilizar, es un trabajo que de forma directa lo realiza el capacitador, pero a pesar de eso sí es posible hacer recomendaciones para que el desarrollo tenga éxito y sea del agrado de todos.

**MANUAL
DE
INDUCCIÓN**

***UNIDAD EDUCATIVA
SALESIANA FISCOMISIONAL
“SANTA MARÍA MAZZARELLO”***



***Programa de Inducción y Reinducción
del Personal***

Elaborado por: Silvia Gómez Andrade

Guayaquil, marzo del 2011

Índice

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	1
1. TIEMPO Y LUGAR.....	1
2. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	2
2.1. POLÍTICAS	2
2.2. NORMAS.....	2
3. ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN.....	4
3.1. PRESENTACIÓN	4
3.2. BIENVENID@	4
4. NUESTRA UNIDAD EDUCATIVA	6
4.1. COMPONENTE DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	6
4.2. HISTORIA	7
4.3. PATRONOS INSTITUCIONALES	10
4.3.1. <i>Santa María Dominga Mazzarello</i>	10
4.3.2. <i>San Juan Bosco</i>	12
4.4. SÍMBOLOS INSTITUCIONALES	13
4.4.1. <i>Escudo de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”</i> 13	
4.4.2. <i>Himno de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional</i>	14
4.4.3. <i>Bandera de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”</i> 15	
4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
4.5.1. <i>Nuestra Misión</i>	17
4.5.2. <i>Nuestra Visión</i>	18
4.5.3. <i>Nuestros Valores</i>	18
4.6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	21
4.6.1. <i>En la dimensión cristiana salesiana</i>	21
4.6.2. <i>En función de los niveles educativos</i>	21
4.6.2.1. Educación Básica: Pre-escolar - 1º Año	21
4.6.2.2. Educación Básica: (2º a 7º Años).....	22
4.6.2.3. Educación Básica: (8º, 9º y 10º Años).....	23
4.6.2.4. Bachillerato: (1º, 2º y 3º Año) Decreto Ejecutivo # 1786, Acuerdos Ministeriales # 3425 y # 334.	23

4.6.3.	<i>En función de mejora institucional y solución de problemas</i>	24
4.7.	POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN	25
4.8.	METAS DE LA INSTITUCIÓN	25
4.9.	ESTRATEGIAS	26
4.10.	FILOSOFÍA DE TRABAJO	26
4.11.	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	27
5.	PEDAGOGÍA	27
5.1.	MODELO PEDAGÓGICO SALESIANO	27
5.2.	PEDAGOGÍA SALESIANA FMA (HIJAS DE MARÍA AUXILIADORA)	30
5.3.	PEDAGOGÍA DEL AMBIENTE	31
5.4.	COMPONENTES DE LA PEDAGOGÍA SALESIANA	32
5.4.1.	<i>Vocación Pedagógica Comprometida</i>	32
5.4.2.	<i>Enfoque Pedagógico del Sistema Preventivo</i>	33
5.4.3.	<i>Estrategia: Asociacionismo</i>	34
6.	REGLAMENTO INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA FISCOMISIONAL "SANTA MARÍA MAZZARELLO"	35
7.	INDUCTORES	35
7.1.	GUÍA DE INICIACIÓN EN EL TRABAJO DE INDUCTORES	35
7.2.	INDUCCIÓN AL CARGO	36
7.3.	LISTAS DE CHEQUEOS: INDUCCIÓN/RE INDUCCIÓN	37

PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL

1. TIEMPO Y LUGAR

El presente manual tiene como objeto dar algunas normas claras, y constituye una herramienta de trabajo sencilla y aplicable.

El programa de inducción será realizado en los espacios físicos de la Institución, en un lapso de tiempo de 3 a 4 horas, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

A-. Durante la primera hora se presentará y analizará el contenido de la historia, filosofía de la Institución, filosofía de trabajo, políticas de la organización, y el organigrama.

B-. Durante la segunda jornada se tratarán los temas relacionados con el reglamento interno.

C-. En la tercera jornada se dará inicio a la capacitación e inducción al cargo.

Estamos seguros que la información que recibirá será suficiente y pertinente; que las dudas que surjan le serán aclaradas y que el trato que recibirá será cordial y amable.

2. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2.1. Políticas

- Los Directivos, conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos y los jefes de cada área donde esté ubicado el nuevo trabajador/a, deben ser los encargados de realizar el proceso de Inducción de la Institución.
- Todo el personal que ingrese al Plantel debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la Institución; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- Los Directivos y el Jefe de Recursos Humanos junto con los jefes de cada área deben informar todo lo relacionado con la entidad; misión, visión, historia, estructura organizativa y normas de conducta interna.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por los Directivos, Jefe de Recursos Humanos y los Jefes de cada área; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Institución, con el objeto de mantenerlo actualizado.

2.2. Normas

- Los Directivos, Jefe de Recursos Humanos y Jefes de Áreas, son los encargados de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velarán por el desarrollo del mismo.
- El Proceso de Inducción se realizará, con una duración de 3 a 4 horas. De igual forma para los trabajadores antiguos se realizarán jornadas de REINDUCCIÓN con la misma intensidad horaria.

1. Para la Reinducción se tendrá en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño del personal y los resultados de las evaluaciones realizadas por la CONIE (Consejo Nacional de Innovaciones Educativas).
2. Este programa de Reinducción se desarrollará por medio de entrevistas personales entre la Rectora, Vicerrectora, Jefe de Recursos Humanos y trabajador/a, donde se expondrán algunos de los siguientes temas:
 - Marco estratégico de la institución.
 - Planes de Mejoramiento.
 - Actividades de Capacitación.
 - Funciones y responsabilidades.
 - Políticas, misión y visión.
 - Actividad de gestión de conocimiento para que las personas que han recibido capacitaciones socialicen lo aprendido y las mejoras que se pueden implementar en la institución.
- Los responsables del proceso, deberán entregar al nuevo trabajador/a, el Manual de Inducción, Reglamento Interno y el Manual de Funciones (con todo lo referente al cargo que ocupará).
- La Inducción específica del puesto, será realizada por el Jefe de área o Jefe de Recursos Humanos, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por los Directivos, Jefe de Recursos Humanos y los Jefes de cada Área.

Al finalizar el proceso de Inducción en el Puesto de Trabajo, solicitamos que la lista de chequeo sea firmada por el trabajador/a como constancia de su participación y enviada a los Directivos

3. ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN

3.1. Presentación

Hemos diseñado este programa con el fin de facilitarle la información necesaria sobre la UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA FISCOMISIONAL "SANTA MARÍA MAZZARELLO", su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento y procedimientos.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de la UESFSMM, porque usted hace parte activa de nuestra Institución Educativa.

Todas las personas vinculadas a nuestra obra, son seleccionadas, y se preparan para ser agentes activos en el Plantel Educativo, con una gran capacidad de servir y educar a la niñez y juventud, porque nuestras destinatarias y los padres de familia exigen lo mejor y confían en su trabajo y nuestra excelencia educativa.

3.2. Bienvenid@

A partir de este momento eres nuestro(a) compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a esta Institución. Creemos que tu aporte va a ser muy importante para la formación integral de las niñas y jóvenes.

Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez que termines el programa de INDUCCION, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando con empeño y dinamismo para mejorar el nivel educativo.

Al pertenecer a nuestra Institución has contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que la Institución gustosamente te reconocerá.

Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones, responsabilidades, y en general todo lo que constituye el fin último de nuestro Plantel Educativo.

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente toda la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda.

Al formar parte de esta gran Familia Mazzarellana, creemos que trabajarás con alegría y entusiasmo en las labores que te han encomendado, para que así y en estrecha camaradería hagamos de esta Unidad Educativa una Casa de Fraternidad, en donde la alegría Salesiana sea el **valor agregado** que nos distinga de los demás y nos permita formar a “Buenas Cristianas y Honradas Ciudadanas”.

Ánimo y le deseamos mucha suerte...

4. NUESTRA UNIDAD EDUCATIVA

La Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”, es una Institución Religiosa-Católica preocupada por la formación integral de las niñas y jóvenes; por medio de sus políticas educativas responde en forma directa a las exigencias que las teorías pedagógicas innovadoras han venido planteando tanto en el campo didáctico curricular como en el psicológico educativo.

Nuestro Plantel promueve la acción participativa, construye espacios para el desarrollo académico, investigativo, cultural, y de proyección social a la comunidad estudiantil, todo esto con la finalidad de responder a las exigencias de la sociedad.

4.1. Componente de Identidad Institucional

Nombre del plantel: Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional
“SANTA MARÍA MAZZARELLO”

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: García Moreno

Dirección: Maldonado 1403 y García Moreno

Teléfono: 042-451567

Niveles: Educación Básica: 1º a 10º A. E. B.

Bachillerato: Bachillerato Técnico en Comercio y Administración (Acuerdo

334)

Especialización actual: Contabilidad

Especialización propuesta: Contabilidad y Administración

Sostenimiento: Financiamiento particular con ayuda parcial del estado (fiscomisional)

4.2. Historia

El 14 de mayo de 1958 en la ciudad de Guayaquil se funda y bendice el Instituto Santa María Mazzarello, construido en honor a la cofundadora de las Hijas de María Auxiliadora, Santa María Dominga Mazzarello Calcagno.

En ese entonces era Arzobispo de esta ciudad, Monseñor César Antonio Mosquera Corral, amante de la obra salesiana, quien bendijo la casa. Gobernaba la iglesia universal, su Santidad el Papa Pío XII, y era presidente de la República, el Dr. Camilo Ponce Henríquez, óptimo católico y buen gobernante.

El lugar que ocupa hoy nuestro querido plantel era un lugar marginado de la ciudad, con numerosa población de escasos recursos económicos, por lo que, las Hermanas Superiores se vieron en la gran necesidad de fundar esta obra, para atender a la niñez y juventud de este sector.

Sor Angelina Brito, Directora del colegio María Auxiliadora, tuvo el encargo de buscar y adquirir el terreno, y hacia el año 1950, se adquirió un gran pantano; hechas las debidas adecuaciones y relleno, Sor Pierina Rusconi, siendo Directora del colegio María Auxiliadora, comenzó la construcción de la planta baja y primer piso alto; la obra fue supervigilada por el Hermano Salesiano, Luciano Belloli.

El personal destinado a esta obra fue: Sor **Ángela Ruggeri** como Directora, Sor María Ángela Forestán, maestra de Corte y Confección, sacristana y enfermera; Sor Teresa Carchi, tiene a cargo la cocina y la lavandería; Sor María Gavilánez, atiende la

portería, ayudada por una joven. El personal interno se complementó con el personal externo: la Srta. María Luisa Marcillo, como profesora de la segunda clase Elemental.

Al principio las Hermanas se alojaban en el colegio María Auxiliadora, pero, luego pasaron a residir ya definitivamente en esta casa aún inconclusa. El 16 de mayo se inicia la escuela con 18 alumnas en primer grado, el segundo grado con seis alumnas, que fueron aumentando.

En los primeros años la enseñanza fue gratuita, sólo se cobraba una modestísima cantidad por la matrícula. Desde el 24 de mayo, se tiene la Eucaristía en casa y es Capellán de la Comunidad, el Padre Ángel Gasparini, S. D. B.

Ya en el año 1959, la obra había crecido y eran 238 alumnas en la Elemental; se aumentó el segundo curso de Corte y Confección, que contaba con sesenta alumnas y cuya maestra era Sor María Ángela Forestán; la Srta. Josefina Aguirre, era la preceptora de segundo grado; la Srta. Heralda Guzmán, de tercer grado y la Srta. Azucena Quezada, de cuarto grado.

En agosto de 1959 llega Sor Josefina Brianza, como Directora, quien impulsa la construcción hasta el final, y la obra se va afianzando y creciendo con vida propia. El 23 de octubre se pudo formar el grupo de Hijas de María, Jardín de María, Angelitos y la Archicofradía de María Auxiliadora.

En 1960 vienen: Sor Antonieta Gallivaggi, como maestra de primer grado; Sor Inés Pegoraro, para el taller de costura y Sor Carmela Avendaño, para el quinto grado; en lugar de Sor María Gavilánez, viene Sor Elvira Gambarrotti.

Con el tiempo, la obra fue creciendo en la bendición del Señor, así se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones del plantel: se edifica la hermosa capilla, se amplían y construyen nuevas aulas en el segundo piso, se techa una parte del patio para proteger a las estudiantes de las inclemencias del tiempo, a la vez para realizar actos culturales, se levanta el edificio donde habitan las Hermanas de la Comunidad, etc.

Es importante destacar que en el año lectivo 1971 – 1972, el plantel gradúa a dieciséis estudiantes, constituyéndose en la Primera Promoción de Contadoras

Públicas; hoy, las estudiantes se incorporan como Bachilleres en Comercio y Administración, especialización Contabilidad. En 1980, para poder continuar atendiendo a las niñas y jóvenes de escasos recursos económicos, la comunidad religiosa, dirigida por Sor Julia Ruiz, Directora – Rectora y Sor Beatriz Solís, como Vicerrectora, gestionan la fiscomisionalización del Plantel, lo que le permite a la institución recibir del Estado una asignación económica y a la vez otorga nombramiento fiscal a gran parte de su personal.

A partir de este periodo se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones, destacamos las principales:

- Se adecuan la capilla y el patio cubierto.
- Se habilita el tercer piso con nuevas aulas.
- Se instalan los laboratorios de computación.
- Funciona el DOBE, a través de los servicios que prestan la Orientadora, el Médico y la Trabajadora Social.
- Se construye el edificio donde viven las Hermanas
- Se brinda servicio de asistencia psicopedagógica para la Básica.
- Se edifica el nuevo Salón de Actos, gracias a la obtención del Primer Puesto del Concurso Escolar “Más Libros” organizado por el Municipio de Guayaquil.

Hasta el año lectivo 2009-2010, la Unidad Educativa cuenta con treinta y ocho promociones representadas en 1.675 graduadas, muchas de las cuales ocupan importantes cargos en prestigiosas empresas del país.

4.3. Patronos Institucionales

4.3.1. *Santa María Dominga Mazzarello*

Nació el 9 de mayo de 1837 en Mornesse, Italia. Siendo una sencilla campesina, pobre e ignorante, llegó a ser la Fundadora de la que es hoy la segunda Comunidad religiosa femenina en el mundo (en cuanto a número de sus religiosas), la Comunidad de hermanas Salesianas.



En su vereda de Valponasca no había campesino que fuera capaz de superar en el trabajo a María Mazzarello. Cuando tiene 15 años, estalla en Mornesse una terrible epidemia de tifo negro. María Mazzarello se dedica a atender a los enfermos con enorme generosidad y logra que muchos sanen y salven su vida. Pero ella se contagia y todos creen que se va a morir. Sin embargo, se encomienda con toda fe a la Santísima. Virgen. y la Madre Celestial le concede de manera admirable su curación. Pero queda totalmente débil y sin fuerzas para dedicarse a las labores del campo. Entonces con su hermana y una amiga se fue donde el mejor sastre del pueblo y le pidió que le diera clases de costura y sastrería. Aunque no fue a la escuela, sin embargo, se aprendió de memoria todo el catecismo. Entonces fundó un "Oratorio" o escuela de catecismo para la niñez femenina. Ella y sus amigas les enseñaban costura y otras artes caseras y les proporcionaban muy agradables recreos y bulliciosos paseos, mientras iban consiguiendo que las jovencitas aprendieran muy bien la religión y observaran excelente comportamiento en casa y fueran a misa y recibieran los sacramentos. Eso mismo estaba haciendo San Juan Bosco en otra ciudad, en Turín con los muchachos.

El Padre Pestarino observó sus cualidades y fuertes deseos de conseguir la santidad. Y entonces las reunió en una Asociación Juvenil que se llamó "De María Inmaculada". Viajando en el tren se encontró el Padre Pestarino con San Juan Bosco. El Sumo Pontífice le había dicho a Don Bosco "¿Por qué no funda una Comunidad de mujeres para que se dedique a hacer en favor de las muchachas lo que usted. y sus

salesianos hacen en favor de los muchachos?". Meditando estaba Don Bosco en todo esto cuando se encontró en el tren con el Padre Pestarino, el cual, le contó sobre la asociación de muchachas y lo invitó a que fuera a encargarse de dirigir las. El aceptó. El 7 de octubre de 1864 San Juan Bosco fue por primera vez a Mornesse.

Don Bosco constató que aquellas muchachas que dirigía el Padre Pestarino eran excelentes candidatas para ser religiosas, y con ellas fundó la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora, o salesianas, que hoy en día son más de 16,000 en 75 países, y su Congregación es la segunda en número en todo el mundo. Recibieron la aprobación del el Papa Pío IX y así el 5 de agosto de 1857 nació oficialmente esta gran congregación religiosa a la cual Don Bosco la declaró "Un Monumento de gratitud a María Auxiliadora". Como Superiora de la nueva Comunidad fue elegida por unanimidad María Mazzarello, aunque ella se negaba a aceptar, diciendo que era una mujer muy ignorante, sin embargo San Juan Bosco respondió: "Dios le ha dado unas excelentes cualidades para ser superiora, y muy bien se merece este cargo". Y tuvo que aceptar, fue Superiora General hasta su muerte y obtuvo resultados asombrosos, por su fe y su humildad.

Era el año 1881. Madre Mazzarello ya llevaba 10 años de Superiora, con gran satisfacción de todas sus súbditas, y gozaba de buena salud. Pero un día le ofreció a Dios su vida, por la salvación de una muchacha que estaba en peligro de perder la fe, y Dios tiene buenos oídos para escuchar estos ofrecimientos y aceptó la propuesta. Y le vino la terrible enfermedad de la pleuresía (inflamación de las membranas que cubren el pulmón).

Madre Mazzarello inclinó la cabeza y aceptó tener que morir tan joven. Y en plena vida, a los 44 años, el 14 de mayo de 1881, después de cantar un himno a la virgen Santísima, expiró santamente. Sus tres grandes amores fueron la Eucaristía, María Auxiliadora y la juventud pobre para educarla y salvarla.

4.3.2. *San Juan Bosco*

Don Bosco, nació en I Becchi, el 16 de agosto de 1815 y murió en Turín, el 31 de enero de 1888. Fue un sacerdote católico, educador y escritor italiano del siglo XIX. Fundó la Congregación Salesiana, el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, la Asociación de Salesianos Cooperadores, el Boletín Salesiano y el Oratorio Salesiano.

Promovió el desarrollo de un modelo pedagógico conocido como Sistema Preventivo, destinado a la formación de los niños y jóvenes y promovió la construcción de obras educativas al servicio de la juventud más necesitada, especialmente en Europa y América Latina. Fue autor de numerosas obras, todas dirigidas a la educación juvenil y a la defensa de la fe católica, lo que lo destaca como uno de los principales promotores de la imprenta de su siglo.

Su prestigio como sacerdote y como educador de los jóvenes necesitados o en riesgo, le valieron el respeto de las autoridades civiles y religiosas de su tiempo y de su país, así como una notable fama en el extranjero. Sus obras fueron requeridas directamente por jefes de estado y autoridades eclesiásticas de países como Ecuador. Fue un visionario de su tiempo al punto de predecir acontecimientos que se darían a lo largo del siglo XX en lo referente a sus salesianos, a la Iglesia Católica y al mundo en general. Juan Bosco, conocido mundialmente como Don Bosco, fue declarado Santo por el Papa Pío XI el 1 de abril de 1934, a tan sólo 44 años después de su muerte en 1888 y le fue dado el título de "Padre, Maestro y Amigo de los Jóvenes.



4.4. Símbolos Institucionales

4.4.1. Escudo de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional "Santa María Mazzarello"



El escudo de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello es muy conocido por las alumnas y exalumnas, porque desde hace muchos años lo llevan puesto en su uniforme y en sus materiales de trabajo. Es un signo de identidad, las dos MM en honor a nuestra Cofundadora Santa María Mazzarello.

Quien nació en un pueblito de Mornese Italia en 1837, fue una joven que siempre tuvo metas grandes en su vida y luchó en todo momento para alcanzarlas tanto cuando gozaba de fuerzas físicas como cuando después de una grave enfermedad se vio limitada a realizar trabajos sencillos. Pero María Auxiliadora sabe como guía a sus hijos y en esas condiciones le revela la misión a la que le había preparado: "A TI TE LAS CONFÍO"; encargarse de la formación integral de las niñas y jóvenes de ese lugar y luego más tarde por medio de las hermanas Salesianas del mundo entero.

Hoy nos dedicamos a la formación de niñas y jóvenes de clase popular, y junto con un selecto grupo de maestros trabajamos por preparar a nuestras estudiantes para una vida auténticamente cristiana y para que su trabajo sea honesto y justo, respondiendo al lema de Don Bosco: "Educar a buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos".

4.4.2. Himno de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional

“Santa María Mazzarello”

Letra: Padre Manuel Hidalgo (SDB).

Música: Sor Yolanda Godoy (HMA).

Unidad Educativa Salesiana

Pres y orgullo de mi noble Guayaquil

es María Mazzarello sol que inflama

tu misión de educador juvenil.

En tus aulas aprendemos las verdades:

con razón con religión e inmenso amor,

y en tu templo los más altos ideales

que construyen nuestra Patria con honor.

Tu patrona fue modelo de templanza

de trabajo generoso y humildad,

de sus labios se elevaron alabanzas

al que es vida, es camino y es verdad.

A la Madre Auxiliadora dio la vida

con su cálido y alegre amor filial

y en las jóvenes prendió la llama viva

de confianza en su cariño maternal.

Unidad Educativa Salesiana

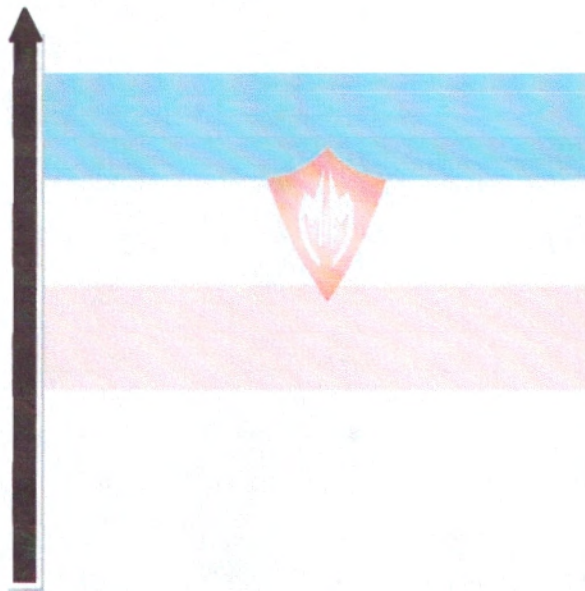
pres y orgullo de mi noble Guayaquil

es María Mazzarello sol que inflama

tu misión de educador juvenil.

Alza joven tu bandera de nobleza,
grita al mundo tu mensaje de virtud
Jesucristo eterno joven da la fuerza
de llegar a vida eterna en plenitud.

4.4.3. Bandera de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

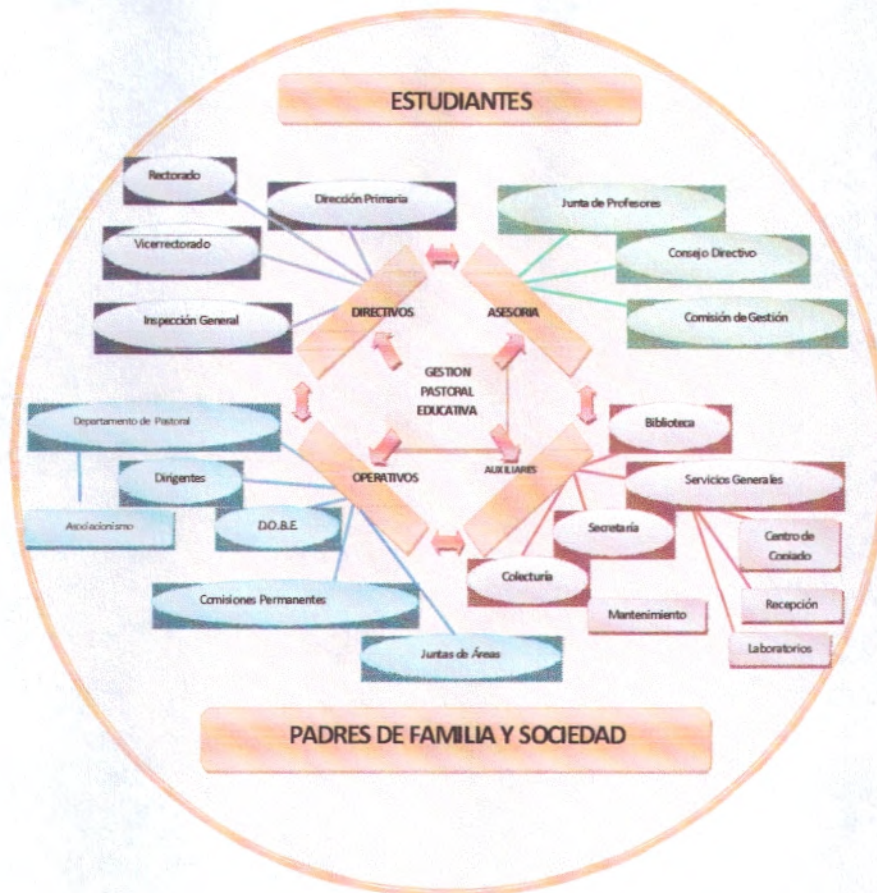


Los colores de nuestra bandera son la expresión de nuestras niñas y jóvenes que poseen nobles ideales y grandes virtudes lo que hace de nuestra institución una de las mejores opciones.

Nuestra bandera consta de tres fajas horizontales con los siguientes colores:

- **CELESTE:** En la parte superior, que simboliza la sabiduría y concentración; la riqueza de la mente y del espíritu. Evoca tranquilidad y abre los caminos hacia el entendimiento, muy necesarios en nuestras relaciones interpersonales.
- **BLANCO:** En la parte central, que simboliza pureza, inocencia, paz, serenidad, verdad, esperanza, espiritualidad y luz. Este color refleja unidad con las fuerzas divinas y la confraternidad entre todos los miembros de nuestra institución.
- **ROSADO:** Que simboliza la fe en las creencias religiosas, evoca las cualidades divinas como la dulzura, la compasión, la amistad y el amor.

4.5. Estructura organizacional



4.5.1. Nuestra Misión

La Unidad Educativa Fisco-misional “Santa María Mazzarello” de Guayaquil es una institución que ofrece a las niñas y jóvenes de clases populares, especialmente a las más necesitadas, una educación integral que las conduce a ser **“buenas cristianas y honradas ciudadanas”**; comprometidas con los demás según el estilo de Santa María Mazzarello y San Juan Bosco, mediante la vivencia del Sistema Preventivo, en un clima de espontaneidad, amistad y alegría.

4.5.2. Nuestra Visión

Durante los próximos cinco años la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello” se distinguirá por ofrecer a la Iglesia y a la sociedad, bachilleres que vivan los valores humanos y cristianos, que demuestren excelencia académica en su desempeño ocupacional como resultado de un currículo pastoral actualizado, iluminado y orientado por la Pedagogía del Sistema Preventivo, el mismo que será vivido por la comunidad educativa, comprometida con la noble tarea de formar **buenas cristianas y honradas ciudadanas**.

Para ello, promoverá la animación en la formación cristiana y el acompañamiento a sus estudiantes en el proceso de crecimiento personal y académico, todo esto sustentado en una comunicación permanente tanto con las educandas como con los padres de familia, favoreciendo de esta manera un ambiente educativo propicio para la formación en los valores salesianos.

4.5.3. Nuestros Valores

Nuestra institución coherente con lo que demandan tanto la Reforma Curricular para la Educación Básica como la Reforma del Bachillerato Técnico, emitidas por el Ministerio de Educación, así como lo establecido en el Proyecto Educativo de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora, se propone promover los siguientes valores que permitan garantizar una convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa y que confluyan en la construcción del Reino de Dios.

Aplicando los criterios expuestos, se consideró como prioritaria la promoción y vivencia de los siguientes valores:

VALORES	DEFINICIÓN
Identidad	Actitudes que permiten reconocer el origen trascendental y considerarse parte de una comunidad cristiana, familiar, local, nacional y mundial.
Honestidad	La persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros. Exigen y practican la coherencia entre lo que piensan y hacen.
Solidaridad	El valor de la solidaridad dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad, a cada uno de sus actos la dimensión social que le corresponde por naturaleza.
Libertad	La libertad se basa en la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra conciencia,
Responsabilidad	Permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado.
Respeto	Valorar, reconocer y aceptar las diferencias existentes entre los seres en los diversos niveles. Implica cuidar su propia persona en todas las dimensiones y comprometerse en la defensa de la vida en todas sus manifestaciones. Conocedores de los deberes y derechos propios y de los otros.
Justicia	Virtud que determina el respeto espontáneamente experimentando y recíprocamente garantizado de la dignidad humana en cualquier circunstancia y riesgo.
Equidad	Es respetar los derechos de los demás y estar dispuesto/a siempre a dar lo que a cada quien le corresponde en justicia.
Entusiasmo	Se hace evidente a través de la exaltación y fogosidad del ánimo; es la adhesión fervorosa que activa el pensamiento, la imaginación, las habilidades, las destrezas y las actitudes para favorecer una causa o empeño.
Eficiencia	Es preferir las soluciones en grande y los remedios definitivos y no conformarse jamás con soluciones a medias ni con remedios momentáneos.

VALORES	DEFINICIÓN
Democracia	Como valor humano se entiende a la democracia como la apertura a los acuerdos y mente conciliadora, disposición para respetar y apoyar las decisiones de la mayoría del grupo al que pertenece.
Servicialidad	Deseo sincero y acción inmediata de hacer algo por el bienestar de los demás, es la convicción de que sólo quien siembra, cosecha, y del propósito de que la mano izquierda no sepa lo que da la derecha.
Tolerancia	Comportamiento, adecuado y asertivo frente a las actitudes de las demás personas, implica la empatía, es decir ponerse en el lugar del otro.
Criticidad	Tendencia mental a no admitir ninguna afirmación sin haber reconocido su legitimidad racional pero con apertura a los cambios, capaces de aceptar retos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social.
Originalidad	Actitudes de autenticidad, para asumir un comportamiento de manera natural y no en base de estereotipos socialmente impuestos, valora su yo personal en función del autoconocimiento de sus virtudes y potencialidades así como también de sus limitaciones y debilidades.
Amabilidad	Actitud de amor que despierta respuestas auténticamente humanas, para descubrir los valores mediante el afecto.
Reciprocidad	Es una estructura de la mente y del corazón, que, constantemente, procura el beneficio mutuo de todas las interacciones humanas, significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios.

4.6. Objetivos Institucionales

4.6.1. *En la dimensión cristiana salesiana*

- Formar a las niñas y jóvenes como personas en su singularidad, autonomía, apertura a los demás y como ser trascendente en el sistema preventivo – espiritual salesiano para que como miembros de una comunidad y conscientes de la realidad en que viven, se comprometan en la búsqueda de una sociedad más justa fraterna y humana.
- Propiciar la formación integral de las estudiantes a través de un proceso sistémico, sistematizado, secuencial y articulado de los niveles educativos de educación básica y bachillerato que les permita desarrollar capacidades – destrezas, valores – actitudes para que sepan enfrentar retos, asumir responsabilidades personales y sociales, compromisos cristianos maduros y sean testimonio de fe, fraternidad y solidaridad.
- Desarrollar un nuevo modelo de escuela incluyente, abierta a la comunicación que preste atención a la diversidad, a la centralidad de las alumnas, considerando sus aspectos afectivos, sensibilidades, lenguaje, conocimientos significativos y funcionales para formar personas críticas, motivadas por valores evangélicos.

4.6.2. *En función de los niveles educativos*

4.6.2.1. *Educación Básica: Pre-escolar - 1º Año*

- Iniciar procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Contribuir al desarrollo intelectual, afectivo, social, moral, espiritual y físico de las niñas, dotándolas de competencias, destrezas, hábitos y actitudes que faciliten su adaptación y formación integral sistematizada de los siguientes años educativos.

Facilitar el conocimiento de su propio cuerpo, sus posibilidades de acción relacionándose con los demás, a través de las distintas experiencias de aprendizaje establecidas en los ejes de desarrollo personal, social, conocimiento del entorno, expresión y comunicación creativa.

- Propiciar la observación y experimentación en el aprendizaje tendiente a la exploración del entorno natural, familiar y social, que favorezcan su progresivo desarrollo cognitivo, procedimental y actitudinal en pro de su autonomía en actividades habituales.

4.6.2.2. Educación Básica: (2° a 7° Años)

Además de los objetivos formulados en la Reforma Curricular para la Educación Básica, nos proponemos:

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Impulsar la autonomía de la alumna a través del desarrollo del pensamiento reflexivo y creativo, de un adecuado equilibrio afectivo – social y de una imagen positiva de sí misma.
- Favorecer la participación, la responsabilidad, el respeto por los demás, la tolerancia y el sentido crítico de las alumnas como actitudes primordiales para la convivencia democrática.
- Facilitar conocimientos y destrezas básica necesarias para comprender y expresar lingüísticamente, ampliar operaciones y procedimientos lógicos – matemáticos, conocer características fundamentales del medio físico, social y ambiental.
- Descubrir y desarrollar en las alumnas aptitudes y habilidades de expresión artística, físico – corporal, deporte, valorar la higiene y salud, hacia el mejoramiento personal – social.

4.6.2.3. Educación Básica: (8º, 9º y 10º Años)

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Desarrollar procesos intelectuales hacia la consolidación del pensamiento abstracto y reflexivo generando progresos en la capacidad de comprensión, razonamiento y autonomía para un aprendizaje significativo y funcional.
- Facilitar conocimientos teóricos – prácticos de comunicación y lenguaje, matemáticas, leyes de la naturaleza, hechos sociales, tecnología, patrimonio cultural, hábitos cultural, hábitos sociales, expresiones artística y física – creativa a través del esfuerzo individual.

4.6.2.4. Bachillerato: (1º, 2º y 3º Año) Decreto Ejecutivo # 1786, Acuerdos Ministeriales # 3425 y # 334.

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Formar jóvenes ecuatorianas con conciencia de su condición de tales y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía, la vivencia en ambientes de paz, de democracia y de integración.
- Formar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento.
- Formar jóvenes con identidad, con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás, en medio de la realidad pluriétnica, pluricultural y regionalizada.
- Formar jóvenes capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y tecnológicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas.

- Formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potenciales y las de los demás.
- Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida.
- Preparar integralmente a la estudiante en los ámbitos: instrumental, técnico-profesional, desarrollo personal y social y en relación con el mundo del trabajo para que adquiriera múltiples competencias y desempeños.

4.6.3. *En función de mejora institucional y solución de problemas*

- Optimizar la propuesta institucional salesiana en Educación Básica y Bachillerato a través del desarrollo de proyectos y subproyectos educativos de mejoramiento de la calidad.
- Diseñar el PEI y PCI acorde a los problemas EN – CON – PARA la comunidad educativa derivados del diagnóstico situacional, sus fortalezas – debilidades, oportunidades – amenazas, los presupuestos técnicos – pedagógicos, nuevo modelo paradigmático y las expectativas de la CONIE y del ME.
- Diseñar y desarrollar planes operativos y microproyectos educativos en función de las estrategias, etapas y recursos facilitados por la institución, la coordinación sistematizada de los subsistemas y equipos docentes.
- Desarrollar procesos de capacitación y actualización del personal directivo, docente y administrativa en competencias, estrategias y actividades de intervención acordes al modelo.

4.7. Políticas de la Institución

- a) La docencia es compromiso e innovación.
- b) Sólo el que ama a la institución, no le hace daño.
- c) Corresponsabilidad en la tarea formativa.
- d) La institución avanza con la innovación.
- e) El maestro salesiano aplica lo que aprende.
- f) Se combate la inseguridad con nuestra acción conjunta.
- g) Un ambiente limpio favorece al trabajo.
- h) Acojo lo bueno y desecho lo negativo.
- i) Una ciudadanía evangélica es incluyente a todo nivel.

4.8. Metas de la Institución

- a) Elaboración anual de un manual de estrategias didácticas.
- b) Reducir paulatinamente las denuncias de padres de familia al 0%.
- c) Realizar dos eventos anuales de formación a los padres de familia.
- d) Desarrollo de tres jornadas pedagógicas por año.
- e) Diseño de tres instrumentos de seguimiento de capacitación.
- f) Reducir paulatinamente los casos de inseguridad hasta llegar al 0 %.
- g) Conseguir el aseo de los ambientes que rodean al colegio hasta final del año lectivo.
- h) Desarrollar cinco técnicas para el desarrollo del pensamiento crítico.
- i) Conseguir el mejoramiento emocional y académico en el 100 % de alumnos de hogares en situación especial.

4.9. Estrategias

- a) Curso de capacitación sobre estrategias metodológicas.
- b) Información de la fundamentación legal de la institución.
- c) Procedimientos para resolver conflictos.
- d) Convivencias.
- e) Escuela para padres.
- f) Contratación de profesionales.
- g) Optimización del recurso humano de la institución.
- h) Círculos de estudio.
- i) Demostraciones en áreas académicas.
- j) Autoevaluación.
- k) Organizar brigadas de protección y acompañamiento.
- l) Gestionar la presencia policial.
- m) Acuerdos con los vendedores ambulantes.
- n) Brigadas de control del aseo.
- o) Incluir transversalmente la información mediática en las horas de clase.
- p) Adaptaciones curriculares en función de las necesidades educativas especiales.

4.10. Filosofía de Trabajo

Estamos seguros que las personas que trabajan en la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello” son un recurso valioso, y es por esto que apoyamos y promocionamos sus contribuciones y su crecimiento personal.

Creemos que todos los que forman parte de esta gran familia, tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas.

Cooperamos para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecemos un ambiente propicio para todo el

personal, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

4.11. Estilos de Administración

En nuestro Plantel se ha implantado un estilo de administración basado en los valores de la Institución: Respeto humano, Ética, Mentalidad de servicio.

De acuerdo con esto, la comunicación de la alta Dirección hacia los demás niveles de la Institución es permanente, descomplicada, informal, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación están abiertos desde todos los niveles hacia los Directivos.

Allí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas, que buscan mejorar la calidad educativa, y una convivencia armónica y enriquecedora para todo el personal. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos propuestos.

Como puede verse, el estilo de administración de la UESFSMM se fundamenta en la persona, con la certeza que si este factor tiene motivación, desarrolla su creatividad y puede comunicarse; todos los demás recursos son utilizados óptimamente en pro de la satisfacción de toda la Comunidad Educativa.

5. PEDAGOGÍA

5.1. Modelo Pedagógico Salesiano

En la actualidad, al aprendizaje humano, se le considera como un proceso de construcción mental el cual se produce por una interrelación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido, éste proceso implica la acomodación, diversificación e

interconexión de los esquemas mentales los mismos que se modifican como producto del desarrollo de las potencialidades de pensamiento.

Desde este punto de vista la pedagogía ha implementado un modelo para el proceso de aprendizaje que recoge la idea de la actividad mental constructiva como base de su fundamentación, dando como resultado de un modelo pedagógico que se denomina constructivismo, haciendo referencia a la aportación constructiva que hace el estudiante para el aprendizaje.

Este modelo responde a los diferentes aportes de las teorías globalizantes del desarrollo y del aprendizaje, como las teorías genéticas de Piaget y la escuela de Ginebra, el aprendizaje verbal significativo y la teoría de los organizadores previos y de asimilación de Ausubel, y con mayor fuerza los enfoques del pensamiento humano de la información y por último este modelo se basa en la teoría socio cultural de desarrollo y aprendizaje de Vigotski.

El planteamiento constructivista de la educación actual orienta la intervención docente como una mediación del aprendizaje, que partiendo de los esquemas conceptuales deben ser sometidos a una contrastación con el nuevo conocimiento, produciéndose el conflicto cognitivo, el cual provoca la modificación de los esquemas mentales para formar los andamios intelectuales en los que se incorporan los conocimientos aprendidos, todo este proceso se ejecuta en el pensamiento del estudiante, quien es el único actor de la construcción de su aprendizaje.

La concepción constructivista como base del modelo pedagógico se apoya en tres postulados básicos, en primer lugar en la actividad mental constructiva que aparece como un elemento mediador decisivo entre la actividad didáctica del docente y el aprendizaje del estudiante, lo que lleva a una revisión en la forma de intervenir en el aula por parte del docente provocando un cambio de metodología, en la cual la actividad del alumno constituye su centro de acción, dando como consecuencia que la responsabilidad última de la construcción del conocimiento corresponde al estudiante. En segundo lugar se debe tomar en cuenta que la construcción de los nuevos conocimientos depende de gran manera si estos estén dotados de significados y sentido culturalmente motivantes y socialmente aplicables, surgiendo la necesidad

de construirlos en grupo. En tercer lugar se resalta el papel del docente el cual mediante su acción educativa intencionada y sistemática asume la tarea de generar y desplegar la actividad mental constructiva mediante una orientación didáctica cooperativa asegurando un enganche adecuado entre la actividad mental constructiva de los estudiantes y los significados sociales y culturales que reflejan los contenidos del aprendizaje.

El modelo pedagógico con base constructivista es el resultado de un complejo proceso de interrelación que se establece entre los elementos del aprendizaje, el alumno que aprende, los contenidos significativos sobre los que versa el aprendizaje y el docente que ayuda al estudiante a construir significados y a atribuir sentido a lo que aprende, lo que el estudiante aporta al acto de aprender, es su actividad mental constructiva, la cual se constituye en el elemento mediador entre la acción didáctica del docente y los resultados del aprendizaje.

El modelo constructivista del aprendizaje no es simplemente un modelo, es también el reflejo de un enfoque integrador y de un paradigma cognitivo que se centra en explicar el siquismo humano, que es compartido por las actuales teorías psicológicas, entre las que destacan las de desarrollo del pensamiento. Este modelo no debe ser entendido como una teoría más del desarrollo o del aprendizaje, de forma alternativa a otros modelos pedagógicos, ni su finalidad es explicar los procesos del conocimiento simplemente, su finalidad es distinta, consiste en configurar un esquema conjunto de orientación para el análisis, explicación y comprensión del fenómeno educativo, de esta manera debe ser considerado el modelo como algo en formación y que en el futuro alcanzará nuevas versiones en base de los aportes que le den, la investigación de los mecanismos de influencia educativa, la microsociología de la educación, la etnometodología, la didáctica especial y el análisis institucional, además el modelo constructivista integra en un esquema de conjunto las características que posee la estructura educativa jerarquizada, permitiendo una coherencia interna del proceso y convirtiéndose en un instrumento particularmente apropiado para la práctica educativa y la investigación teórica.

El modelo por su característica de englobador y jerárquico permite que en su estructuración, las instituciones incorporen los elementos propios de su naturaleza social, para impregnarlo de identidad tanto con el contexto, como en la situación cultural histórica, por lo que las instituciones educativas FMA incluyen la formación salesiana como característica del modelo ya que la formación integral también responde a los procesos de desarrollo mental y de aprendizaje que se van construyendo en base de la mediación de los formadores y generando una estructura cognitiva que se convierte en un proyecto de vida.

5.2. Pedagogía Salesiana FMA (Hijas de María Auxiliadora)

El cambio de época que estamos viviendo requiere discernir sobre el tipo de presencia entre las jóvenes y los jóvenes más pobre, de modo que, como Jesús que “siendo rico, se hizo pobre para enriquecernos con su pobreza” (2Co. 8, 9). Demos respuestas significativas desde el carisma salesiano a sus múltiples necesidades.

El criterio de la Encarnación de Cristo nos ayuda a comprender el misterio de Dios y de la persona humana. En el ámbito pedagógico esto significa reconocer que el proceso educativo y el proceso evangelizador deben asumir la totalidad de la realidad humana.

Según el carisma salesiano, la esencia de la educación es la pasión por las jóvenes y los jóvenes, el arte de darles confianza, de amar lo que ellos aman, de acompañarlos en la búsqueda del sentido de su existencia.

Bajo esta perspectiva la esencia de la educación la concibe Don Bosco como una orientación dinámica, unitaria, ligada a una concepción de persona, exigente, que conlleva a un acompañamiento en el proceso de maduración de las aptitudes humanas (intelectuales, afectivas, espirituales, sociales), tiende a desarrollar gradualmente la persona respetando los ritmos de crecimiento, en la asunción de aquella libertad interior que es la mente de cada ser humano.

María Mazzarello poseía el secreto de hacerse querer amando a todos y no mortificando a ninguno. Tal “secreto” se plasma en una vocación pedagógica, como respuesta al llamado: “A ti te las confío”, la cual evidencia las dotes educativas, maduras en Mornese. Su arte educativo se expresa en un amor delicado y fuerte, que potencie las cualidades de cada persona, generando un modelo propositivo y atrayente, capaz de orientarlas al bien.

Como María Dominica Mazzarello, compartimos del carisma de Don Bosco, que se expresa en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, entendiéndose a éste, como una visión general en que se desarrolla en contexto de la educación salesiana, se caracteriza por su método educativo y espiritualidad, verdadero sistema abierto, es capaz de arraigarse en los más diversos contextos educativos aún en quienes no se confiesan cristianos. Este enfoque pedagógico conjuga razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona.

En este sentido, el Sistema Preventivo aporta al humanismo pedagógico cristiano, donde la centralidad de la fe está indisolublemente unida al aprecio de los valores presentes en la historia.

En consecuencia nuestro proyecto educativo fundamentado en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, pretende orientar y acompañar a las jóvenes y a los jóvenes a optar por el bien y a dirigir la riqueza de sus potencialidad hacia la construcción de una ciudadanía activa.

5.3. Pedagogía del Ambiente

La finalidad educativa que caracteriza un ambiente salesiano lo convierte en un espacio organizado y rico en propuestas donde los y las jóvenes proyectan la vida, experimentan la confianza y hacen experiencias de grupo.

Un lugar donde la educación personalizada va a la par con la del ambiente y donde la alegría, fruto de la valoración positiva de la existencia, constituye la atmósfera de fondo de la familiaridad entre los miembros de la comunidad educativa.

La presencia educativa se visualiza a través de la asistencia, la cual abre el diálogo a todos los niveles, favorece la creación de las relaciones familiares sencillas y serenas, con los educadores y las jóvenes que comparten la experiencia de trabajo, oración, recreación. Este ambiente favorece el surgimiento de un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad y a los objetivos propuestos que lleva a la inserción en la Iglesia local.

El ambiente educativo salesiano se fortalece con la vivencia de los sacramentos, la presencia activa de María que desemboca en una fe comprometida en la construcción de la civilización del amor.

5.4. Componentes de la Pedagogía Salesiana

5.4.1. *Vocación Pedagógica Comprometida*

El deber de comprometerse con los Principios y la Misión de las Instituciones Salesianas y de actuar en congruencia con ellos para formar personas, valores, capacidades, actitudes y habilidades establecidas en cada institución, determina el perfil del educador salesiano el cual debe poseer rasgos característicos.

Ser cristianos católicos comprometidos, abiertos a la relación con Dios e identificados con la Iglesia, con el carisma salesiano como testimonio de vida, referente para la formación de los y las jóvenes, educándolos desde lo positivo, teniendo en cuenta las posibilidades personales y sociales de los estudiantes, haciendo presencia activa y amistosa, participando en la vida de éstos e interesándose por sus problemas, aprovecha todo espacio y momento para descubrir el punto accesible al bien.

Es un profesional de la docencia, competente en diferentes campos científicos, tecnológicos y culturales, abierto a una capacitación innovadora que conlleve a la formación permanente. Con capacidad creativa para trabajar en equipo, que le permita la integración y mejoramiento de manera recíproca entre los miembros de la

comunidad educativa para orientar sus esfuerzos hacia la consecución de las finalidades institucionales demostrando lealtad a la misma.

Se desempeña eficientemente en diferentes roles como: investigar, planificador, orientador y promotor social, entre otros.

Evidencia equilibrio psíquico-emocional en el trato y relación con los demás promoviendo la integración con el entorno social y sectorial de la institución, con alegría y pasión educativa, a fin de contribuir en el fortalecimiento de una relación de recíproca colaboración con el sector, es un agente comprometido en el proceso de construcción social y comunitaria. El docente salesiano concibe la escuela como un espacio de socialización y creación de una cultura fundada sobre el valor de la democracia e igualdad entre todos.

5.4.2. Enfoque Pedagógico del Sistema Preventivo

Uno de los componentes sustanciales del Modelo Pedagógico Salesiano constituye el Sistema Preventivo que se lo conceptúa como un estilo para educar y orientar a las y los jóvenes a fin de que lleguen a ser “bueno cristianos y honrados ciudadanos” en base de conjugar la razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona.

Las características que identifican al Sistema Preventivo son:

1. **La alegría:** Consecuencia de la visión cristiana de la vida y expresión de la amistad con Dios que ama gratuitamente, actitud que perdura en la dificultad y en el dolor.
2. **La reciprocidad:** Asumir la espiritualidad salesiana significa vivir la correspondencia de las relaciones para llegar a cada persona, especialmente a cada joven y acompañarla en su camino personal. Es dar y recibir afecto, ternura, comprensión, sonrisa, acogida. Se intercambian valores, competencias, ayuda, perdón.

La relación educativa amorosa se centra en la escucha, en la acogida, en el diálogo, en la observación y en la capacidad de respetar los ritmos evolutivos de la persona sin prisas por querer conseguir resultados inmediatos.

3. El espíritu de familia: El estilo salesiano que anima a la comunidad une a educadores y jóvenes en una única experiencia formativa que presupone un ambiente de participación, de compartir valores, de respetuoso diálogo con quien es portador de otra tradición cultural y religiosa. En la comunidad, las relaciones se establecen según el “espíritu de familia” que elimina distancias, favorece la comunicación sincera, acerca a las generaciones y crea un ambiente de confianza donde las personas pueden crecer en libertad.

4. Acompañamiento: Es atención a cada persona y a las potencialidades que en ella pueden desarrollarse, estableciendo vínculos de afecto, sinceridad, franqueza y respeto mutuo, a fin de orientar a la persona para que comprenda el camino del amor a Dios y discernimiento sobre la propia existencia, partiendo de las experiencias cotidianas.

5.4.3. Estrategia: Asociacionismo

Constituye una estrategia para educar en la cultura de la gratuidad y solidaridad, en la justicia y la paz, ofreciendo la propia aportación para la transformación de la sociedad y la realización de una ciudadanía activa.

Esta estrategia se visualiza a través de dos instancias: los movimientos juveniles que constituyen propuestas educativas de los jóvenes para los jóvenes madurada en el ámbito de la Familia Salesiana, el movimiento es juvenil por su estilo, la forma de animación y de compromiso, es educativo, porque los jóvenes y los adultos se educan y se forman juntos bebiendo en las fuentes de la espiritualidad y mundial porque supone una gran oportunidad para trabajar en red a favor de la dignidad de la persona, de la promoción de los jóvenes, de la solidaridad con los pobres y de la nueva evangelización; y la vida grupal que ofrece experiencias de crecimiento que

promueven la responsabilidad, la iniciativa, la creatividad como respuesta a las necesidades y exigencias de la edad juvenil.

A través del asociacionismo los y las jóvenes pueden llegar a ser interlocutores activos en los procesos de cambio a nivel social.

Surgimiento de un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad y a los objetivos propuestos que lleva a la inserción en la Iglesia local.

El ambiente educativo salesiano se fortalece con la vivencia de los sacramentos, la presencia activa de María que desemboca en una fe comprometida en la construcción de la civilización del amor.

6. REGLAMENTO INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA FISCOMISIONAL “SANTA MARÍA MAZZARELLO”

Leer el reglamento interno y explicarlo

7. INDUCTORES

7.1. Guía de Iniciación en el Trabajo de Inductores

- Todos estamos dispuestos a ayudarlo y prestarle nuestra colaboración.
- Debe sobresalir la calidad humana.
- Presente la información de forma clara: apóyese con las herramientas que le brinda la Institución, eso facilitará la presentación.
- Nunca diga no se: Resta credibilidad a su presentación, es mejor que se dé un momento y que le diga a quien le realiza la inducción que más adelante le dará la información por otro medio o en otro momento.
- No se apresure: Proceda con calma, pero con interés y la laboriosidad.

- Es posible que la Integración al grupo tenga en sus primeros días aspectos difíciles: La Institución es un conjunto de personas que busca unos objetivos; poco a poco se van integrando hasta que el establecimiento y la aceptación de los vínculos de afecto no se hacen esperar. Usted debe dejar este punto muy claro.
- Algo esencial, la comunicación entre las personas: Siempre deben existir las normas de cortesía. Explique estas normas de tal manera que queden claras.
 - a) Una cara sonriente: base de las buenas relaciones.
 - b) Escuche atentamente con positivo interés y retentiva
 - c) Las preguntas son después de la explicación o en las pausas.
 - d) No discuta si no está de acuerdo, expréselo en tono tranquilo sin pelear.
 - e) Cerciórese de los rumores y la verdad. Confiese sus propios errores no culpe a los demás.
 - f) Sea oportuno y discreto.
 - g) No esté prevenido contra los demás, el resentimiento solo engendra resentimiento.
 - h) Para recibir amistad debe darlas antes.
 - i) Sea breve, vaya a lo concreto.

7.2. Inducción al cargo

La persona responsable de realizar la inducción al cargo deberá apoyarse del manual de funciones en el cual constan las responsabilidades de la persona que va a ocupar un determinado puesto de trabajo.

7.3. Listas de chequeos: inducción/re inducción

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Para facilitar la ejecución de este proceso, encontrará una lista de chequeo que le permitirá por una parte definir las actividades que usted considera necesarias tener en cuenta para la persona que ingresa, según el cargo que va a desempeñar. Por otra parte, le permite controlar la realización de las actividades en un lapso apropiado.

La tabla se compone de los siguientes espacios:

Actividad: señala las tareas puntuales que se recomiendan llevar a cabo. **Aplica / No aplica:** permite seleccionar aquellas actividades que usted considera necesarias según el cargo.

Inducción Ejecutada: permite señalar las actividades realizadas y controlar las que están pendientes.

Observaciones: espacio para incluir información pertinente, como persona responsable, o fecha planeada de ejecución.

**FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:
"PERSONAL DOCENTE"**

Durante la inducción que recibirá el/la nuevo/a trabajador/a en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Definir el tiempo necesario para poder brindar al nuevo/a trabajador/a la atención e información pertinente.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar al trabajador una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar al nuevo/a trabajador/a las actividades programadas en la inducción.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar un inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y material.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Hacer entrega de las llaves que					Esta actividad la realiza el

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
pertenecen a su casillero o a su escritorio.					Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Presentar a las personas de la Institución con quienes tendrá que trabajar.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una guía telefónica de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer el Organigrama de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el horario de trabajo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el nivel de formalidad en las relaciones con las personas de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar la información necesaria de qué procedimiento debe realizar en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Asignar una cuenta de Correo					Esta actividad la realiza el

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Electrónico si lo requiere y explicar cuál debe ser el adecuado manejo.					Jefe de Recursos Humanos y el Profesor de Computación.
Presentar a los trabajadores de otras áreas con los que va a tener que entenderse para el desarrollo de su trabajo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el/la nuevo/a empleado/a.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Área.
Designar un/a compañero/a de trabajo como tutor/a en el proceso de adaptación al cargo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Área.

.....
Nombre y firma del Jefe de Área

.....
Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización
.....

**FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:
"PERSONAL ADMINISTRATIVO"**

Durante la inducción que recibirá el/la nuevo/a trabajador/a en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Definir el tiempo necesario para poder brindar al nuevo/a trabajador/a la atención e información pertinente.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar al trabajador una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar al nuevo/a trabajador/a las actividades programadas en la inducción.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar un inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y material.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Hacer entrega de las llaves que pertenecen a su escritorio.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Presentar a las personas de la Institución con quienes tendrá que trabajar.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una guía telefónica de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer el Organigrama de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el horario de trabajo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el nivel de formalidad en las relaciones con las personas de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar la información necesaria de qué procedimiento debe realizar en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Asignar una cuenta de Correo Electrónico si lo requiere y explicar cuál debe ser el					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos y el Profesor de

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
adecuado manejo.					Computación.
Presentar a los trabajadores de otras áreas con los que va a tener que entenderse para el desarrollo de su trabajo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el/la nuevo/a empleado/a.					Esta actividad la realiza: Directora de la Básica Ecónoma (Hermana de la Comunidad) Vicerrectora
Designar un/a compañero/a de trabajo como tutor/a en el proceso de adaptación al cargo.					Esta actividad la realiza: Directora de la Básica. Ecónoma (Hermana de la Comunidad) Vicerrectora

.....
Nombre y firma del Jefe de Área

.....
Nombre y firma del empleado

.....
Fecha de finalización

**FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:
“PERSONAL DE APOYO”**

Durante la inducción que recibirá el/la nuevo/a trabajador/a en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo, con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Definir el tiempo necesario para poder brindar al nuevo/a trabajador/a la atención e información pertinente.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar al trabajador una agenda con las fechas y horas para cada actividad programada.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar al nuevo/a trabajador/a las actividades programadas en la inducción.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar un inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipos y material.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo) y entregar los elementos necesarios.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Hacer entrega de las llaves que pertenecen a su casillero.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de trabajo cuando lo requiera.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Presentar a las personas de la Institución con quienes tendrá que trabajar.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Entregar una guía telefónica de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar a conocer el Organigrama de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Indicar el horario de trabajo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el nivel de formalidad en las relaciones con las personas de la Institución.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Explicar cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos.
Dar la información necesaria de qué procedimiento debe realizar en el caso de un daño					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.					Humanos.
Asignar una cuenta de Correo Electrónico si lo requiere y explicar cuál debe ser el adecuado manejo.					Esta actividad la realiza el Jefe de Recursos Humanos y el Profesor de Computación.
Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollará el/la nuevo/a empleado/a.					Esta actividad la realiza: Rectora Directora de la Básica
Designar un/a compañero/a de trabajo como tutor/a en el proceso de adaptación al cargo.					Esta actividad la realiza: Rectora Directora de la Básica

.....
Nombre y firma del Jefe de Área

.....
Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización

.....

**PLANEACIÓN
Y
EJECUCIÓN
DE LA
AGENDA DE
REINDUCCIÓN**

***UNIDAD EDUCATIVA
SALESIANA FISCOMISIONAL
“SANTA MARÍA MAZZARELLO”***



***Planeación y Ejecución de la Agenda
de Reinducción***

Elaborado por: Silvia Gómez Andrade

Guayaquil, marzo del 2011

Índice

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA DE REINDUCCIÓN	1
1. AGENDA DE RE INDUCCIÓN.....	1
2. DESARROLLO DE LA REINDUCCIÓN.....	2
2.1. PRIMERA PARTE.....	2
2.1.1. <i>Bienvenida y Oración</i>	2
2.1.2. <i>Información de la Institución</i>	2
2.1.3. <i>Recomendaciones Generales</i>	22
2.1.4. <i>Reglamento Interno de Trabajo de la Asociación de Madres Salesianas</i>	24
2.2. SEGUNDA PARTE.....	24
2.3. TERCERA PARTE	25
2.4. ANÁLISIS GENERAL DE LA EJECUCIÓN DE LA REINDUCCIÓN.....	26

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AGENDA DE REINDUCCIÓN

1. AGENDA DE RE INDUCCIÓN

AGENDA DE REINDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA COMISIÓN II "SANTA MARÍA MAZZARELLO"		
Participantes: Directivos, personal docente, administrativo y de apoyo Responsables: Rectora, Directora de la Básica, Vicerrectora, Inspectora General, Economía y Abogado de la Sociedad de Madres Salesianas CÓDIGO: CESE SMM001		
Fecha: Martes 18 de enero del 2011 Hora: 7:30 am Lugar: Salón de Actos - Primaria	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
PROCEDIMIENTO:		TIEMPO
I PARTE:		
1. Bienvenida y Oración		10 minutos
2. Información de la Institución: Misión, Visión, Historia, Patronos, Símbolos, Objetivos, Metas, Estrategias, Filosofía de Trabajo, Estilos de Administración y Pedagogía.		30 minutos
3. Recomendaciones generales: Valores de la Institución, comportamiento y hábitos para una buena convivencia.		10 minutos
4. Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad de Madres Salesianas (conversatorio con el Abogado acerca del Reglamento Interno de Trabajo)		60 minutos
II PARTE:		
1. Trabajo en Grupo por Áreas de Estudio (evaluación del trabajo realizado durante el año escolar)		60 minutos
Puntos a tratar:		
1.1. Cumplimiento de la Planificación		
1.2. Material Empleando		
1.3. Logros alcanzados por el área		
1.4. Propuesta para el próximo año lectivo		
2. Plenaria		60 minutos
3. Evaluación general del año lectivo 2010 - 2011		60 minutos
Puntos a tratar:		
3.1. ¿Cómo nos hemos sentido durante el año escolar 2010 - 2011?		
3.2. ¿Qué dificultades hemos tenido en el transcurso del año?		
3.3. Frente a esas dificultades, ¿de qué manera hemos actuado?		
3.4. Sugerencias para mejorar en el próximo año escolar		
3.5. Compromiso individual para hacer realidad la Misión y Visión de la Institución		
4. Presentación del Calendario de actividades de los meses: Enero, Marzo y Abril		
III PARTE:		
1. Trabajo en Grupo por Comisiones de Trabajo		10 minutos
Puntos a tratar:		
1.1. Cumplimiento de la Planificación		60 minutos
1.2. Material Empleando		
1.3. Logros alcanzados por el área		
1.4. Propuesta para el próximo año lectivo		
2. Plenaria		30 minutos
3. Conclusiones del Encuentro		30 minutos
	Total de Horas	7 horas

2. DESARROLLO DE LA REINDUCCIÓN

La reinducción se realizó el día martes 18 de Enero del 2011 a las 7:30 am en el Salón de Actos de la Primaria.

El desarrollo de la agenda se dio en tres momentos claves:

2.1. Primera Parte

2.1.1. Bienvenida y Oración

La Rectora de la Institución dio la bienvenida a todos los presentes y empezó el encuentro con una oración dirigida a Jesús y María Santísima.

2.1.2. Información de la Institución

Este tema lo trataron la Rectora, Vicerrectora y la Inspectora General de la Institución. El orden de los contenidos fue el siguiente:

Misión

La Unidad Educativa Fisco-misional “Santa María Mazzarello” de Guayaquil es una institución que ofrece a las niñas y jóvenes de clases populares, especialmente a las más necesitadas, una educación integral que las conduce a ser **“buenas cristianas y honradas ciudadanas”**; comprometidas con los demás según el estilo de Santa María Mazzarello y San Juan Bosco, mediante la vivencia del Sistema Preventivo, en un clima de espontaneidad, amistad y alegría.

Visión

Durante los próximos cinco años la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello” se distinguirá por ofrecer a la Iglesia y a la sociedad, bachilleres que vivan los valores humanos y cristianos, que demuestren excelencia académica en su desempeño ocupacional como resultado de un currículo pastoral actualizado, iluminado y orientado por la Pedagogía del Sistema Preventivo, el

mismo que será vivido por la comunidad educativa, comprometida con la noble tarea de formar **buenas cristianas y honradas ciudadanas**.

Para ello, promoverá la animación en la formación cristiana y el acompañamiento a sus estudiantes en el proceso de crecimiento personal y académico, todo esto sustentado en una comunicación permanente tanto con las educandas como con los padres de familia, favoreciendo de esta manera un ambiente educativo propicio para la formación en los valores salesianos.

Historia

El **14 de mayo de 1958** en la ciudad de Guayaquil se funda y bendice el Instituto Santa María Mazzarello, construido en honor a la cofundadora de las Hijas de María Auxiliadora, Santa María Dominga Mazzarello Calcagno.

En ese entonces era Arzobispo de esta ciudad, Monseñor César Antonio Mosquera Corral, amante de la obra salesiana, quien bendijo la casa. Gobernaba la iglesia universal, su Santidad el Papa Pío XII, y era presidente de la República, el Dr. Camilo Ponce Henríquez, óptimo católico y buen gobernante.

El lugar que ocupa hoy nuestro querido plantel era un lugar marginado de la ciudad, con numerosa población de escasos recursos económicos, por lo que, las Hermanas Superiores se vieron en la gran necesidad de fundar esta obra, para atender a la niñez y juventud de este sector.

Sor Angelina Brito, Directora del colegio María Auxiliadora, tuvo el encargo de buscar y adquirir el terreno, y hacia el año 1950, se adquirió un gran pantano; hechas las debidas adecuaciones y relleno, Sor Pierina Rusconi, siendo Directora del colegio María Auxiliadora, comenzó la construcción de la planta baja y primer piso alto; la obra fue supervigilada por el Hermano Salesiano, Luciano Bellolli.

El personal destinado a esta obra fue: **Sor Ángela Ruggeri** como Directora, Sor María Ángela Forestán, maestra de Corte y Confección, sacristana y enfermera; Sor Teresa Carchi, tiene a cargo la cocina y la lavandería; Sor María Gavilánez, atiende la portería, ayudada por una joven. El personal interno se complementó con el personal externo: la Srta. María Luisa Marcillo, como profesora de la segunda clase Elemental.

Al principio las Hermanas se alojaban en el colegio María Auxiliadora, pero, luego pasaron a residir ya definitivamente en esta casa aún inconclusa. El 16 de mayo se inicia la escuela con 18 alumnas en primer grado, el segundo grado con seis alumnas, que fueron aumentando.

En los primeros años la enseñanza fue gratuita, sólo se cobraba una modestísima cantidad por la matrícula. Desde el 24 de mayo, se tiene la Eucaristía en casa y es Capellán de la Comunidad, el Padre Ángel Gasparini, S. D. B.

Ya en el año 1959, la obra había crecido y eran 238 alumnas en la Elemental; se aumentó el segundo curso de Corte y Confección, que contaba con sesenta alumnas y cuya maestra era Sor María Ángela Forestán; la Srta. Josefina Aguirre, era la preceptora de segundo grado; la Srta. Heralda Guzmán, de tercer grado y la Srta. Azucena Quezada, de cuarto grado.

En agosto de 1959 llega Sor Josefina Brianza, como Directora, quien impulsa la construcción hasta el final, y la obra se va afianzando y creciendo con vida propia. El 23 de octubre se pudo formar el grupo de Hijas de María, Jardín de María, Angelitos y la Archicofradía de María Auxiliadora.

En 1960 vienen: Sor Antonieta Gallivaggi, como maestra de primer grado; Sor Inés Pegoraro, para el taller de costura y Sor Carmela Avendaño, para el quinto grado; en lugar de Sor María Gavilánez, viene Sor Elvira Gambarrotti.

Con el tiempo, la obra fue creciendo en la bendición del Señor, así se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones del plantel: se edifica la hermosa capilla, se amplían y construyen nuevas aulas en el segundo piso, se techa una parte del patio para proteger a las estudiantes de las inclemencias del tiempo, a la vez para realizar actos culturales, se levanta el edificio donde habitan las Hermanas de la Comunidad, etc.

Es importante destacar que en el año lectivo 1971 – 1972, el plantel gradúa a dieciséis estudiantes, constituyéndose en la Primera Promoción de Contadoras Públicas; hoy, las estudiantes se incorporan como Bachilleres en Comercio y Administración, especialización Contabilidad. En 1980, para poder continuar

atendiendo a las niñas y jóvenes de escasos recursos económicos, la comunidad religiosa, dirigida por Sor Julia Ruiz, Directora – Rectora y Sor Beatriz Solís, como Vicerrectora, gestionan la fiscomisionalización del Plantel, lo que le permite a la institución recibir del Estado una asignación económica y a la vez otorga nombramiento fiscal a gran parte de su personal.

A partir de este periodo se producen una serie de importantes mejoras en las instalaciones, destacamos las principales:

- Se adecuan la capilla y el patio cubierto.
- Se habilita el tercer piso con nuevas aulas.
- Se instalan los laboratorios de computación.
- Funciona el DOBE, a través de los servicios que prestan la Orientadora, el Médico y la Trabajadora Social.
- Se construye el edificio donde viven las Hermanas
- Se brinda servicio de asistencia psicopedagógica para la Básica.
- Se edifica el nuevo Salón de Actos, gracias a la obtención del Primer Puesto del Concurso Escolar “Más Libros” organizado por el Municipio de Guayaquil.

Hasta el año lectivo 2009-2010, la Unidad Educativa cuenta con treinta y ocho promociones representadas en 1.675 graduadas, muchas de las cuales ocupan importantes cargos en prestigiosas empresas del país.

Patronos Institucionales

SANTA MARÍA DOMINGA MAZZARELLO

Nació el 9 de mayo de 1837 en Mornesse, Italia. Siendo una sencilla campesina, pobre e ignorante, llegó a ser la Fundadora de la que es hoy la segunda Comunidad religiosa femenina en el mundo (en cuanto a número de sus religiosas), la Comunidad de hermanas Salesianas.

En su vereda de Valponasca no había campesino que fuera



capaz de superar en el trabajo a María Mazzarello. Cuando tiene 15 años, estalla en Mornesse una terrible epidemia de tifo negro. María Mazzarello se dedica a atender a los enfermos con enorme generosidad y logra que muchos sanen y salven su vida. Pero ella se contagia y todos creen que se va a morir. Sin embargo, se encomienda con toda fe a la Santísima Virgen y la Madre Celestial le concede de manera admirable su curación. Pero queda totalmente débil y sin fuerzas para dedicarse a las labores del campo. Entonces con su hermana y una amiga se fue donde el mejor sastre del pueblo y le pidió que le diera clases de costura y sastrería. Aunque no fue a la escuela, sin embargo, se aprendió de memoria todo el catecismo. Entonces fundó un "Oratorio" o escuela de catecismo para la niñez femenina. Ella y sus amigas les enseñaban costura y otras artes caseras y les proporcionaban muy agradables recreos y bulliciosos paseos, mientras iban consiguiendo que las jovencitas aprendieran muy bien la religión y observaran excelente comportamiento en casa y fueran a misa y recibieran los sacramentos. Eso mismo estaba haciendo San Juan Bosco en otra ciudad, en Turín con los muchachos.

El Padre Pestarino observó sus cualidades y fuertes deseos de conseguir la santidad. Y entonces las reunió en una Asociación Juvenil que se llamó "De María Inmaculada". Viajando en el tren se encontró el Padre Pestarino con San Juan Bosco. El Sumo Pontífice le había dicho a Don Bosco "¿Por qué no funda una Comunidad de mujeres para que se dedique a hacer en favor de las muchachas lo que usted y sus salesianos hacen en favor de los muchachos?". Meditando estaba Don Bosco en todo esto cuando se encontró en el tren con el Padre Pestarino, el cual, le contó sobre la asociación de muchachas y lo invitó a que fuera a encargarse de dirigir las. El aceptó. El 7 de octubre de 1864 San Juan Bosco fue por primera vez a Mornesse.

Don Bosco constató que aquellas muchachas que dirigía el Padre Pestarino eran excelentes candidatas para ser religiosas, y con ellas fundó la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora, o salesianas, que hoy en día son más de 16,000 en 75 países, y su Congregación es la segunda en número en todo el mundo. Recibieron la aprobación del el Papa Pío IX y así el 5 de agosto de 1857 nació oficialmente esta gran congregación religiosa a la cual Don Bosco la declaró "Un Monumento de gratitud a

María Auxiliadora". Como Superiora de la nueva Comunidad fue elegida por unanimidad María Mazzarello, aunque ella se negaba a aceptar, diciendo que era una mujer muy ignorante, sin embargo San Juan Bosco respondió: "Dios le ha dado unas excelentes cualidades para ser superiora, y muy bien se merece este cargo". Y tuvo que aceptar, fue Superiora General hasta su muerte y obtuvo resultados asombrosos, por su fe y su humildad.

Era el año 1881. Madre Mazzarello ya llevaba 10 años de Superiora, con gran satisfacción de todas sus súbditas, y gozaba de buena salud. Pero un día le ofreció a Dios su vida, por la salvación de una muchacha que estaba en peligro de perder la fe, y Dios tiene buenos oídos para escuchar estos ofrecimientos y aceptó la propuesta. Y le vino la terrible enfermedad de la pleuresía (inflamación de las membranas que cubren el pulmón).

Madre Mazzarello inclinó la cabeza y aceptó tener que morir tan joven. Y en plena vida, a los 44 años, el 14 de mayo de 1881, después de cantar un himno a la virgen Santísima, expiró santamente. Sus tres grandes amores fueron la Eucaristía, María Auxiliadora y la juventud pobre para educarla y salvarla.

SAN JUAN BOSCO

Don Bosco, nació en I Becchi, el 16 de agosto de 1815 y murió en Turín, el 31 de enero de 1888. Fue un sacerdote católico, educador y escritor italiano del siglo XIX. Fundó la Congregación Salesiana, el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, la Asociación de Salesianos Cooperadores, el Boletín Salesiano y el Oratorio Salesiano.

Promovió el desarrollo de un modelo pedagógico conocido como Sistema Preventivo, destinado a la formación de los niños y jóvenes y promovió la construcción de obras educativas al servicio de la juventud más necesitada, especialmente en Europa y América Latina. Fue autor de numerosas obras, todas dirigidas a la educación juvenil y a la defensa de la fe católica, lo que lo destaca como uno de los principales promotores de la imprenta de su siglo.



Su prestigio como sacerdote y como educador de los jóvenes necesitados o en riesgo, le valieron el respeto de las autoridades civiles y religiosas de su tiempo y de su país, así como una notable fama en el extranjero. Sus obras fueron requeridas directamente por jefes de estado y autoridades eclesiásticas de países como Ecuador. Fue un visionario de su tiempo al punto de predecir acontecimientos que se darían a lo largo del siglo XX en lo referente a sus salesianos, a la Iglesia Católica y al mundo en general. Juan Bosco, conocido mundialmente como Don Bosco, fue declarado Santo por el Papa Pío XI el 1 de abril de 1934, a tan sólo 44 años después de su muerte en 1888 y le fue dado el título de "Padre, Maestro y Amigo de los Jóvenes.

Símbolos Institucionales

Escudo de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional "Santa María Mazzarello"



El escudo de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello es muy conocido por las alumnas y exalumnas, porque desde hace muchos años lo llevan puesto en su uniforme y en sus materiales de trabajo. Es un signo de identidad, las dos MM en honor a nuestra Cofundadora Santa María Mazzarello.

Quien nació en un pueblito de Mornese Italia en 1837, fue una joven que siempre tuvo metas grandes en su vida y luchó en todo momento para alcanzarlas tanto cuando gozaba de fuerzas físicas como cuando después de una grave enfermedad se vio limitada a realizar trabajos sencillos. Pero María Auxiliadora sabe como guía a sus hijos y en esas condiciones le revela la misión a la que le había preparado: "A TI

TE LAS CONFÍO”; encargarse de la formación integral de las niñas y jóvenes de ese lugar y luego más tarde por medio de las hermanas Salesianas del mundo entero.

Hoy nos dedicamos a la formación de niñas y jóvenes de clase popular, y junto con un selecto grupo de maestros trabajamos por preparar a nuestras estudiantes para una vida auténticamente cristiana y para que su trabajo sea honesto y justo, respondiendo al lema de Don Bosco: “Educar a buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos”.

Himno de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional

“Santa María Mazzarello”

Letra: Padre Manuel Hidalgo (SDB).

Música: Sor Yolanda Godoy (HMA).

Unidad Educativa Salesiana

Pres y orgullo de mi noble Guayaquil

es María Mazzarello sol que inflama

tu misión de educador juvenil.

En tus aulas aprendemos las verdades:

con razón con religión e inmenso amor,

y en tu templo los más altos ideales

que construyen nuestra Patria con honor.

Tu patrona fue modelo de templanza

de trabajo generoso y humildad,

de sus labios se elevaron alabanzas

al que es vida, es camino y es verdad.

A la Madre Auxiliadora dio la vida

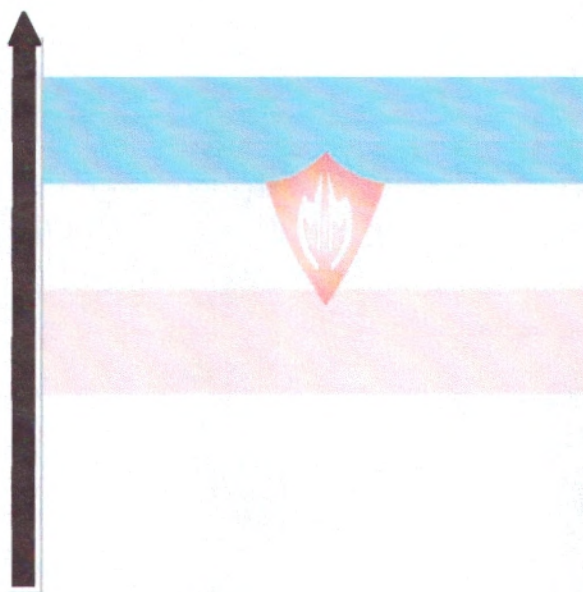
con su cálido y alegre amor filial

y en las jóvenes prendió la llama viva

de confianza en su cariño maternal.

Unidad Educativa Salesiana
pres y orgullo de mi noble Guayaquil
es María Mazzarello sol que inflama
tu misión de educador juvenil.
Alza joven tu bandera de nobleza,
grita al mundo tu mensaje de virtud
Jesucristo eterno joven da la fuerza
de llegar a vida eterna en plenitud.

Bandera de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

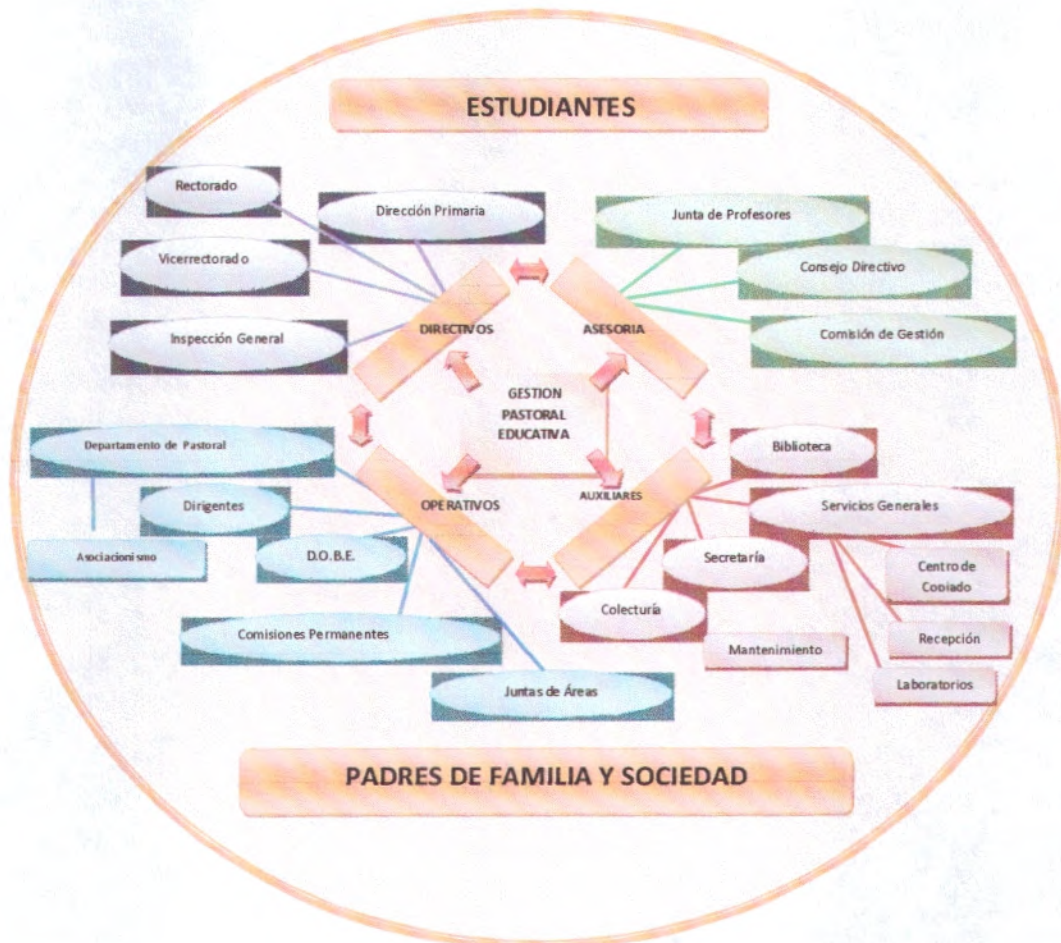


Los colores de nuestra bandera son la expresión de nuestras niñas y jóvenes que poseen nobles ideales y grandes virtudes lo que hace de nuestra institución una de las mejores opciones.

Nuestra bandera consta de tres fajas horizontales con los siguientes colores:

- **CELESTE:** En la parte superior, que simboliza la sabiduría y concentración; la riqueza de la mente y del espíritu. Evoca tranquilidad y abre los caminos hacia el entendimiento, muy necesarios en nuestras relaciones interpersonales.
- **BLANCO:** En la parte central, que simboliza pureza, inocencia, paz, serenidad, verdad, esperanza, espiritualidad y luz. Este color refleja unidad con las fuerzas divinas y la confraternidad entre todos los miembros de nuestra institución.
- **ROSADO:** Que simboliza la fe en las creencias religiosas, evoca las cualidades divinas como la dulzura, la compasión, la amistad y el amor.

Estructura organizacional



Objetivos Institucionales

En la dimensión cristiana salesiana

- Formar a las niñas y jóvenes como personas en su singularidad, autonomía, apertura a los demás y como ser trascendente en el sistema preventivo – espiritual salesiano para que como miembros de una comunidad y conscientes de la realidad en que viven, se comprometan en la búsqueda de una sociedad más justa fraterna y humana.
- Propiciar la formación integral de las estudiantes a través de un proceso sistémico, sistematizado, secuencial y articulado de los niveles educativos de educación básica y bachillerato que les permita desarrollar capacidades –

destrezas, valores – actitudes para que sepan enfrentar retos, asumir responsabilidades personales y sociales, compromisos cristianos maduros y sean testimonio de fe, fraternidad y solidaridad.

- Desarrollar un nuevo modelo de escuela incluyente, abierta a la comunicación que preste atención a la diversidad, a la centralidad de las alumnas, considerando sus aspectos afectivos, sensibilidades, lenguaje, conocimientos significativos y funcionales para formar personas críticas, motivadas por valores evangélicos.

En función de los niveles educativos

Educación Básica: Pre-escolar - 1º Año

- Iniciar procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Contribuir al desarrollo intelectual, afectivo, social, moral, espiritual y físico de las niñas, dotándolas de competencias, destrezas, hábitos y actitudes que faciliten su adaptación y formación integral sistematizada de los siguientes años educativos.

Facilitar el conocimiento de su propio cuerpo, sus posibilidades de acción relacionándose con los demás, a través de las distintas experiencias de aprendizaje establecidas en los ejes de desarrollo personal, social, conocimiento del entorno, expresión y comunicación creativa.

- Propiciar la observación y experimentación en el aprendizaje tendiente a la exploración del entorno natural, familiar y social, que favorezcan su progresivo desarrollo cognitivo, procedimental y actitudinal en pro de su autonomía en actividades habituales.

Educación Básica: (2º a 7º Años)

Además de los objetivos formulados en la Reforma Curricular para la Educación Básica, nos proponemos:

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Impulsar la autonomía de la alumna a través del desarrollo del pensamiento reflexivo y creativo, de un adecuado equilibrio afectivo – social y de una imagen positiva de sí misma.
- Favorecer la participación, la responsabilidad, el respeto por los demás, la tolerancia y el sentido crítico de las alumnas como actitudes primordiales para la convivencia democrática.
- Facilitar conocimientos y destrezas básica necesarias para comprender y expresar lingüísticamente, ampliar operaciones y procedimientos lógicos – matemáticos, conocer características fundamentales del medio físico, social y ambiental.
- Descubrir y desarrollar en las alumnas aptitudes y habilidades de expresión artística, físico – corporal, deporte, valorar la higiene y salud, hacia el mejoramiento personal – social.

Educación Básica: (8°, 9° y 10° Años)

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Desarrollar procesos intelectuales hacia la consolidación del pensamiento abstracto y reflexivo generando progresos en la capacidad de comprensión, razonamiento y autonomía para un aprendizaje significativo y funcional.
- Facilitar conocimientos teóricos – prácticos de comunicación y lenguaje, matemáticas, leyes de la naturaleza, hechos sociales, tecnología, patrimonio cultural, hábitos cultural, hábitos sociales, expresiones artística y física – creativa a través del esfuerzo individual.

Bachillerato: (1º, 2º y 3º Año) Decreto Ejecutivo # 1786, Acuerdos Ministeriales # 3425 y # 334.

- Fortalecer los procesos de formación cristiana para crear una conciencia que las haga responsables de testimoniar en la vida cotidiana el evangelio que da plenitud a la existencia humana.
- Formar jóvenes ecuatorianas con conciencia de su condición de tales y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía, la vivencia en ambientes de paz, de democracia y de integración.
- Formar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento.
- Formar jóvenes con identidad, con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás, en medio de la realidad pluriétnica, pluricultural y regionalizada.
- Formar jóvenes capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y tecnológicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas.
- Formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potenciales y las de los demás.
- Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida.
- Preparar integralmente a la estudiante en los ámbitos: instrumental, técnico-profesional, desarrollo personal y social y en relación con el mundo del trabajo para que adquiera múltiples competencias y desempeños.

En función de mejora institucional y solución de problemas

- Optimizar la propuesta institucional salesiana en Educación Básica y Bachillerato a través del desarrollo de proyectos y subproyectos educativos de mejoramiento de la calidad.
- Diseñar el PEI y PCI acorde a los problemas EN – CON – PARA la comunidad educativa derivados del diagnóstico situacional, sus fortalezas – debilidades, oportunidades – amenazas, los presupuestos técnicos –

pedagógicos, nuevo modelo paradigmático y las expectativas de la CONIE y del ME.

- Diseñar y desarrollar planes operativos y microproyectos educativos en función de las estrategias, etapas y recursos facilitados por la institución, la coordinación sistematizada de los subsistemas y equipos docentes.
- Desarrollar procesos de capacitación y actualización del personal directivo, docente y administrativa en competencias, estrategias y actividades de intervención acordes al modelo.

Metas de la Institución

- Elaboración anual de un manual de estrategias didácticas.
- Reducir paulatinamente las denuncias de padres de familia al 0%.
- Realizar dos eventos anuales de formación a los padres de familia.
- Desarrollo de tres jornadas pedagógicas por año.
- Diseño de tres instrumentos de seguimiento de capacitación.
- Reducir paulatinamente los casos de inseguridad hasta llegar al 0 %.
- Conseguir el aseo de los ambientes que rodean al colegio hasta final del año lectivo.
- Desarrollar cinco técnicas para el desarrollo del pensamiento crítico.
- Conseguir el mejoramiento emocional y académico en el 100 % de alumnos de hogares en situación especial.

Estrategias

- Curso de capacitación sobre estrategias metodológicas.
- Información de la fundamentación legal de la institución.
- Procedimientos para resolver conflictos.
- Convivencias.
- Escuela para padres.
- Contratación de profesionales.
- Optimización del recurso humano de la institución.

- Círculos de estudio.
- Demostraciones en áreas académicas.
- Autoevaluación.
- Organizar brigadas de protección y acompañamiento.
- Gestionar la presencia policial.
- Acuerdos con los vendedores ambulantes.
- Brigadas de control del aseo.
- Incluir transversalmente la información mediática en las horas de clase.
- Adaptaciones curriculares en función de las necesidades educativas especiales.

Filosofía de Trabajo

Estamos seguros que las personas que trabajan en la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello” son un recurso valioso, y es por esto que apoyamos y promocionamos sus contribuciones y su crecimiento personal.

Creemos que todos los que forman parte de esta gran familia, tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas.

Cooperamos para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecemos un ambiente propicio para todo el personal, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

Estilos de Administración

En nuestro Plantel se ha implantado un estilo de administración basado en los valores de la Institución: Respeto humano, Ética, Mentalidad de servicio.

De acuerdo con esto, la comunicación de la alta Dirección hacia los demás niveles de la Institución es permanente, descomplicada, informal, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación están abiertos desde todos los niveles hacia los Directivos.

Allí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas, que buscan mejorar la calidad educativa, y una convivencia armónica y enriquecedora para todo el personal. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos propuestos.

Como puede verse, el estilo de administración de la UESFSMM se fundamenta en la persona, con la certeza que si este factor tiene motivación, desarrolla su creatividad y puede comunicarse; todos los demás recursos son utilizados óptimamente en pro de la satisfacción de toda la Comunidad Educativa.

Pedagogía

Modelo Pedagógico Salesiano

En la actualidad, al aprendizaje humano, se le considera como un proceso de construcción mental el cual se produce por una interrelación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido, éste proceso implica la acomodación, diversificación e interconexión de los esquemas mentales los mismos que se modifican como producto del desarrollo de las potencialidades de pensamiento.

Desde este punto de vista la pedagogía ha implementado un modelo para el proceso de aprendizaje que recoge la idea de la actividad mental constructiva como base de su fundamentación, dando como resultado de un modelo pedagógico que se denomina constructivismo, haciendo referencia a la aportación constructiva que hace el estudiante para el aprendizaje.

Este modelo responde a los diferentes aportes de las teorías globalizantes del desarrollo y del aprendizaje, como las teorías genéticas de Piaget y la escuela de Ginebra, el aprendizaje verbal significativo y la teoría de los organizadores previos y de asimilación de Ausubel, y con mayor fuerza los enfoques del pensamiento humano de la información y por último este modelo se basa en la teoría socio cultural de desarrollo y aprendizaje de Vigotski.

El planteamiento constructivista de la educación actual orienta la intervención docente como una mediación del aprendizaje, que partiendo de los esquemas

conceptuales deben ser sometidos a una contrastación con el nuevo conocimiento, produciéndose el conflicto cognitivo, el cual provoca la modificación de los esquemas mentales para formar los andamios intelectuales en los que se incorporan los conocimientos aprendidos, todo este proceso se ejecuta en el pensamiento del estudiante, quien es el único actor de la construcción de su aprendizaje.

La concepción constructivista como base del modelo pedagógico se apoya en tres postulados básicos, en primer lugar en la actividad mental constructiva que aparece como un elemento mediador decisivo entre la actividad didáctica del docente y el aprendizaje del estudiante, lo que lleva a una revisión en la forma de intervenir en el aula por parte del docente provocando un cambio de metodología, en la cual la actividad del alumno constituye su centro de acción, dando como consecuencia que la responsabilidad última de la construcción del conocimiento corresponde al estudiante. En segundo lugar se debe tomar en cuenta que la construcción de los nuevos conocimientos depende de gran manera si estos estén dotados de significados y sentido culturalmente motivantes y socialmente aplicables, surgiendo la necesidad de construirlos en grupo. En tercer lugar se resalta el papel del docente el cual mediante su acción educativa intencionada y sistemática asume la tarea de generar y desplegar la actividad mental constructiva mediante una orientación didáctica cooperativa asegurando un enganche adecuado entre la actividad mental constructiva de los estudiantes y los significados sociales y culturales que reflejan los contenidos del aprendizaje.

El modelo pedagógico con base constructivista es el resultado de un complejo proceso de interrelación que se establece entre los elementos del aprendizaje, el alumno que aprende, los contenidos significativos sobre los que versa el aprendizaje y el docente que ayuda al estudiante a construir significados y a atribuir sentido a lo que aprende, lo que el estudiante aporta al acto de aprender, es su actividad mental constructiva, la cual se constituye en el elemento mediador entre la acción didáctica del docente y los resultados del aprendizaje.

El modelo constructivista del aprendizaje no es simplemente un modelo, es también el reflejo de un enfoque integrador y de un paradigma cognitivo que se

centra en explicar el siquismo humano, que es compartido por las actuales teorías psicológicas, entre las que destacan las de desarrollo del pensamiento. Este modelo no debe ser entendido como una teoría más del desarrollo o del aprendizaje, de forma alternativa a otros modelos pedagógicos, ni su finalidad es explicar los procesos del conocimiento simplemente, su finalidad es distinta, consiste en configurar un esquema conjunto de orientación para el análisis, explicación y comprensión del fenómeno educativo, de esta manera debe ser considerado el modelo como algo en formación y que en el futuro alcanzará nuevas versiones en base de los aportes que le den, la investigación de los mecanismos de influencia educativa, la microsociología de la educación, la etnometodología, la didáctica especial y el análisis institucional, además el modelo constructivista integra en un esquema de conjunto las características que posee la estructura educativa jerarquizada, permitiendo una coherencia interna del proceso y convirtiéndose en un instrumento particularmente apropiado para la práctica educativa y la investigación teórica.

El modelo por su característica de englobador y jerárquico permite que en su estructuración, las instituciones incorporen los elementos propios de su naturaleza social, para impregnarlo de identidad tanto con el contexto, como en la situación cultural histórica, por lo que las instituciones educativas FMA incluyen la formación salesiana como característica del modelo ya que la formación integral también responde a los procesos de desarrollo mental y de aprendizaje que se van construyendo en base de la mediación de los formadores y generando una estructura cognitiva que se convierte en un proyecto de vida.

Pedagogía Salesiana FMA (Hijas de María Auxiliadora)

El cambio de época que estamos viviendo requiere discernir sobre el tipo de presencia entre las jóvenes y los jóvenes más pobre, de modo que, como Jesús que “siendo rico, se hizo pobre para enriquecernos con su pobreza” (2Co. 8, 9). Demos respuestas significativas desde el carisma salesiano a sus múltiples necesidades.

El criterio de la Encarnación de Cristo nos ayuda a comprender el misterio de Dios y de la persona humana. En el ámbito pedagógico esto significa reconocer que el

proceso educativo y el proceso evangelizador deben asumir la totalidad de la realidad humana.

Según el carisma salesiano, la esencia de la educación es la pasión por las jóvenes y los jóvenes, el arte de darles confianza, de amar lo que ellos aman, de acompañarlos en la búsqueda del sentido de su existencia.

Bajo esta perspectiva la esencia de la educación la concibe Don Bosco como una orientación dinámica, unitaria, ligada a una concepción de persona, exigente, que conlleva a un acompañamiento en el proceso de maduración de las aptitudes humanas (intelectuales, afectivas, espirituales, sociales), tiende a desarrollar gradualmente la persona respetando los ritmos de crecimiento, en la asunción de aquella libertad interior que es la mente de cada ser humano.

María Mazzarello poseía el secreto de hacerse querer amando a todos y no mortificando a ninguno. Tal "secreto" se plasma en una vocación pedagógica, como respuesta al llamado: "A ti te las confío", la cual evidencia las dotes educativas, maduras en Mornese. Su arte educativo se expresa en un amor delicado y fuerte, que potencie las cualidades de cada persona, generando un modelo propositivo y atrayente, capaz de orientarlas al bien.

Como María Dominica Mazzarello, compartimos del carisma de Don Bosco, que se expresa en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, entendiéndose a éste, como una visión general en que se desarrolla en contexto de la educación salesiana, se caracteriza por su método educativo y espiritualidad, verdadero sistema abierto, es capaz de arraigarse en los más diversos contextos educativos aún en quienes no se confiesan cristianos. Este enfoque pedagógico conjuga razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona.

En este sentido, el Sistema Preventivo aporta al humanismo pedagógico cristiano, donde la centralidad de la fe está indisolublemente unida al aprecio de los valores presentes en la historia.

En consecuencia nuestro proyecto educativo fundamentado en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, pretende orientar y acompañar a las jóvenes y a

los jóvenes a optar por el bien y a dirigir la riqueza de sus potencialidad hacia la construcción de una ciudadanía activa.

2.1.3. *Recomendaciones Generales*

La Rectora y la Inspector General trataron este punto; se enfocaron en los Valores Institucionales y a medida que hablaban de cada uno de ellos proporcionaban al personal herramientas para tener una mejor convivencia en la Institución.

Valores

Nuestra institución coherente con lo que demandan tanto la Reforma Curricular para la Educación Básica como la Reforma del Bachillerato Técnico, emitidas por el Ministerio de Educación, así como lo establecido en el Proyecto Educativo de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora, se propone promover los siguientes valores que permitan garantizar una convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa y que confluyan en la construcción del Reino de Dios.

Aplicando los criterios expuestos, se consideró como prioritaria la promoción y vivencia de los siguientes valores:

VALORES	DEFINICIÓN
Identidad	Actitudes que permiten reconocer el origen trascendental y considerarse parte de una comunidad cristiana, familiar, local, nacional y mundial.
Honestidad	La persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros. Exigen y practican la coherencia entre lo que piensan y hacen.
Solidaridad	El valor de la solidaridad dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad, a cada uno de sus actos la dimensión social que le corresponde por naturaleza.
Libertad	La libertad se basa en la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra

VALORES	DEFINICIÓN
	conciencia,
Responsabilidad	Permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado.
Respeto	Valorar, reconocer y aceptar las diferencias existentes entre los seres en los diversos niveles. Implica cuidar su propia persona en todas las dimensiones y comprometerse en la defensa de la vida en todas sus manifestaciones. Conocedores de los deberes y derechos propios y de los otros.
Justicia	Virtud que determina el respeto espontáneamente experimentando y recíprocamente garantizado de la dignidad humana en cualquier circunstancia y riesgo.
Equidad	Es respetar los derechos de los demás y estar dispuesto/a siempre a dar lo que a cada quien le corresponde en justicia.
Entusiasmo	Se hace evidente a través de la exaltación y fogosidad del ánimo; es la adhesión fervorosa que activa el pensamiento, la imaginación, las habilidades, las destrezas y las actitudes para favorecer una causa o empeño.
Eficiencia	Es preferir las soluciones en grande y los remedios definitivos y no conformarse jamás con soluciones a medias ni con remedios momentáneos.
Democracia	Como valor humano se entiende a la democracia como la apertura a los acuerdos y mente conciliadora, disposición para respetar y apoyar las decisiones de la mayoría del grupo al que pertenece.
Servicialidad	Deseo sincero y acción inmediata de hacer algo por el bienestar de los demás, es la convicción de que sólo quien siembra, cosecha, y del propósito de que la mano izquierda no sepa lo que da la derecha.
Tolerancia	Comportamiento, adecuado y asertivo frente a las actitudes de las demás personas, implica la empatía, es decir ponerse en el lugar del otro.
Criticidad	Tendencia mental a no admitir ninguna afirmación sin haber reconocido su legitimidad racional pero con apertura a los cambios, capaces de aceptar retos provenientes de su propia individualidad, del entorno escolar, familiar y social.
Originalidad	Actitudes de autenticidad, para asumir un comportamiento de manera natural y no en base de estereotipos socialmente impuestos, valora su yo personal en función del autoconocimiento de sus virtudes y potencialidades así como

VALORES	DEFINICIÓN
	también de sus limitaciones y debilidades.
Amabilidad	Actitud de amor que despierta respuestas auténticamente humanas, para descubrir los valores mediante el afecto.
Reciprocidad	Es una estructura de la mente y del corazón, que, constantemente, procura el beneficio mutuo de todas las interacciones humanas, significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios.

2.1.4. Reglamento Interno de Trabajo de la Asociación de Madres Salesianas

Es necesario mencionar que previo a este trabajo, en las reuniones de área se revisó detenidamente el Reglamento Interno de Trabajo; en este momento se dio paso al conversatorio con el Abogado de la Asociación de Madres Salesianas.

En este espacio los trabajadores manifestaron algunas inquietudes con respecto al Reglamento y despejaron muchas dudas que tenían con respecto a ciertos artículos.

2.2. Segunda Parte

En esta segunda parte de la reinducción, se realizó un trabajo en grupo por áreas de estudio, con la finalidad de evaluar el trabajo realizado durante el período escolar 2010 – 2011.

Cada Área tenía que trabajar los siguientes puntos:

- Cumplimiento de la Planificación
- Material Empleado
- Logros alcanzados por el área
- Propuesta para el próximo año lectivo

Después de revisar estos puntos se dio inicio a la plenaria general, cada grupo de trabajo presentó de manera breve los aspectos mencionados anteriormente.

La Rectora y Directora de la Sección Básica, después de escuchar en plenaria el trabajo realizado por las áreas de estudio, hicieron una evaluación general del año lectivo 2010 – 2011, y trataron con el personal las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos hemos sentido durante el año escolar 2010 - 2011?
- ¿Qué dificultades hemos tenido en el transcurso del año?
- Frente a esas dificultades, ¿de qué manera hemos actuado?
- Sugerencias para mejorar en el próximo año escolar
- Compromiso individual para hacer realidad la Misión y Visión de la Institución

Después de llevar a cabo esta actividad tipo conversatorio, la Vicerrectora presentó el calendario de actividades de los meses: Enero, Marzo y Abril.

2.3. Tercera Parte

En esta tercera parte se realizó un trabajo grupal con las diferentes Comisiones que existen en la Institución: Financiera, Deportiva, Litúrgica y Social.

Cada comisión analizó los siguientes puntos:

- Cumplimiento de la Planificación
- Material Empleado
- Logros alcanzados por el área
- Propuesta para el próximo año lectivo

Después de analizar estos puntos se dio inicio a la plenaria general, cada comisión presentó de manera breve los aspectos mencionados anteriormente.

Y para finalizar con la reinducción la rectora realizó algunas conclusiones generales del encuentro; retomó el tema de sentido de pertenencia y del trabajo en equipo, animó a los presentes para que continúen trabajando en beneficio de la niñez y juventud.

2.4. Análisis General de la Ejecución de la Reinducción

La agenda de reinducción se pudo realizar tal y cual como había sido propuesta es un inicio; aunque una semana antes de ser ejecutada los Directivos pidieron realizar algunos cambios, estos no fueron impedimento para su desarrollo, ya que se logró llegar a un acuerdo con ellos y todo lo planificado con anticipación se pudo realizar sin ningún tipo de inconvenientes.

El desarrollo de los puntos a tratar en la agenda fueron del interés de todos los participantes; la primera parte se transmitió de forma dinámica y participativa, y con respecto a los trabajos grupales, el personal realizó un trabajo concreto, y los resultados expresados en la plenaria fueron de gran aporte para el mejoramiento de la formación del personal.

La Rectora y Vicerrectora, se comprometieron a tomar en cuenta las propuestas mencionadas en las plenarios para el próximo año lectivo 2011 – 2012, de igual manera todos los presentes hicieron un compromiso personal con el fin de aportar activamente en el cumplimiento de la Misión y Visión del Plantel.

En esta jornada se vivió un ambiente de familia y fraternidad; fue un momento clave para evaluar lo trabajado en el año escolar 2010 – 2011, durante el momento de la evaluación no se presentaron dificultades, se discutieron algunas situaciones pero todo se llevó con normalidad y mucho.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones

Conclusión:

Para dar paso a un proceso de formación, es importante realizar un diagnóstico de necesidades que facilite el conocimiento de aquellas debilidades que tiene la organización.

Recomendación:

Cuando se estructure el Programa de Capacitación para el periodo escolar 2011 – 2012 sería recomendable tomar en cuenta los resultados del diagnóstico de necesidades para dar continuidad al proceso formativo del personal.

Conclusión:

Realizar el seguimiento después de un proceso de capacitación es ideal para dar continuidad a todo lo trabajado, pero sobre todo, es el mejor método para conocer de cerca qué tanto se lleva a la práctica los conocimientos adquiridos.

Recomendación:

Se recomienda diseñar un método de seguimiento para el Programa de Capacitación 2010 – 2011, de esta manera las capacitaciones impartidas no quedarán como un tema aislado y se podrá dar continuidad al proceso de formación para el personal.

Conclusión:

Un Programa de Capacitación requiere ser evaluado después de haber sido ejecutado; gracias a las evaluaciones se puede tener un conocimiento amplio de la apreciación que han tenido los participantes con respecto a los temas tratados.

Recomendación:

Tomar en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones para mejorar los siguientes Programas de Capacitación.

Conclusión:

El Manual de Inducción o Reinducción, es un documento importante que transmite información valiosa a los nuevos trabajadores y a aquellos que ya forman parte de la organización.

Recomendación:

Utilizar el Manual de Inducción o Reinducción, y realizar las respectivas actualizaciones siempre y cuando haya que hacerlo.

Conclusión:

Una propuesta está sujeta a cambios a pesar de ser aprobada; sin embargo hay procesos que se deben realizar como han sido estructurados y planteados, ya que de esta manera se pueden cumplir los objetivos propuestos y el desarrollo será más efectivo.

Recomendación:

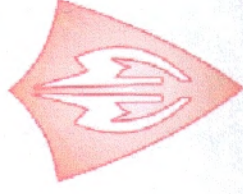
Trabajar con la Agenda de Reinducción que se propuso en un primer momento, puesto que esta abarca los puntos más importantes del proceso de reinducción que se puede realizar con el personal de una Organización Educativa.

4

PRESENTACIÓN
EJECUTIVA



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil



CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Proyecto:

Programa de Capacitación y Procesos de Inducción y Reinducción del Personal de la
Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

Institución:

Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”

Atención:

Sor Judith Chamorro

Responsable:

Silvia Gómez Andrade

Antecedentes del Proyecto

Este proyecto surgió de la necesidad de establecer procesos claves para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”.



Objetivos

- ▶ Se estructuró en la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello” los procesos de capacitación, inducción y reintroducción.
- ▶ Se estableció un análisis de identificación de necesidades.
- ▶ Se elaboró en conjunto con los Directivos las políticas y el programa de capacitación.
- ▶ Se desarrolló junto con los Directivos las políticas y el proceso de inducción en base al Proyecto Educativo Institucional.
- ▶ Se desarrolló junto con los Directivos las políticas y el proceso de reintroducción en base al Proyecto Educativo Institucional.



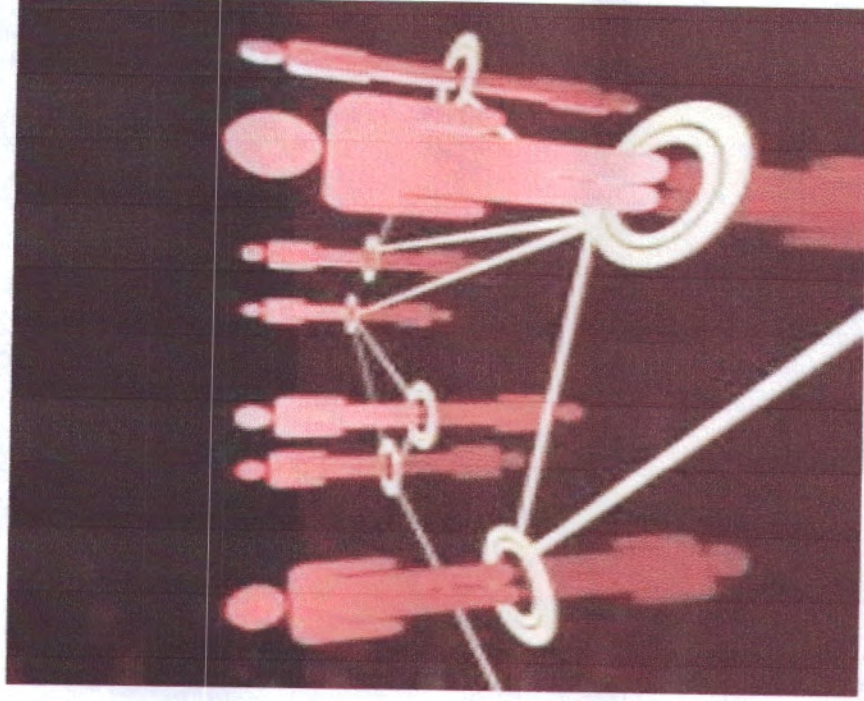
Metodología



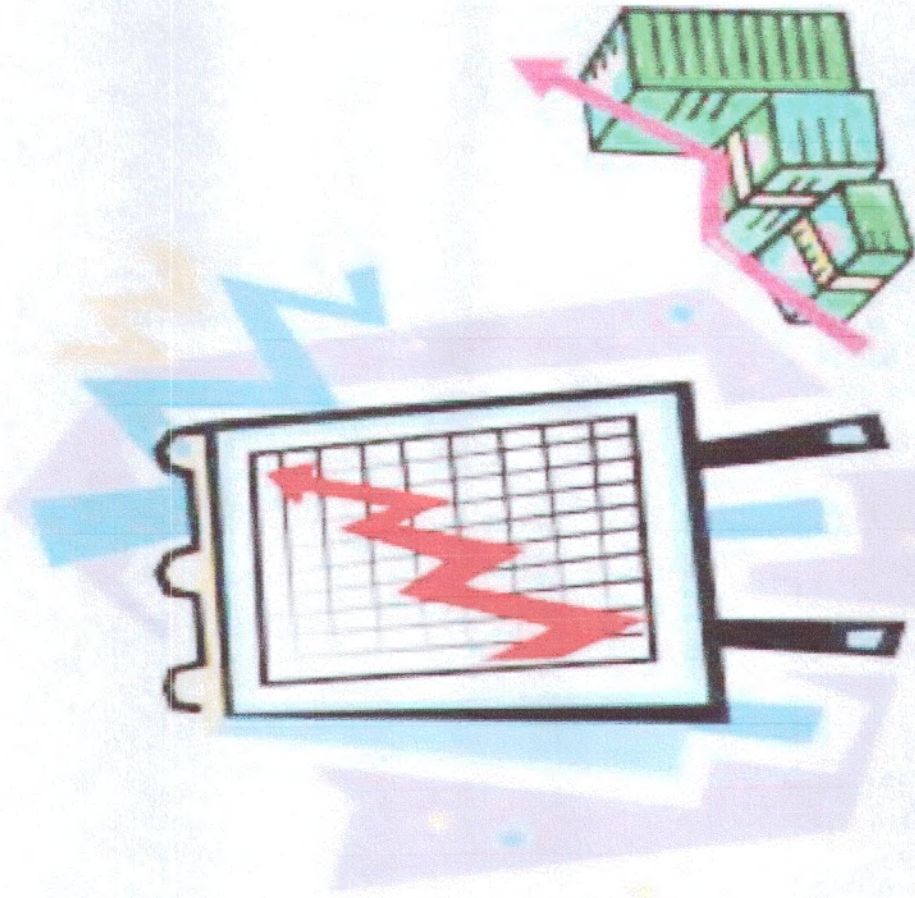
- Se realizó un diagnóstico de problemas y necesidades con el personal y directivos por medio de la matriz FODA.
- Se diseñó un formato de evaluación para las capacitaciones.
- Se diseñó un formato para la presentación de los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los docentes y directivos después de las capacitaciones.
- Se diseñaron varios formatos para determinar los documentos a emplear en la Inducción y Reinducción.
- Se elaboró el cronograma de encuentros de formación para docentes y directivos.
- Se elaboró un formato de presentación de propuesta para el programa de capacitación.

Metodología

- Se realizaron entrevistas en profundidad a los 5 directivos con el fin de obtener información que permita elaborar las políticas y los procesos de capacitación, inducción y reinducción.
- Se utilizó la metodología de grupos focales para realizar el diagnóstico de problemas y necesidades con los docentes y directivos por medio de la matriz FODA.
- Se realizaron capacitaciones (talleres) para el personal de la Institución.



Resultados



Diagnóstico de Necesidades (FODA)

- Matriz FODA
- Reuniones por Áreas de Estudio
- Elaboración de un FODA general
- Elaboración de la propuesta con los posibles temas de capacitación
- Presentación de los resultados generales y de los posibles temas de capacitación a los Directivos.



Políticas de Capacitación

- Elaboración de las Políticas de Capacitación.

- ❖ Políticas

- ❖ La formulación del Plan Anual de Capacitación es responsabilidad del Rectorado y Vice Rectorado.

- ❖ La Capacitación y el Desarrollo podrá efectuarse de manera interna contando con instructores de la misma entidad, o externa cuando sea impartida por instructores ajenos a la misma.

- ❖ El Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Personal es el mecanismo para planear, organizar y ejecutar conferencias, cursos, talleres, seminarios, convivencias y retiros que responden a las necesidades de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional “Santa María Mazzarello”.

Programa de Capacitación

- Establecer un objetivo general del programa de capacitación
- Tipo de capacitación
- Tema
- Objetivos del tema
- Nombre del Capacitador
- Total de horas de trabajo
- Presupuesto



Programa de Capacitación

- Contenidos
- Tiempo
- Metodología
- Recursos
- Responsables
- Indicador de Medición



Evaluación del Programa de Capacitación

- Se diseñó una ficha de evaluación que abarcaba los puntos más relevantes de la capacitación. Por ejemplo: contenido, metodología, material, conocimientos adquiridos, aspectos positivos, negativos y sugerencias.
- Es necesario evaluar cada capacitación y en este caso, se propuso a los capacitadores evaluar su jornada de trabajo al término de la misma.

Realmente es un modelo de evaluación sencillo que pretende medir el grado de aceptación que ha tenido la capacitación y obtener al mismo tiempo recomendaciones para las próximas capacitaciones.

Manual de Inducción y Reinducción



- Elaboración de la propuesta
 - ❖ Determinar el tiempo y el lugar
 - ❖ Políticas del Manual
 - ❖ Presentación formal del programa
 - ❖ Información de la organización
 - ❖ Guía de iniciación para los Inductores o Reinductores
 - ❖ Lista de chequeo para indicar el procedimiento que se realiza en la inducción o reinducción del puesto de trabajo

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión:

- Para dar paso a un proceso de formación, es importante realizar un diagnóstico de necesidades que facilite el conocimiento de aquellas debilidades que tiene la organización.

Recomendación:

- Cuando se estructure el Programa de Capacitación para el periodo escolar 2011 – 2012 sería recomendable tomar en cuenta los resultados del diagnóstico de necesidades para dar continuidad al proceso formativo del personal.

Conclusión:

- Realizar el seguimiento después de un proceso de capacitación es ideal para dar continuidad a todo lo trabajado, pero sobre todo, es el mejor método para conocer de cerca qué tanto se lleva a la práctica los conocimientos adquiridos.

Recomendación:

- Se recomienda diseñar un método de seguimiento para el Programa de Capacitación 2010 – 2011, de esta manera las capacitaciones impartidas no quedaran como un tema aislado y se podrá dar continuidad al proceso de formación para el personal.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión:

- Un Programa de Capacitación requiere ser evaluado después de haber sido ejecutado; gracias a las evaluaciones se puede tener un conocimiento amplio de la apreciación que han tenido los participantes con respecto a los temas tratados.

Recomendación:

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones para mejorar los siguientes Programas de Capacitación.

Conclusión:

- El Manual de Inducción o Reinducción, es un documento importante que transmite información valiosa a los nuevos trabajadores y a aquellos que ya forman parte de la organización.

Recomendación:

- Utilizar el Manual de Inducción o Reinducción, y realizar las respectivas actualizaciones siempre y cuando haya que hacerlo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión:

- Una propuesta está sujeta a cambios a pesar de ser aprobada; sin embargo hay procesos que se deben realizar como han sido estructurados y planteados, ya que de esta manera se pueden cumplir los objetivos propuestos y el desarrollo será más efectivo.

Recomendación:

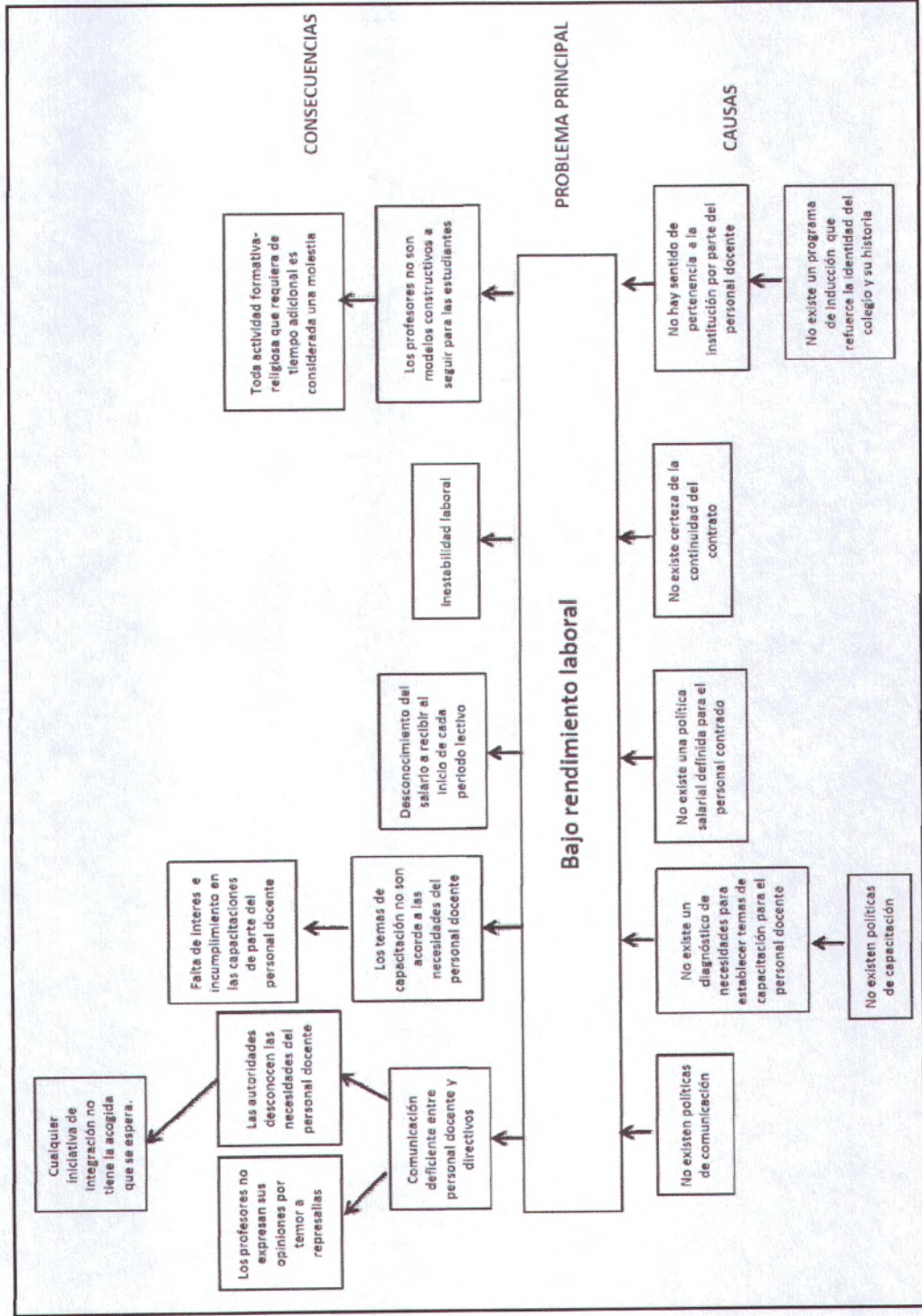
- Trabajar con la Agenda de Reinducción que se propuso en un primer momento, puesto que esta abarca los puntos más importantes del proceso de reinducción que se puede realizar con el personal de una Organización Educativa.



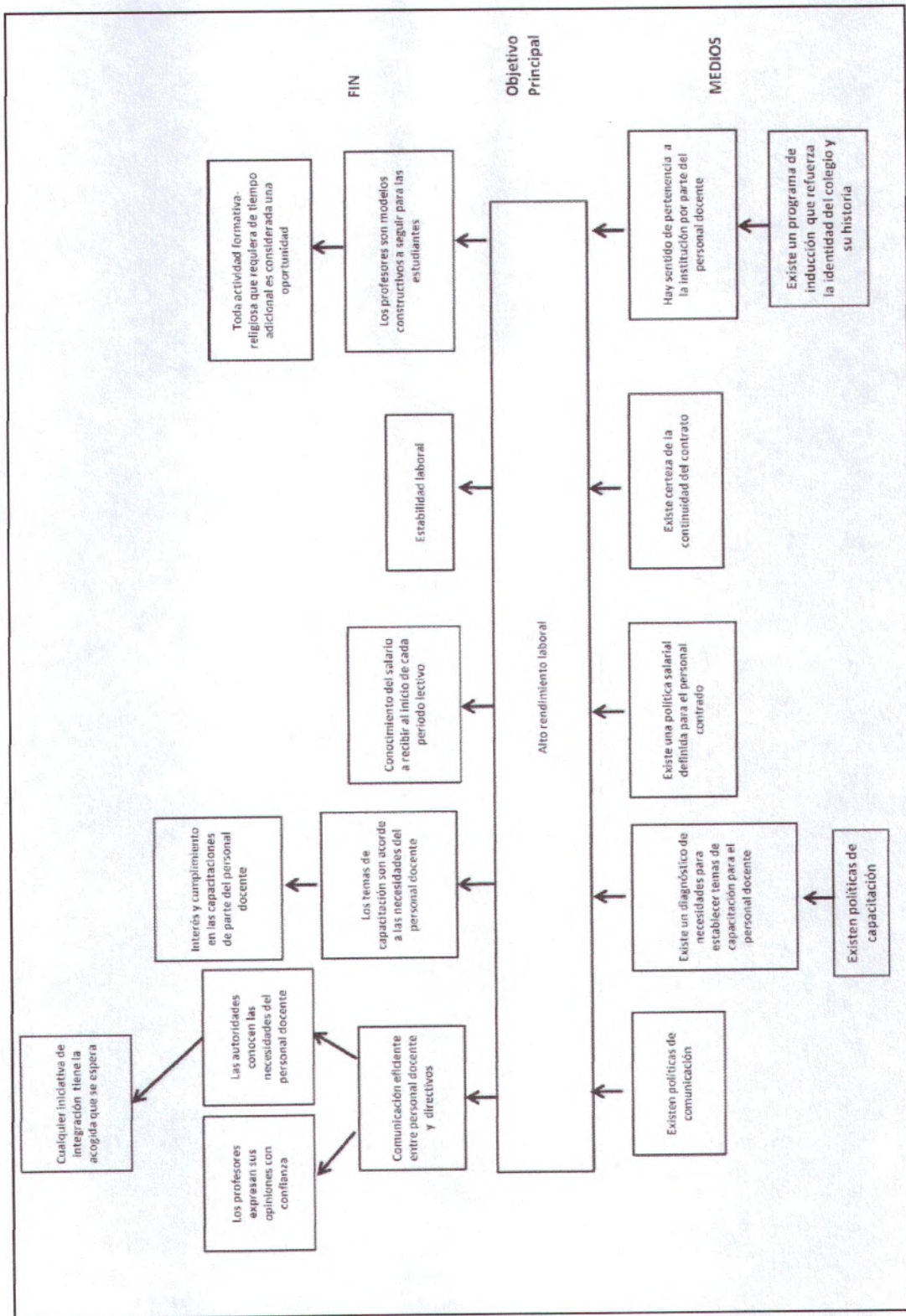
5

ANEXOS

Anexo # 1: Árbol de Problemas



Anexo # 2: Árbol de Objetivos



Anexo # 3: Matriz Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>CONTRIBUIR A UNA MAYOR FORMACION Y MOTIVACION LABORAL DE CALIDAD EN LOS DOCENTES</p>	<p>El 90% de los docentes se identifica con la propuesta educativa del UEMM y se compromete con el colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Directivos y docentes integran comisiones de trabajo eficientemente. • Lista de asistentes a reuniones de análisis, planificación y evaluación • Cuadro de referencias de comisiones fuertes que ejecutan planes. • Evaluación mensual de las actividades realizadas en base al alcance de los objetivos. • Cuadro de sugerencias. • Cuadro de reordenamiento o de readecuación de ciertos objetivos, recursos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes se sienten identificados con la propuesta educativa de la UEMM. • Docentes reciben incentivos económicos por iniciativas personales y óptimos resultados en los objetivos alcanzados. • Remuneración de docentes por encima de la media del mercado. • Modelo de gobierno y administración coherente con la propuesta educativa.
<p>PROPOSITOS</p> <p>ALTO RENDIMIENTO LABORAL DE LOS DOCENTES CON UNA FORMACION Y MOTIVACION DE CALIDAD</p>	<p>El 90% de los docentes trabaja en equipo con la dirección de los directivos, en ideas productivas consiguiendo óptimos resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos desarrollados en su totalidad. • Lista de docentes participantes en todas las actividades propuestas por el colegio. • Lista de docentes que ha ganado los incentivos (premios) • Evaluación de actividades con óptimos resultados. • Propuestas de innovación por parte de los docentes. • Encuesta de Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales serenas, de calidad en base a criterios comunitarios.
<p>COMPONENTES</p>	<p>El 95% de los docentes participa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de directivos y docentes participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados son objetivos porque existe libertad de

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUUESTOS
TALLERES PARA ANÁLISIS DE LA REALIDAD CON MATRIZ FODA	activamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de síntesis de necesidades urgentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • expresión y valoración de las ideas de los demás. • Directivos corresponsables de los resultados.
PROGRAMA DE CAPACITACION CON SUS RESPECTIVOS INDICADORES DE EVALUACION	El 85% del programa de formación se desarrolla con satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma general de actividades elaborado. • Plan analítico de cada tema tratado. • Materiales y recursos óptimos. • Conferencistas calificados. • Evaluación con resultados óptimos de cada encuentro de formación. • Cuadro de sugerencias de los docentes en base a resultados de la evaluación. • Textos y bibliografía necesarios a disposición. • Recursos económicos suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de predisposición e interés en la formación por parte de los docentes. • Directivos que animan el proceso. • Políticas y principios que generan un clima de familiaridad y confianza.
ESTRATEGIAS DE COMUNICACION Y TRANSMISION DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES DEL CARISMA SALESIANO Y LA ESPIRITUALIDAD DE LAS FMA	Las estrategias de comunicación y transmisión tienen el 90% de acogida	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico y metodológico de los valores salesianos y la espiritualidad salesiana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes se sienten comprometidos con la formación integral de las estudiantes.
ACTIVIDADES FASE I	Por lo menos se descubren tres causas y necesidades urgentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Cuadro de necesidades urgentes. • Cuadro de sugerencias de docentes y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad e interés de docentes y directivos por los resultados.
FASE II Definición de Políticas de Capacitación.	Manual revisado e impreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Folleto de políticas de capacitación. • Acta de reuniones de directivos y docentes. • Síntesis de trabajos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas establecidas en el proyecto educativo.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Programa de Capacitación y sus respectivos indicadores de evaluación. 	<p>Programa de capacitación elaborado. Folleto impreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> Folleto de programa de capacitación. Recursos económicos disponibles. Texto de políticas, temas y metodologías. Bibliografía Materiales actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> POAS permiten la realización del programa de formación.
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del Plan de Capacitación. 	<p>El 90% del Plan de Capacitación se realizó con satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de encuentro de formación establecido. Presupuesto aprobado. Motivación e invitación formal realizadas. Facilitadores calificados contratados. Espacios físicos adecuados. Materiales y recursos a disposición. Modulo de cada tema para desarrollar. Plan analítico de cada tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Los POAS y el PI permiten la ejecución al 100% Recursos económicos suficientes.
<p>FASE III</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del proceso de inducción enfocado en el carisma salesiano y la espiritualidad de las FMA (Hijas de María Auxiliadora). 	<p>Manual revisado y aprobado.</p> <p>Manual de inducción elaborado 100% con tiempos momentos y temas específicos.</p> <p>El 40% del manual aplicado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Folleto del proceso de inducción, impreso y publicado. Acta de reuniones de directivos y consultor. Matriz FODA Cuadro de síntesis de necesidades. Cuadro de sugerencias dadas por consultores externos. Texto guía Bibliografía Recursos óptimos Folleto de metodologías apropiadas Cronograma de encuentro de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año el personal nuevo realiza jornadas de inducción. El proyecto educativo tiene el 60% de lo requerido. Se refuerzan y profundizan temas ya conocidos. (salesianidad, espiritualidad)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del proceso de reinducción enfocado en el carisma salesiano y la espiritualidad de las FMA (Hijas de María Auxiliadora). 	<p>El 90 % del proceso de reinducción se desarrolla con satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Folleto del proceso de reinducción, impreso y publicado. Acta de reuniones de directivos y consultor. Cuadro de síntesis de necesidades. Planificación de cada encuentro salesiano y espiritualidad. Resultados de evaluación de cada encuentro. Cuadro de sugerencias dadas por consultores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada año el personal de la UEMM realiza jornadas de reinducción.

Anexo # 4: Bitácoras

Bitácoras

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
Viernes, 16 de abril del 2010	Conversar con las Autoridades para comunicar en qué consiste el Proyecto de Prácticas.	Rectora Vicerrectora Practicante	Permiso para diseñar y ejecutar el Proyecto de Prácticas en la Institución.	Levantamiento de información para diseñar el Árbol de Problemas y Objetivos.
Lunes, 26 de abril del 2010	Diagnostico para el levantamiento de información para el Árbol de Problemas y Objetivos.	Directivos Practicante	<p>Se determinaron algunas necesidades que existen en la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para este nuevo periodo escolar, no se ha diseñado un Programa de Capacitación que permita retomar temas Salesianos y temas que hagan referencia al acompañamiento de las niñas y jóvenes. • Es necesario contar con una herramienta que permita formar al personal que ingrese a la institución y a aquellos que ya forman parte de la misma. • Se cuenta con una evaluación de desempeño que se hace de manera general a todo el personal, sería 	Elaborar el Árbol de Problemas y Objetivos.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
			<p>conveniente realizar una evaluación según el cargo que ocupe cada persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un espacio de formación para los padres de familia. • Crear un espacio para formar a las integrantes de los consejos de aula. 	
Lunes, 10 de mayo del 2010	Elaboración del Árbol de Problemas y Objetivos.	Practicante	Se elaboró el Árbol de Problemas y Objetivos tomando en cuenta el levantamiento de información que se hizo con las Autoridades en la reunión anterior.	Presentar al Director de Prácticas el Árbol de Problemas y Objetivos.
Martes, 11 de mayo del 2010	Presentar al Director de Prácticas el Árbol de Problemas y Objetivos.	Director Practicante	Realizar las correcciones y presentar la próxima clase.	Elaboración de la Matriz Marco Lógico.
Miércoles, 12 de mayo del 2010	Corrección del Árbol de Problemas y Objetivos. Elaboración de la Matriz Marco Lógico.	Practicante	-	Elaboración de la Propuesta.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
	Elaboración del Diagrama de Gantt.			
Viernes, 29 de mayo del 2010	Elaboración de la propuesta	Practicante	-	-
Martes, 15 de junio del 2010	Presentación de la propuesta a la Universidad.	Practicante	-	Presentación Ejecutiva-
Martes, 29 de junio del 2010	Presentación Ejecutiva	Directivos Practicante	La propuesta fue aceptada tal y cual como se presentó. Los directivos hicieron algunas preguntas referentes al tema. Se dio la aprobación para empezar con la ejecución del proyecto.	Presentar el método a utilizar para el Diagnóstico de Necesidades y el Diagrama de Gantt.
Miércoles, 30 de junio del 2010	Presentación del método a utilizar para el Diagnóstico de Necesidades (Matriz FODA) y el Diagrama de Gantt.	Rectora Vicerrectora Inspectora General Practicante	La Matriz fue aprobada para realizar el Diagnóstico de Necesidades. Al Diagrama de Gantt se le hicieron algunas observaciones, ya que los tiempos tenían que ser coordinados con el calendario de	Ejecución del Diagnóstico de Necesidades con cada Área de Estudio.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
			actividades de la Institución. Se establecieron las fechas para trabajar la matriz FODA con cada Área de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Viernes, 2 de julio: Área de Matemáticas • Lunes, 5 de julio: Área de Lenguaje y Cultura Física - Deportes • Martes, 6 de julio: Área Técnica • Miércoles, 7 de julio: Área COBE y DOBE • Jueves, 8 de julio: Área de Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Cultura Estética. • Viernes, 9 de julio: Área de Lengua Extranjera • Lunes, 12 de julio: Área Formativa, Área de Pastoral y reunión con el personal administrativo y apoyo de la Institución. 	
Del 2 al 12	Levantamiento de Información: Diagnóstico de	Miembros de cada Área	Se realizó el diagnóstico con cada área tomando la	Elaboración del FODA general con los

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
de Julio del 2010	Necesidades con las Áreas de Trabajo (Matriz FODA).	Vicerrectora Practicante	matriz FODA como elemento clave para obtener información que permita establecer los posibles temas de capacitación.	resultados obtenidos en el levantamiento de información.
Miércoles, 14 de julio del 2010	Elaboración del FODA general con los resultados obtenidos en el levantamiento de información. Elaboración de un borrador con la presentación de posibles temas de Capacitación.	Practicante	-	Presentación de los resultados del Diagnóstico de Necesidades y propuesta con temas de Capacitación a los Directivos
Viernes, 16 de julio del 2010	Entrega y análisis de los resultados del FODA a los Directivos. Presentación de la propuesta con temas de Capacitación.	Directivos Practicante	Se hicieron algunas correcciones en la redacción de los resultados del FODA. Los directivos aprobaron los temas de Capacitación y sugirió algunos puntos a tratar en el desarrollo de los mismos.	Entrega del FODA General a la Rectora con las respectivas correcciones.
Lunes, 19 de julio del 2010	Entrega del FODA General a la Rectora con las respectivas correcciones.	Rectora Practicante	-	Elaborar el diseño de la matriz de Capacitación y establecer contacto con Capacitadores

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
				<p>externos.</p> <p>Elaboración de un borrador con las Políticas de Capacitación para la Institución.</p>
<p>Martes, 20 de julio del 2010</p>	<p>Diseño de matriz de Capacitación y contacto con Capacitadores externos.</p> <p>Elaboración de un borrador con las Políticas de Capacitación para la Institución.</p>	<p>Practicante</p>	<p>-</p>	<p>Presentación del borrador con las Políticas de Capacitación a los Directivos.</p> <p>Presentación de los posibles capacitadores con sus propuestas de trabajo.</p>
<p>Lunes, 16 de agosto del 2010</p>	<p>Presentación de los posibles Capacitadores con sus Propuestas de Trabajo.</p> <p>Presentación del borrador y análisis de las Políticas de Capacitación.</p>	<p>Rectora</p> <p>Vice Rectora</p> <p>Practicante</p>	<p>Los Directivos presentes en la reunión aprobaron la propuesta de capacitación, sin embargo pidieron tiempo para revisar las fechas establecidas para dichas capacitaciones.</p> <p>Al borrador con las políticas de capacitación se le hicieron algunas correcciones</p>	<p>Corrección de las Políticas de Capacitación.</p> <p>Revisar las fechas definitivas para las Capacitaciones</p>

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
			tomando en cuenta las necesidades que existen en la Institución.	
Miércoles, 18 de agosto del 2010	Corrección de las Políticas de Capacitación.	Practicante	-	<p>Revisión de las fechas para la realización de las capacitaciones.</p> <p>Entrega de las Políticas de Capacitación con sus respectivas correcciones.</p>
Lunes, 23 de agosto del 2010	<p>Revisión de las fechas para la realización de las capacitaciones.</p> <p>Entrega de las Políticas de Capacitación con sus respectivas correcciones.</p>	<p>Rectora</p> <p>Vice Rectora</p> <p>Practicante</p>	<p>Se establecieron nuevas fechas de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primera Capacitación: 3 y 4 de septiembre. • Segunda Capacitación: 27 y 28 de septiembre. • Convivencia con todo el personal: 4 de diciembre <p>Se entregó el anillado a los directivos con las Políticas de Capacitación.</p>	<p>Elaborar propuesta con políticas de Inducción y reinducción y sus respectivos procedimientos</p> <p>Confirmar asistencia de capacitadores externos en las fechas establecidas.</p> <p>Entrega del Programa de Capacitación a los Directivos con sus respectivos</p>

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
			Se envió un correo a los capacitadores con los cambios de fechas y se pidió una respuesta lo más pronto posible.	indicadores.
Martes, 24 de agosto del 2011	<p>Elaborar propuesta con Políticas de Inducción y Reinducción y sus respectivos procedimientos</p> <p>Confirmar asistencia de capacitadores externos en las fechas establecidas.</p>	Practicante	-	<p>Entrega del Programa de Capacitación a los Directivos con sus respectivos Indicadores.</p> <p>Presentación a los Directivos del borrador con la propuesta de los Procesos de Inducción y Reinducción.</p>
Lunes, 30 de agosto del 2010	<p>Presentación de la propuesta de las Políticas de Inducción, Reinducción y los procedimientos a seguir.</p> <p>Entrega del Programa de Capacitación con sus respectivos Indicadores.</p>	<p>Vicerrectora</p> <p>Practicante</p>	No se pudieron revisar las Políticas de Inducción, Reinducción y los procedimientos a seguir porque no estuvo presente la Rectora; sin embargo la vicerrectora manifestó que el miércoles, 1 de septiembre a las 10:00 am se convocaría a una reunión a todos los jefes de áreas porque	Revisión de la Misión y la Visión de la Institución, el día miércoles, 1 de septiembre del 2010.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
			<p>era importante revisar la Misión y Visión de la Institución que debían constar en el Manual de Procedimientos de la Inducción y Reinducción.</p> <p>Se retomó el tema de la capacitación y se confirmó la asistencia de los capacitadores en las fechas establecidas.</p> <p>Se entregó a la Vicerrectora el documento impreso con el programa de capacitación con su respectiva evaluación.</p>	
Miércoles, 1 de septiembre del 2010	Revisión de la Misión y la Visión de la Institución.	Rectora Vicerrectora Jefes de áreas Practicante	En la Misión y la Visión se realizaron algunos cambios; en esa reunión también se revisó el Perfil del Personal Administrativo y de Apoyo; estos fueron modificados.	Ejecución de la primera capacitación "Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello" Días: Viernes 3 y Sábado 4 de septiembre del 2010. Presentación de las Políticas de Inducción y

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
				Reinducción con su respectivo procedimiento, y con las correcciones hechas (misión, visión y perfiles) para el día martes, 7 de septiembre del 2010.
Viernes 3 y Sábado 4 de septiembre del 2010	Ejecución de la primera capacitación "Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello" Al término de cada capacitación se realizaba la respectiva evaluación	Personal: Docente, administrativo y de apoyo. Directivos Capacitadora Practicante	-	Presentación de las Políticas de Inducción y Reinducción con su respectivo procedimiento, y con las correcciones hechas (misión, visión y perfiles).
Martes, 7 de septiembre del 2010	Presentación de las Políticas de Inducción y Reinducción con su respectivo procedimiento, y con las correcciones hechas (misión, visión y perfiles).	Rectora Vicerrectora Inspectora Practicante	Se presentaron las políticas de Inducción y Reinducción con su respectivo procedimiento, pero por falta de tiempo la Rectora pidió que el manual se lo enviara a su correo para poder revisar detenidamente.	Aprobación del Manual de Inducción y Reinducción.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
Lunes, 20 de septiembre del 2010	Aprobación del Manual de Inducción y Reinducción.	Rectora Practicante	La Rectora manifestó que le pareció que el Manual estaba bien estructurado y lo aprobó.	Elaboración del formato de la Agenda de Reinducción.
Martes, 21 de septiembre del 2010	Elaboración del formato de la Agenda de Reinducción.	Practicante	-	Reunión con la Inspectora General para revisar el formato de la Agenda de Reinducción e Inducción.
Jueves, 23 de septiembre del 2010	Reunión con la Inspectora General para revisar el formato de la Agenda de Reinducción.	Inspectora Practicante	Con la Inspectora General se revisó el formato de la agenda de Reinducción e Inducción y la lista de chequeo que utilizará la persona que realice estos procesos en el puesto de trabajo. Los formatos fueron aprobados por la Inspectora.	El Sábado, 25 de septiembre se enviará a la Inspectora el primer borrador de los formatos con su respectivo contenido.
Viernes, 24 de septiembre del 2010	Incorporación de los contenidos establecidos para la agenda de Inducción y Reinducción, junto con la lista de chequeo.	Practicante	-	Enviar correo a la Inspectora con información de la Inducción y Reinducción.
Sábado, 25 de septiembre del 2010	Enviar correo a la Inspectora con información de la Inducción y	Practicante	-	Conversación con las Inspectora para conocer si están bien

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
	Reinducción.			<p>elaborados los contenidos.</p> <p>Ejecución de la segunda capacitación:</p> <p>“Coaching Estudiantil”</p> <p>Días: Lunes 27 y Martes 28 de septiembre del 2010.</p>
Lunes 27 y Martes 28 de septiembre del 2010	<p>Ejecución de la segunda capacitación “Coaching Estudiantil”.</p> <p>Al término de cada capacitación se realizaba la respectiva evaluación.</p>	<p>Personal: Docente, administrativo y de apoyo.</p> <p>Directivos</p> <p>Capacitador</p> <p>Practicante</p>	-	<p>Reunión con la Inspectora General: Aprobación del contenido de la Agenda y lista de chequeo.</p>
Miércoles, 29 de septiembre del 2010	<p>Reunión con la Inspectora General: Aprobación del contenido de la Agenda y lista de chequeo.</p>	<p>Inspectora</p> <p>Practicante</p>	<p>Se aprobaron los formatos con sus respectivos contenidos.</p>	<p>Reunión con la Rectora, Vicerrectora e Inspectora para hacer la presentación formal de la Agenda y lista de chequeo de la Reinducción</p>

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
				e Inducción.
Jueves, 21 de octubre del 2010	Reunión con la Rectora, Vicerrectora e Inspectora para hacer la presentación formal de la Agenda y lista de chequeo de la Reinducción e Inducción.	Rectora Vicerrectora Inspectora Practicante	Se revisaron los documentos presentados y estos fueron aprobados.	Reunión con la Rectora, Vicerrectora e Inspectora para determinar a los responsables directos que colaboraran en el desarrollo de la Reinducción.
Jueves, 18 de noviembre del 2010	Reunión con la Rectora, Vicerrectora e Inspectora para determinar a los responsables directos que colaboraran en el desarrollo de la Reinducción.	Rectora Vicerrectora Inspectora Practicante	Se determinaron a los responsables directos para el desarrollo de la Reinducción: Rectora Vicerrectora Inspectora General Directora de la Básica Jefe del Área de Pastoral Practicante	Elaboración de la presentación en power point que se utilizará para el desarrollo de la Reinducción.
Viernes, 19 de noviembre del 2010	Elaboración de la presentación en power point que se utilizará para el desarrollo de la Reinducción.	Practicante	-	Revisión de la presentación con los responsables directos.
Lunes, 22 de noviembre del 2010	Revisión de la presentación en power point con los responsables	Rectora Vicerrectora	Se revisó la presentación y se hicieron algunas observaciones que en ese mismo	Ejecución de la última capacitación: Convivencia

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
	directos.	Inspectora General Directora de la Básica Jefe del Área de Pastoral Practicante	momento fueron corregidas.	con el Personal Día: sábado, 4 de diciembre del 2010.
Viernes, 26 de noviembre del 2010	La Rectora convoca a los responsables de la Reinducción a una reunión.	Rectora Vicerrectora Inspectora General Directora de la Básica Jefe del Área de Pastoral Practicante	La Rectora pidió que se hicieran algunos cambios a la Agenda de Reinducción.	Realizar los cambios pertinentes a la agenda de Reinducción.
Sábado, 27 de noviembre del 2010	Realizar los cambios pertinentes a la agenda de Reinducción	Practicante	-	Entrega de la Agenda de Reinducción y la lista de chequeo a la Rectora.

Fecha	Actividades	Personas/ actores	Acuerdos	Cosas pendientes
Lunes, 29 de noviembre del 2010	Entrega de la Agenda de Reinducción y la lista de chequeo a la Rectora.	Rectora Vicerrectora Inspectora General Directora de la Básica Jefe del Área de Pastoral Practicante	La Rectora explicó de una manera más amplia el trabajo que tiene pensado realizar en la Reinducción, sobre todo la intervención del Abogado de la Asociación de Madres Salesianas.	Ejecución de la última capacitación: Convivencia con el Personal Día: sábado, 4 de diciembre del 2010.
Sábado, 4 de diciembre del 2010	Ejecución de la última capacitación: Convivencia con el Personal Al término de cada capacitación se realizaba la respectiva evaluación.	Personal: Docente, administrativo y de apoyo. Directivos Capacitador Practicante	-	Elaboración de datos estadísticos con el respectivo análisis, sobre las evaluaciones realizadas después de cada capacitación.
Jueves, 9 de diciembre del 2010	Elaboración de datos estadísticos con el respectivo análisis, sobre las evaluaciones realizadas después de cada	Practicante	-	Entrega de los resultados de las Evaluaciones a los Directivos. Entrega de los

Anexo # 6: Matriz FODA y formato para propuesta con temas de Capacitación

Matriz FODA

FODA GENERAL:

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

PROPUESTA:	
TEMAS DE CAPACITACIÓN	
1.	“
2.	
3.	

Anexo # 7: Matriz del Programa de Capacitación

***Programa de Capacitación del Personal de la Unidad Educativa Salesiana
Fiscomisional
"Santa María Mazzarello"***

Objetivo General:

Tipo Capacitación:	
Fecha de capacitación:	
Tema:	
Objetivo Específico:	
Capacitadora:	
Total de Horas de Trabajo:	
Presupuesto Estimado:	

Contenidos	Tiempo	Metodología	Recursos	Responsables	Indicador de Medición

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Facilitador/a:

Fecha:

Por favor, evalúe los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utilice la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

- * El contenido desarrollado fue de excelente calidad.
- * La metodología utilizada fue la más adecuada.
- * El Material didáctico empleado fue de gran ayuda para el entendimiento del tema.
- * Los conocimientos adquiridos son aplicables a la actividad docente.

Por favor, indique su opinión sobre las cuestiones siguientes:

¿Qué aspectos considera más positivos de la capacitación recibida?

.....

.....

.....

.....

¿Existieron expectativas importantes para usted que no fueron satisfechas en esta capacitación? Especifique. SI o NO
¿Cuáles fueron?

.....

.....

.....

.....

¿Plantee por favor alguna sugerencia que para usted sea relevante de tomar en cuenta para mejorar las siguientes capacitaciones?

.....

.....

.....

.....

Anexo # 9: Foto Capacitación “Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello”



Anexo # 10: Foto Capacitación *“Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello”*



Anexo # 11: Foto Capacitación "Coaching Estudiantil"



Anexo # 12: Foto Capacitación "Coaching Estudiantil"



Anexo # 13: Foto Capacitación “Conviviencia: Sentido de Pertenencia”



Anexo # 14: Foto Capacitación “Conviviencia: Sentido de Pertenencia”



Anexo # 15: Formato de la Agenda de Reinducción

<i>AGENDA DE REINDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA FISCOMISIONAL "SANTA MARÍA MAZZARELLO"</i>		
Participantes:		
Responsables:		CÓDIGO:
Fecha:		
Hora:		
Lugar:		
<i>ACTIVIDADES</i>	<i>RESPONSABLES</i>	<i>TIEMPO</i>
	<i>Total de Horas</i>	

Anexo # 16: Lista de Chequeo Personal Docente

FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO: "PERSONAL DOCENTE"

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	

.....

Nombre y firma del Jefe de Área

.....

Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización

.....

Anexo # 17: Lista de Chequeo Personal Administrativo

FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO: "PERSONAL ADMINISTRATIVO"

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	

.....
Nombre y firma del Jefe de Área

.....
Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización

.....

Anexo # 18: Lista de Chequeo Personal de Apoyo

FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO: "PERSONAL DE APOYO"

Nombre del nuevo empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha de ingreso: _____

Actividad	Aplica		Inducción Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	

.....
Nombre y firma del Jefe de Área

.....
Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización

.....