



Master en Administración y Dirección de Empresas



CREACION DE UN CENTRO DE ATENCION TUTORIAL PARA EDUCANDOS DE NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN

**Tesis Previa la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**Director de Tesis:
Lic. Enrique Vélez**

**Autores:
Ing. Catalina Falquez Arce
Ing. Franz Leyser Triviño**

Agradecimiento

A Dios, a nuestros padres, hijas, maestros y amigos que nos apoyaron en la preparación y culminación de nuestro trabajo.

*A María Gracia, María Sol, Olimpia
María, Carles y Wendy*

INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO 1: DISEÑO METODOLÓGICO	4
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.6. MARCO TEÓRICO	10
1.7. HIPOTESIS.....	78
1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
CAPITULO 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.....	81
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	81
2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	89
2.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	92
CAPITULO 3: PROPUESTA DE CREACIÓN.....	93
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	93
3.2. EVALUACIÓN DEL MERCADO Y COMPETIDORES	98
3.3. ANÁLISIS DE PORTER.....	118
3.4. ANÁLISIS FODA.....	122
3.5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES	125
3.6. ESTRATEGIA OPERATIVA	126
3.7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	135
3.8. ESTRUCTURA LEGAL.....	138
3.9. ORGANIZACIÓN Y CONTROL	139
3.10. EVALUACIÓN ECONÓMICA	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TUTORIAL
PARA EDUCANDOS DE NIVEL PRIMARIO
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN**

INTRODUCCION

En la actualidad los padres de familia de niños de escuela carecen del tiempo necesario para atender adecuadamente el desempeño académico de sus hijos.

La importancia del tema radica en que el estudio tiene como objetivo principal el aprendizaje. Este es fundamental para el desarrollo de la persona, por lo cual para el padre formador es prioritaria la motivación que sus hijos puedan tener al asumir los estudios.

Cabe señalar que el estudio no es la única fuente de generación de aprendizaje, aunque su importancia es relevante, lo aprendido en el hogar es lo que marca la vida del niño y lo que motiva y guía el desarrollo de otras múltiples actividades.

Las escuelas, llamadas a ser las que impulsen la enseñanza en nuestro medio, no pueden abarcar toda la problemática del aprendizaje ya que su misión es transmitir los contenidos académicos y fomentar el aprendizaje de sus alumnos, mas no atender todas las múltiples dificultades que estos puedan presentar en su desarrollo personal.

Es importante considerar que el enfoque conductivista, predominante en el tipo de enseñanza en nuestro medio, no brinda los mejores recursos para que el alumno se aproxime a la realidad toda y aprenda de ella de una manera espontánea, lo cual no procura el desarrollo de ciertas potencialidades de la persona, las cuales son cada vez mas necesarias para afrontar la realidad actual. Un esquema nuevo se hace necesario con la finalidad de solucionar esta carencia. Nuestro trabajo pretende analizar los nuevos servicios educativos que al respecto se puedan ofrecer en un sistema de enseñanza-aprendizaje y llegar a uno, que unido al esfuerzo de la escuela y el colegio formal, coadyuve a la educación integral de los niños y jóvenes.

CAPITULO 1: DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad los padres de niños y jóvenes se encuentran inmersos en múltiples actividades por lo que carecen del tiempo que les permita atender adecuadamente la educación y formación de sus hijos. Como resultado se presentan: bajo rendimiento académico, problemas de comportamiento y desorientación vocacional, aspectos que no pueden ser acogidos en su totalidad por las instituciones educativas durante la jornada normal de clases.

Los niños y jóvenes con padres que no pueden desempeñar su rol de formadores integrales pueden desarrollar problemas de aprendizaje, desorientación en valores cívicos, éticos, carecer de objetivos vocacionales profesionales claros, inclusive es común la asociación con otros niños y jóvenes o personas adultas en búsqueda de atención y guía, que en muchos casos no son individuos apropiados para su buena formación.

Numerosos estudios han encontrado que la problemática estudiantil es dramática en cuanto a: los niveles de deserción de la educación básica o primaria, a la media o secundaria, pérdida de la calidad del estudiante por bajo rendimiento, repetición de cursos, prolongación del tiempo para graduación y otros.

Un acompañamiento temprano, continuo e integral para apoyar al estudiante con problemas académicos, psicológicos, familiares, emocionales, entre otros, podrían minimizar la problemática de este sector.

La acción tutorial constituye un elemento inherente a la actividad docente dentro de un concepto integral de educación. Entraña una acción individualizada con la persona del educando, en la estructura y la dinámica de sus actitudes, aptitudes, conocimientos e intereses. La tutoría ha de ayudar a integrar conocimientos y experiencias de los distintos ámbitos educativos y contribuir también a integrar la

experiencia escolar en general y la vida cotidiana extraescolar. Bajo ésta perspectiva, el desarrollo de la función tutorial asegura que la educación sea verdaderamente integral y personalizada, y no quede reducida a mera instrucción o impartición de conocimientos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las causas del bajo rendimiento escolar de los niños cuyos padres están ausentes del hogar?

1.2.2 Síntomas y Causas

La ausencia de los padres hace que se evidencien problemas en el niño generalmente relacionados con su conducta, donde se observa la dificultad que manifiesta en el seguimiento de las reglas y normas, así como es evidente la falta de motivación que refleja en las diferentes actividades a realizar.

1.2.3 Pronóstico: Consecuencias

Algunas de las manifestaciones más conocidas del individuo que fracasa en sus estudios son la desorganización personal, el retraimiento social y la falta de éxito profesional. A su vez, estos tipos de conductas suelen ser los causantes del fracaso escolar. A fin de derivar medidas preventivas para elevar el nivel académico y optimizar la salud mental, emocional y física de los estudiantes de educación básica y media, es necesario dar una atención institucional a los factores que anteceden a la reprobación, al bajo rendimiento escolar y a la desorientación vocacional.

1.2.4 Control del pronóstico

De lo anteriormente expresado, nace la necesidad de un tutor o tutora que satisfaga las necesidades de orientación integral tanto en los requerimientos académicos, formativos de valores y de vocación de los niños y jóvenes, que incrementen de manera exitosa para el mercado de trabajo la calidad del proceso formativo,

aumente el rendimiento de los estudiantes, y reduzca la reprobación y el abandono para lograr índices de aprovechamiento y de eficiencia terminal satisfactorios, que estructuren una educación básica y media que les permita en el futuro lograr una incorporación beneficiosa para ellos/as mismos y para la sociedad.

Para alcanzar estos objetivos es indispensable a nuestro criterio el desarrollo de un centro de formación tutorial, trabajo complejo en el que convergen múltiples aspectos de la educación del niño y el joven, y que requieren de una sólida organización educacional en su conjunto, tales como el nivel de formación y profesionalización de los profesores-tutores, la metodología del sistema de tutoría, la pertinencia y la actualización del currículum, los apoyos materiales y administrativos, además de las características de los estudiantes y de su entorno.

En este marco, el establecimiento de un programa organizado de tutoría podría tener un efecto positivo en la resolución de los problemas antes indicados, en la elevación de la eficiencia terminal y, sobre todo, en la formación integral del niño y el joven.

La tutoría, entendida como el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual ofrecido a los estudiantes como una actividad más intrínseca de su formación, puede ser la palanca que sirva para una transformación cualitativa del proceso educativo. La atención personalizada favorece a una mejor comprensión de los problemas que enfrenta el alumno, por parte del profesor en lo que se refiere a su adaptación al ambiente escolar, a las condiciones individuales para un desempeño aceptable durante su formación y para el logro de los objetivos académicos que le permitirán enfrentar los compromisos de su futura práctica profesional.

Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo que sea apropiada a las exigencias de su etapa básica y media de educación, ofrecerle apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas, crear un clima de confianza entre tutor y alumno que permita al primero conocer aspectos de la vida personal del estudiante, que influyen directa o indirectamente en su

desempeño, señalar y sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo profesional integral del estudiante y brindar información académico-administrativa, según las necesidades del alumno, constituyen las acciones que dan contenido al concepto de tutoría.

A fin de focalizar el problema citado nos enmarcamos en el sector poblacional perteneciente a la clase media-alta y alta de Guayaquil y Samborondón, quienes tienen todas las características de los actores como son: padres con poca o nula disponibilidad para orientar la educación de sus hijos, niños y jóvenes con múltiples problemas de aprendizaje, de personalidad y de vocación.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Estará influyendo el método de enseñanza en el bajo rendimiento de los alumnos?

¿Se atenderán las diferencias individuales de los alumnos?

¿Los docentes preparan a los padres o familiares a cargo del educando para darles a conocer la metodología de la enseñanza de las materias?

¿Se incentiva a los alumnos, motivándolos para el estudio?

¿Existirá una adecuada relación alumno-profesor (clima de confianza)?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Identificar las causas del bajo rendimiento académico de los alumnos en las escuelas privadas de Guayaquil y Samborondón cuyos padres pertenecen a la clase media alta y alta, y se encuentran ausentes de sus hogares la mayor parte del tiempo.

1.4.2 Objetivos particulares

- Definir las posibles causas del bajo rendimiento académico de los niños.

- Identificar los métodos que están presentes en las aulas con niños de bajo rendimiento académico.
- Establecer las diferentes vías de acción por medio de las cuales los docentes desarrollan la atención a las diferencias individuales de los educandos con problemas.
- Comprobar el grado de motivación que tienen los alumnos con bajo rendimiento en el estudio.
- Identificar la presencia de un clima de confianza en el establecimiento de la relación alumno-profesor.
- Investigar el grado de participación de los padres en la educación de sus hijos.
- Investigar las alternativas que los padres están usando para solucionar el bajo rendimiento académico de sus hijos.
- Estructurar la creación de un centro de tutoría que contribuya a elevar la calidad del desempeño académico de los alumnos cuyos padres están ausentes del hogar.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Nuestro trabajo plantea el inicio y desarrollo de una organización formal dedicada a prestar los servicios de tutoría, principalmente al mercado mencionado. La misma pretende agrupar a personas emprendedoras del área educativa que sean compatibles con la misión de la misma como una actividad independiente. De igual manera desea integrar a personal capacitado como un medio de trabajo seguro y agradable. Para este fin se presenta el proyecto de creación de la Institución Educativa "TUTORIA INTEGRAL".

La empresa buscará desarrollar una cultura organizacional que logre presentar una imagen de conjunto o equipo, que sea el equivalente al individuo que vamos a formar: jóvenes creativos, capaces e íntegros.

El servicio se basa en un esquema generado del servicio del profesor a domicilio tradicional y en los hechos comentados anteriormente de que cada vez es más carente la presencia de los padres en el rol de formadores de sus hijos en el hogar, y de que comúnmente falta un sistema estructurado en los centros escolares. El servicio que satisfaga estas necesidades será la tutoría llevada a cabo por Tutoría Integral.

El espectro del servicio considera no sólo el punto de vista de problemas individuales con respecto a temas y asignaturas, dejando de lado otros ejes transversales y longitudinales de la formación, sino todo un conjunto integral que abarque las más importantes áreas del conocimiento y la formación de valores.

El mercado que atenderá Tutoría Integral está conformado por padres y familiares de la clase media-alta y alta de Guayaquil y Samborondón, cuyas actividades laborales y particulares les impiden hacer el seguimiento académico escolar a sus hijos y obtener resultados positivos de su educación.

Este servicio como tal no tiene competencia en la actualidad, por lo que a la vez de ser un reto al posicionarnos en el mercado, es también una muestra de la innovación constante con la que desea trabajar la institución.

El proyecto efectúa el análisis de la industria de Porter, el cual se fundamenta en un postulado básico de la administración estratégica: *las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas*. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria. Es a través de sus conclusiones que diseñaremos una estrategia de diferenciación, ofreciendo algo único en el mercado a través de la excelencia y ventajas de sus servicios demostrada en sus estrategias operativa y de gestión.

La necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas claves para la administración estratégica como: ¿Qué tipo de negocio deberíamos ser?, ¿Estamos en las áreas correctas?, ¿Deberíamos reconfigurar nuestro negocio?, ¿Qué participantes nuevos están entrando en la industria?, ¿Qué estrategias deberíamos seguir?, ¿Cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del negocio?

Para responder a estas preguntas elaboramos el análisis FODA, con el cual encontraremos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades dentro de los marcos externo e interno de la nueva institución. Este estudio permite el diseño de una estrategia que aprovecha las fortalezas y oportunidades, y minimiza las debilidades y amenazas por medio de una excelente campaña de posicionamiento, basada en una eficaz promoción inicial y constante. La seriedad y profesionalismo con que se desarrolle el servicio, permitirá avalizar los criterios y cualidades promocionados en la campaña publicitaria, lo que traerá como resultado obtener una imagen de prestigio en el mercado.

1.6 MARCO TEÓRICO

Para muchos países en el mundo, el fin del siglo XX y el comienzo del nuevo milenio ha trascendido como un período de grandes y significativas transformaciones en el ámbito educacional, como resultado del continuo proceso de perfeccionamiento que en los últimos tiempos ha vivido la escuela contemporánea, considerando al alumno como polo activo del proceso de enseñanza-aprendizaje, y conociendo de antemano que cualquier intento por perfeccionar la enseñanza en aras de lograr mayor efectividad en la misma, esta tiene que transitar irremediamente por una mejor, más clara y exhaustiva comprensión del aprendizaje, y de lo que va a ser aprendido.

La educación es un derecho para todas las personas, hombres y mujeres, de todas las edades en todo el mundo. La educación es capaz de ayudar a garantizar un mundo más seguro, más sano, más próspero y ambientalmente más puro.

Simultáneamente contribuye al progreso social, económico y cultural, a la tolerancia y a la cooperación internacional.

Según La Declaración Mundial sobre Educación para Todos, la educación básica deberá proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos. Para este fin, habrá necesidad de aumentar los servicios y tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades educacionales y suprimir las discriminaciones en el acceso a las oportunidades de aprendizaje.

Los enfoques activos y participativos son especialmente para asegurar las adquisiciones del conocimiento y para permitir al sujeto alcanzar su máximo potencial.

En general, en el campo de la educación cada día son más los profesores que comprenden que las influencias educativas no operan linealmente ni de manera igual para todos los sujetos y que por tanto, no pueden ser estandarizadas (Fernández L., 1993). No por casualidad la personalización de la educación se perfila ya como uno de los principales objetivos y retos de los sistemas educativos contemporáneos.

Desafortunadamente, y a pesar de muchos hoy comprender que la educación ha de considerar entre sus principios la atención a la diversidad, en la práctica las enseñanzas siguen siendo eminentemente estandarizadas y a los profesores les sigue resultando difícil poder despojarse de esa inercia igualitarista que siempre les ha caracterizado.

Todo ello ha derivado en que "las principales preocupaciones del profesorado en su actividad docente, - como ha señalado Saturnino de la Torre (1995)-, no se refieran al desconocimiento de las técnicas de programación, ni a la secuencia de objetivos y contenidos a lo largo del curso, tampoco a la elaboración de actividades de aprendizaje o al dominio de los contenidos que ha de impartir, ni por supuesto a la forma de evaluarlos. Todo esto ya lo domina o lo adquiere progresivamente con la

propia práctica. Muchos de los problemas se centran en el alumno: cómo conseguir motivar a los alumnos desmotivados, cómo mantener una atención continuada, como conseguir que el alumno integre los objetivos culturales, cómo utilizar metodologías o estrategias didácticas que hagan la clase más atractiva, o cómo atender a la diversidad de los alumnos que contribuyan a su desempeño escolar de manera exitosa.

En realidad y a pesar de todo el progreso conceptual constatado en la pedagogía a favor de la consideración del alumno, a los profesores les sigue siendo difícil poder articular respuestas diversificadas susceptibles de atender las distintas necesidades de los educandos, al no disponer muchas veces en su haber de un marco teórico referencial que brinde instrumentos de análisis y reflexión sobre la práctica educativa que les permitan en definitiva comprender cómo aprenden sus alumnos.

¿Cómo aprendemos?

Desde la antigüedad el hombre ha buscado incesantemente la respuesta a esta pregunta. Ya en el siglo V a.c., Confucio escribió: Oigo y olvido, Veo y recuerdo, Hago y comprendo.

A esta búsqueda se han sumado filósofos y una lista interminable de psicólogos de todo el mundo que aún siguen construyendo teorías y prácticas que intentan demostrar el proceso mental que se lleva a cabo para lograr el aprendizaje. Un gran avance para la humanidad será el día en que se explique de manera lisa y llana este fenómeno y será un descubrimiento espectacular que hará una nueva separación de la humanidad antes y después.

Si volteamos la vista a nuestros grupos de estudiantes de ahora y de antes, observaremos que el rango de aprendizaje es incierto y que la verdad se oculta entre las muy variadas prácticas de evaluación que de manera inconsistente utilizan todos los docentes y que contienen una dosis no proporcional de objetividad en las respuestas de los alumnos y de subjetividad en las apreciaciones, simpatías, antipatías, complejos, etc. Todo esto nos lleva a no saber distinguir si un alumno

tiene un método eficiente de aprendizaje o es de un coeficiente intelectual alto que le facilita el proceso, o cuanto hay en él de cada uno de estos elementos.

Ante esta realidad sólo nos queda aceptar que es incierto e ineficaz el método de aprendizaje que se aplica para obtener el conocimiento. Esto debemos hablarlo abiertamente con los alumnos explicándoles que en razón del desconocimiento por parte de los profesores de todos los niveles de enseñanza, no se les ha transmitido a ellos el cómo aprender y por lo tanto, ésta debe ser su meta principal: descubrir e inventar su propio método de aprendizaje. El estudiante que no lo encuentre pronto se verá relegado y al tiempo lo asaltará la frustración y el desengaño.

Casi podemos afirmar que la inmensa mayoría se mueve dentro del método conductista (aunque ni siquiera sepan que es eso), que dicho sea de paso nunca estará de sobra, pero lo peor es que ni siquiera este método es bien llevado por esos profesores incorporados, creando con ello más confusión que conocimiento.

Debemos entonces insistir con el alumno en que aplique diferentes prácticas combinando poner atención en clase, entender lo que está leyendo, anotar comentarios que le parezcan interesantes, discutir con sus compañeros lo que le parezca interesante o dudoso, e investigar otros enfoques del mismo tema que se está tratando en clase. Generalmente pensamos que es oficioso hacer estas recomendaciones a los alumnos, pero si de este modo piensan todos los profesores de cuarto o quinto grado de primaria en adelante, pues es muy fácil imaginar qué pasa con el alumno que llega a la universidad a descubrir que nadie en toda la columna de sus profesores se tomó la molestia de hablarle de esto que por sencillo se omite.

La verdad es que APRENDER no es nada sencillo si no tenemos una estrategia que nos lleve a esa plataforma, y éste es uno de los dramas de nuestra educación que el alumno después de vacaciones tiene tan sólo un vago recuerdo de lo que supuestamente aprendió en el grado anterior. ¿Por qué? Porque no aprendió, únicamente memorizó.

Mientras esto sucede, existen algunas opiniones con alto sentido práctico que podemos aplicar los docentes para mejorar nuestra capacidad pedagógica. Primero debemos estar de acuerdo con algunas investigaciones del Instituto NTL para ciencias educativas aplicadas de Canadá.

¿Que es el Aprendizaje?

Existe una cierta variedad de definiciones en torno al concepto de aprendizaje, pero buscando un punto intermedio se define, en general, como una modificación en el comportamiento resultado de la experiencia.

Algunas otras definiciones ilustran distintas concepciones del término aprendizaje, tanto desde el punto de vista teórico como práctico (biológico):

- "Consideramos que aprendizaje es cualquier cambio sistemático de la conducta, sea o no adaptativo, conveniente para ciertos propósitos, o que esté de acuerdo con algún otro criterio semejante". (Bush y Mosteller, 1955)
- "El aprendizaje es una modificación en incremento de la conducta más o menos permanente, que es resultado de la actividad, del entrenamiento especial o de la observación". (Munn, 1955)
- "Podemos definir el aprendizaje diciendo que es el proceso que se manifiesta en cambios adaptativos de la conducta individual a resultado de la experiencia". (Thorpe, 1956)
- "Aprendizaje es el proceso de formación de circuitos nerviosos relativamente permanentes a través de la actividad simultánea de los elementos del circuito que va a establecerse; tal actividad se refiere a un cambio en la naturaleza de las estructuras de la célula, a través del crecimiento, de tal manera que se facilite la activación del circuito entero cuando un elemento componente es excitado o activado". (Bugelski, 1956)

Diferencias y Relaciones

De acuerdo a las definiciones anteriores, resaltan algunas diferencias notorias. Por una parte, la maduración es un proceso cuya ocurrencia es resultado de la información genética y sobre el cual el individuo conscientemente no tiene ninguna influencia (salvo que biológicamente se produzca algún tipo de alteración), a diferencia del desarrollo que se encuentra estrechamente ligado con patrones cognitivos, medioambientales y sociales del individuo. De ahí que éste sea un proceso diferenciado y dependiente de una suma de variables más complejas, a diferencia de la maduración que es un tanto más predecible.

De lo anterior se desprende una relación existente entre el aprendizaje y el desarrollo. Los patrones de crecimiento y cambio cognitivo pueden ser aprendidos de acuerdo a la presencia de un conjunto de influencias: la moral, las costumbres, la alimentación, el sistema educativo, las condiciones medioambientales (disponibilidad de recursos, adaptación al medio, relaciones con el medio, etc.), las relaciones económicas, etc.; esto, como un todo, configura un marco de referencia para el proceso de desarrollo de un individuo.

Enfoques Teóricos del Aprendizaje

Enfoque Mecanicista (TEORIAS E-R)

Los aspectos centrales de esta teoría se relacionan directamente con los conceptos de Estímulo (E) y Respuesta (R) y la correspondencia que existe entre estos. La conducta se explica como el trámite entre los estímulos que inciden sobre un organismo y las respuestas subsiguientes. El aprendizaje, es en últimas, la modificación más o menos duradera de la relación entre estímulo y respuesta. Una respuesta puede ser cualquier ítem de conducta, mientras que un estímulo puede ser cualquier sensación. Los teóricos mecanicistas suponen típicamente que todas las respuestas son producidas por estímulos.

Estas conexiones son nombradas de distinta forma: hábitos, nexos de estímulo – respuesta y respuestas condicionadas. No obstante, siempre existe una

concentración sobre las respuestas que ocurren, sobre los estímulos que las producen y sobre las maneras en que la experiencia cambia estas relaciones entre estímulos y respuestas.

La tendencia a una u otra teoría puede depender del tipo de aprendizaje que se desee analizar. Las teorías mecanicistas se prestan para una mayor precisión y concuerdan mejor con un enfoque científico unificado.

Enfoque Cognitivo

Como ya se ha dicho, las experiencias de los teóricos del modelo mecanicista se centran en situaciones donde la identificación de estímulos y respuestas no crea dificultades. El enfoque cognitivo por el contrario, va más allá y han subrayado el aprendizaje y la conducta en circunstancias más complejas, centrando su atención en aspectos "intuitivos" de la conducta, en el sentido de que la conducta apropiada hace su aparición de forma relativamente súbita, sin manifestarse un fortalecimiento gradual del enlace E-R o una conducta dirigida hacia un fin predecible e intencionado. Los teóricos cognitivos hablan más del aprendizaje de situación que del aprendizaje de respuestas, más del desarrollo de cogniciones que de los vínculos E-R.

Las teorías cognitivas prestan especial atención a las situaciones del aprendizaje en las que se produce lo que comúnmente se denomina "conocimiento"; también subrayan los aspectos finalistas e intencionados de la conducta, aunque no aportan un modelo concreto de cómo trabaja el conocimiento o la intención.

El enfoque cognitivo ha introducido algunos otros conceptos en contra del modelo mecanicista. Así, las situaciones que implican "expentancia" se abordan proponiendo la existencia de una respuesta anticipatoria de la meta, una respuesta que esencialmente es un fragmento de la respuesta total dada en presencia de la meta, que hace su aparición prematuramente, y que media una conducta anticipadora. El concepto de interacción nerviosa aferente reconoce que los efectos neuronales inmediatos de la estimulación externa pueden combinarse e interactuar

de diferentes modos antes de evocar una respuesta; es decir, reconoce algún tipo de organización perceptual como estadio de la génesis de una conducta.

Enfoques Actuales

Para los especialistas que, liderados por Jaques Delors, elaboraron el último informe de la UNESCO, los cuatro pilares de la educación del tercer milenio, son: aprender a aprender, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a comprender al otro.

Con la invención del transistor en 1948 se ha desarrollado una revolución computacional que ha estimulado la explosión en el crecimiento del conocimiento y la acumulación de información. "Pensar entonces en comenzar a informar de avanzados temas a los niños desde edades tempranas no es idea descabellada ni imposible, es necesaria y factible, porque además, ahora hay que transmitirles en el mismo tiempo mucha más información y conocimientos que antes. Por supuesto, con el sistema de enseñanza que se emplea actualmente no se logra, ni con las teorías de aprendizaje que hasta hace un tiempo existían, llámese conductismo o cognitivismo, con sus escuelas y posiciones teóricas. Ya se han estudiado y elaborado muchas teorías sobre el aprendizaje que por supuesto van orientadas a un aprendizaje apoyado por la computadora".

La consolidación de interfaces gráficas y el fortalecimiento de los aditamentos de hardware de las nuevas herramientas informáticas, han ampliado la perspectiva del aprendizaje en un contexto saturado de información que a su vez se sigue "inflando". Las nuevas potencialidades de la computadora deben aprovecharse para presentar, representar y transformar (simular) la información, y para inducir formas específicas de interacción y cooperación (a través del intercambio de datos y problemas vía red).

Estas concepciones conducen a un conjunto de nuevas teorías y conclusiones que no sólo se limitan a la computadora como herramienta esencial en el nuevo esquema de aprendizaje, sino que se amplían a instancias tales como los medios de

comunicación, en especial la televisión, y los recursos educativos a distancia: Internet, videoconferencia, etc.

El nuevo aprendizaje implica las siguientes variables:

- El aprendizaje es un proceso acumulativo que se basa en lo que los aprendices ya conocen y saben hacer, y en la posibilidad que estos tienen de filtrar y seleccionar la información que consideren relevante en el medio para redimensionar su conjunto propio de habilidades.
- El aprendizaje es autorregulado, indicando con esto que el aprendiz es consciente de su propia manera de "conocer". El aprendizaje adquiere una dimensión metacognitiva y en consecuencia, menos dependiente de esquemas e instrucciones "educativas" exógenas.
- El aprendizaje se dirige a alcanzar metas porque el aprendiz tiene una conciencia clara de los logros que busca y de la autodeterminación que requiere para alcanzarlos.
- El aprendizaje es un proceso que requiere colaboración, no es exclusivamente una actividad mental, sino que comprende la interacción con el medio ambiente social y natural.
- El aprendizaje es individualmente diferente y por tanto los estudiantes varían entre unos y otros. Esto plantea un serio interrogante al esquema tradicional de la escuela que desconoce las diferencias entre los alumnos y asume que todos tienen las mismas aptitudes, inclinaciones, contextos, concepciones, estilos cognitivos, etc. La omisión de esta circunstancia limita el alcance de los modelos educativos y desvirtúa el valor intrínseco de las "leyes del aprendizaje".

En suma, las nuevas teorías en torno al aprendizaje intentan desligarse de lo meramente operativo y determinístico, que ha sido la característica más relevante de las teorías hasta ahora desarrolladas. El entendimiento del aprendizaje como un proceso multivariable e individual plantea un nuevo desafío a la investigación; ya no sólo es cuestión de limitar el análisis a la identificación de las causas y los efectos,

sino ampliar el concepto al estado emocional, físico, emotivo y sociocultural del individuo.

El aprendizaje es un proceso considerable como un 'todo' en el que no sólo intervienen estímulos encadenados que generan conductas dentro de un marco de referencia, sino que además es la suma de las relaciones e intercambios que se establecen entre las variables vitales de un sujeto.

R. Oxford (1993) apunta que "los estilos y estrategias de aprendizaje sobresalen entre las variables más importantes que influyen en la actuación de los estudiantes, por lo que se hace necesario continuar la investigación en este sentido para determinar el papel exacto de los estilos y estrategias, pero incluso en este nivel de comprensión podemos afirmar que los profesores necesitan concientizarse más, tanto con los estilos como las estrategias. Los profesores pueden ayudar a sus estudiantes concibiendo una instrucción que responda a las necesidades de la persona con diferentes preferencias estilísticas y enseñándoles a la vez como mejorar sus estrategias de aprendizaje.

¿Qué son las Estrategias de aprendizaje?

Dentro de este punto se puede decir que existe una gran variedad pero aquí solamente nombraremos tres estrategias: los mapas conceptuales, las analogías y los videos.

Los Mapas Conceptuales

Los mapas conceptuales permiten organizar de una manera coherente a los conceptos, su estructura organizacional se produce mediante relaciones significativas entre los conceptos en forma de proposiciones, estas a su vez constan de dos o más términos conceptuales unidos por palabras enlaces que sirven para formar una unidad semántica. Además los conceptos se sitúan en una elipse o recuadro, los conceptos relacionados se unen por líneas y el sentido de la relación se aclara con las palabras enlaces, que se escriben en minúscula junto a las líneas de unión. Hay que tener en cuenta que algunos conceptos son abarcados bajo otros

conceptos más amplios, más inclusivos, por lo tanto deben ser jerárquicos; es decir, los conceptos más generales deben situarse en la parte superior del mapa, y los conceptos menos inclusivos, en la parte inferior.

Los mapas conceptuales le permiten a los profesores y alumnos intercambiar sus puntos de vista sobre la validez de un vínculo preposicional determinado, para finalmente proporcionar un resumen esquemático de todo lo que se ha aprendido. Son herramientas útiles para ayudar a los estudiantes a aprender acerca de la estructura del conocimiento y los procesos de construcción de pensamiento.

Este puede servir como punto de partida de cualquier concepción de concepto que la persona pueda tener concerniente a la estructura del conocimiento, es decir, sirve para descubrir los preconceptos del alumno y cuando se llegue al final del proceso servirá para clarificar relaciones entre nuevos y antiguos conocimientos.

Las Analogías

Mediante la analogía se ponen en relación los conocimientos previos y los conocimientos nuevos que el docente introducirá a la clase

Las analogías deben servir para comparar, evidenciar, aprender, representar y explicar algún objeto, fenómeno o suceso. En las escuelas es bastante frecuente que los docentes recurren a las analogías para facilitar la comprensión de los contenidos que imparten, "se acuerdan cuando estudiamos", "voy a darte un ejemplo similar", "es lo mismo que", "pues aquí ocurre algo similar", o "este caso es muy parecido al anterior", son expresiones que se escuchan casi a diario en las aulas, sólo que en la mayoría de los casos su utilización obedece, como en la vida cotidiana, a la espontaneidad. No hay una aplicación conscientemente planificada de la analogía como recurso valioso para aprender, que deleve al alumno la utilidad de la misma y sus verdaderos alcances.

En las analogías se deben incluir de forma explícita tanto las relaciones comunes que mantiene con el dominio objetivo como las diferencias entre ambos. Para esto,

el docente debe de ser muy ágil y creativo porque le permitirá mostrarle al alumno la relación existente entre el conocimiento científico y la cotidianidad.

El razonamiento analógico como proceso de aprendizaje es un "botón de muestra" de la aplicación de los contenidos de la psicología del pensamiento al campo de la psicología aplicada, y además es un tema que introduce el contenido de la práctica voluntaria.

En el ámbito del aprendizaje puede contribuir a facilitar la recuperación de análogos relevantes. Por otra parte, es muy aconsejable el uso de varios análogos y diagramas representacionales para favorecer la transferencia. El nivel de conocimiento de los sujetos también determinará la comprensión de la analogía

Los Videos

El uso del vídeo desarrolla muchos aspectos novedosos en el trabajo creativo de profesores ya que puede ser utilizado en los diferentes momentos de la clase (presentación de los nuevos contenidos, ejercitación, consolidación, aplicación y evaluación de los conocimientos), además influye en las formas de presentación de la información científica en la clase.

En el proceso de enseñanza aprendizaje, el uso de videos no ocasiona grandes dificultades ya que las características de observación del vídeo están muy cercanas a las condiciones de lectura de un texto: la grabación se puede congelar o detener con la ayuda de la pausa, repetir la presentación de un fragmento determinado o de la cinta completa (ir y volver), hacer una pausa en la presentación para realizar algún ejercicio o aclaración complementaria o simplemente tomar notas en la libreta.

Dentro de las ventajas que el uso del video proporciona puedo nombrar las siguientes:

- Garantizar una participación activa del estudiante
- Crean las condiciones para el paso de lo sencillo a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto.

- Propician la determinación de lo fundamental en el contenido de enseñanza.
- Propician el realismo (autenticidad, certeza).
- Crean la posibilidad de la base orientadora de los estudiantes en el tránsito del estudio de la teoría al dominio en la práctica de los hábitos y habilidades.
- Contribuyen a la concentración de la información y al incremento del ritmo de enseñanza.

Esto estará en correspondencia con la necesaria instrumentación de variados ejercicios que vayan desde los debates, la elaboración de preguntas, la confección de síntesis escritas y orales hasta la elaboración de textos de opinión y de libre creación, entre otros.

¿Qué son los estilos de aprendizaje?

La noción de estilos de aprendizaje o estilos cognitivos tiene sus antecedentes etimológicos en el campo de la psicología. Como concepto fue utilizado por primera vez en los años 50 del pasado siglo, por los llamados "psicólogos cognitivistas", quienes incentivados por el desarrollo de la lingüística, la incipiente revolución tecnológica en el campo de la informática y las comunicaciones a partir del surgimiento de las computadoras, los descubrimientos en la ciencias neurológicas y el debilitamiento del conductismo, comenzaban por aquel entonces a prestar especial atención al hombre desde el punto de vista de la cognición.

De todos fue Herman Witkin (1954) uno de los primeros investigadores que se interesó por la problemática de los "estilos cognitivos" como expresión de las formas particulares de los individuos de percibir y procesar la información. Con posterioridad a los trabajos de Witkin sobre dependencia-independencia del campo, vieron la luz otras investigaciones referidas al tema de autores como Holzman P.S. & Clein G.S., 1954; Eriksen C.W., 1954; Golstein K. & Scheerer M., 1951; Kagan J., (cit. por Allport G., 1961 y Huteau M., 1989).

Particular sentido adquirió el estudio de los estilos cognitivos con los descubrimientos operados en el campo de la neurología durante los años 60. A

partir de los trabajos de Roger Sperry con relación a la especialización hemisférica del cerebro, los que brindaron evidencias científicas acerca, por ejemplo, del desempeño del hemisferio izquierdo del cerebro en las funciones relacionadas con el lenguaje, el razonamiento lógico, la abstracción, y del hemisferio derecho en funciones referidas al pensamiento concreto, la intuición, la imaginación, las relaciones espaciales y el reconocimiento de imágenes, patrones y configuraciones.

Con el auge de las psicologías cognitiva y humanista en otros campos del saber y, en particular la educación, los estudios desarrollados sobre los estilos cognitivos pronto encontraron eco entre los pedagogos, principalmente en países como Estados Unidos, donde desde los años 60 venía generándose un amplio movimiento de reformas curriculares que clamaban por transformaciones cualitativas en el sector, con vistas a la renovación de las metodologías tradicionales y el rescate del alumno como polo activo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, y a diferencia de los teóricos de la personalidad, los psicólogos de la educación en lugar del término estilo cognitivo comenzaron en muchos casos a hacer uso del término estilo de aprendizaje, explicativo del carácter multidimensional del proceso de adquisición de conocimientos en el contexto escolar. Ello a la vez derivó en una amplia diversidad de definiciones, clasificaciones e instrumentos de diagnóstico, conformadores de los más disímiles enfoques y modelos teóricos con relación al objeto-problema en cuestión.

Así por ejemplo, mientras para autores como R. Dunn, K. Dunn y G. Price (1979), los estilos de aprendizaje resultan ser "la manera en que los estímulos básicos afectan a la habilidad de una persona para absorber y retener la información", para otros como Gregory (1979), estos representan "los comportamientos distintivos que sirven como indicadores de cómo una persona aprende y se adapta a su ambiente".

Una de las definiciones más divulgadas internacionalmente en la actualidad es la de Keefe (1988) quien propone asumir los estilos de aprendizaje como "aquellos rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables de cómo los educandos perciben, interaccionan y responden en sus ambientes de aprendizaje".

Sin duda, y como afirma Curry (1983), uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo y aplicación de la teoría de los estilos de aprendizaje en la práctica educativa es la confusión que provoca la diversidad de definiciones que rodean al término, a lo cual se suma la heterogeneidad de clasificaciones que abundan en el mundo con relación a los estilos de aprendizaje.

Al profundizar más en detalle las diferentes concepciones en el estudio de los estilos de aprendizaje, saltan a la vista cuatro modelos teóricos, desde nuestro punto de vista, de trascendental valor investigativo y heurístico: los modelos de Rita y Keneth Dunn, D. Kolb, R. Schmeck y Linda VerLee Williams.

Además de ser uno de los primeros enfoques aparecidos en el campo de la educación acerca de los estilos de aprendizaje, el modelo propuesto por Rita y Keneth Dunn (1978, 1982 cit. por Orlich D., 1995) se distingue por prestar especial atención a lo que ellos dieran en llamar modalidades preceptuales, a través de las cuales se expresan las formas preferidas de los estudiantes responder ante las tareas de aprendizaje y que se concretan en tres estilos de aprendizaje: estilo visual, estilo auditivo y estilo táctil o kinestésico.

Otro enfoque muy difundido en el mundo sobre los estilos de aprendizaje es el de la mente bilateral, sustentado en el estudio acerca de la asimetría funcional del cerebro humano y que ha llegado a ser considerado por muchos investigadores uno de los hallazgos científicos más importante que plantea el cerebro humano en la contemporaneidad (Deglin V., 1976). De ahí que el tema dejara de ser un campo reservado de los neuropatólogos y se convirtiera en objeto de estudio de fisiólogos, especialistas del crecimiento, psicólogos y también los educadores.

Precisamente sobre la base de las investigaciones neurológicas, en los últimos años ha visto la luz en el mundo un interesante enfoque para el estudio de los estilos de aprendizaje, el enfoque de la mente bilateral, fundamento básico del llamado "arte de aprender con todo el cerebro".

Sobre la base de estas características autores como Linda VerLee Williams han propuesto clasificar los estudiantes en predominantemente sinistrohemisféricos (left-brained), si se distinguen por ser eminentemente verbales; resolver los problemas de forma secuencial; procesar la información paso a paso, dato a dato, en forma lineal y causal; preferir la conversación y la escritura; poseer un pensamiento que sigue una lógica explícita; y los predominantemente dextrohemisféricos (right-brained), los que tienden a ser menos verbales; a resolver problemas intuitivamente; preferir imágenes y dibujos; procesar holísticamente muchos datos a la vez, en forma simultánea, no lineal ni causal.

Para la mayoría de los seguidores de la "mente bilateral" en la educación, la tarea principal de la escuela moderna radica en lograr que los estudiantes "aprendan con todo el cerebro", y en consecuencia desarrollen un uso flexible de los dos hemisferios cerebrales (Kinsella K., 1995).

Otro de los modelos teóricos acerca de los estilos de aprendizaje de mayor relevancia desde nuestro punto de vista es el propuesto por el psicólogo norteamericano D. Kolb (1976, 1984), quien considera que los estudiantes pueden ser clasificados en convergentes o divergentes, y asimiladores o acomodadores, en dependencia de cómo perciben y cómo procesan la información.

En tal sentido Kolb plantea, que las personas pueden captar la información o la experiencia a través de dos vías básicas: la concreta, llamada por él experiencia concreta, y la abstracta, denominada conceptualización abstracta.

De acuerdo a las formas de procesar la información, Kolb señala que algunas personas después de haber percibido una experiencia o información, prefieren reflexionar sobre algunos aspectos, filtrar esa experiencia en relación con la propia para crear nuevos significados en una elección pausada y deliberada. Ello fundamenta una forma común de procesamiento de la información: la observación reflexiva, opuesta a una segunda, la experimentación activa, propia de aquellas

personas que toman una información y casi de inmediato se ven precisadas a utilizarla, actuando sobre la realidad para transformarla.

Según la tipología de Kolb, los estudiantes divergentes se caracterizan por captar la información por medio de experiencias reales y concretas y por procesarla reflexivamente, los convergentes por percibir la información de forma abstracta, por la vía de la formulación conceptual (teóricamente) y procesarla por la vía de la experimentación activa.

Por su parte, los asimiladores o analíticos, tienden también a percibir la información de forma abstracta, pero a procesar reflexivamente. Finalmente los acomodadores perciben la información a partir de experiencias concretas y la procesan activamente.

Otro de los enfoques de significativa importancia para la investigación sobre estilos de aprendizaje en el marco de la educación es el de R. Schmeck, el cual se vincula directamente a estudios sobre estrategias de aprendizaje. En sus investigaciones, este autor demuestra que los alumnos pueden llegar a potenciarse académicamente siempre y cuando desarrollen estilos y estrategias de aprendizaje adecuados.

Para Schmeck, el estudiante en un marco escolar propicio realiza un doble aprendizaje: el relativo a la materia y el relativo al proceso de pensamiento. Si este al estudiar un tema lo memoriza, aprende a memorizar; si al estudiar lo sintetiza, aprende a sintetizar. Ello manifiesta que la formación del alumno en estrategias de aprendizaje no tan solo le ayuda a mejorar su rendimiento académico, sino también el desarrollo de la comprensión, la síntesis, el análisis, en los que se basan los procesos de pensamiento y los cuales los profesores demandan de los estudiantes cuando les piden que sean analíticos, críticos, creativos, seres pensantes. La investigación en estrategias de aprendizaje también llevó a Schmeck a concluir que cada persona desarrolla durante su vida, como característica de su personalidad, un estilo de aprendizaje.

Schmeck (1988) definió tres estilos de aprendizaje distintos, los cuales se caracterizan por usar una estrategia de aprendizaje en particular y por alcanzar niveles de aprendizaje diferentes:

1. Estilo de profundidad: propio de aquel alumno que usa la estrategia de conceptualización, lo cual quiere decir que cuando estudia abstrae, analiza, relaciona y organiza las abstracciones (estrategia facilitadora de un aprendizaje de alto nivel).
2. Estilo de elaboración: el cual implica la utilización por parte del estudiante de una estrategia personalizada. Para este estudiante el contenido de estudio ha de estar relacionado directamente con él mismo, con sus experiencias, con lo que ha pasado o piensa que va a pasar (estrategia facilitadora de un aprendizaje de nivel medio).
3. Estilo superficial: el cual implica el uso de una estrategia centrada en la memorización; el alumno solo recuerda el contenido que repasó al estudiar (estrategia facilitadora de un aprendizaje de bajo nivel).

La adquisición de estrategias, según Schmeck, forma parte del proceso de desarrollo personal del alumno hasta que estas crean un estilo de aprendizaje. Cambiar las estrategias implica incidir en el estilo que forma parte de las características personales del estudiante, de modo que las estrategias y el estilo de aprendizaje reflejan una forma de pensamiento.

Para Schmeck y sus seguidores (Rojas G. & Quesada R., 1992), la escuela ha de preocuparse de manera efectiva de las estrategias de aprendizaje y de pensamiento, es decir, orientarse al qué y cómo aprenden los estudiantes y también suplir el uso del enfoque tradicional por uno cualitativo que le permita al estudiante, a partir del enriquecimiento de sus estructuras cognoscitivas, desarrollar estrategias y un estilo de aprendizaje de alto nivel.

Para Vigostky y sus seguidores el aprendizaje, es no solo un proceso de realización individual, sino una actividad de naturaleza social, una actividad de producción y reproducción del conocimiento mediante la cual el niño primero asimila los modos sociales de actividad y de interacción y más tarde en la escuela, además los fundamentos del conocimiento científico, bajo condiciones de orientación e interacción social. A través de este concepto de aprendizaje en cuyo centro Vigotsky pone al sujeto activo, consciente, orientado hacia un objetivo, su interacción con otros sujetos, sus acciones con el objeto a través de diversos medios en condiciones socio históricas determinadas, este autor promueve también su teoría acerca del desarrollo.

Para Vigotsky, lo que las personas pueden hacer con la ayuda de otros puede ser, en cierto sentido, más indicativo de su desarrollo mental que lo que pueden hacer por sí solos. De aquí que considere necesario no limitarse a la simple determinación de los niveles evolutivos reales, si se quiere descubrir las relaciones de este proceso evolutivo con las posibilidades de aprendizaje del estudiante, por lo que resulta imprescindible revelar como mínimo dos niveles evolutivos: el de sus capacidades reales y el de sus posibilidades para aprender con ayuda de los demás. La diferencia entre estos dos niveles es lo que denomina "zona de desarrollo próximo" que él define como "la distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz.

Por otra parte, la personalidad vista desde el enfoque histórico- cultural es asumida no como simple dimensión de las diferencias individuales sino como el sistema o todo integrador y autorregulador de los elementos cognitivos y afectivos que operan en el sujeto y además como configuración única e irrepetible de la persona (Fariñas G., 1995). Dentro de esta concepción de personalidad, es posible y factible de esta forma ubicar el estilo de aprendizaje como expresión de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, de su singularidad e irrepetibilidad

Los estilos de aprendizaje se caracterizan por:

- Constituir formas preferidas y relativamente estables de las personas; aprender, que expresan el carácter único e irrepetible de su personalidad. Ser expresión de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo de la personalidad, lo intra e ínter psicológico, lo biológico y lo social.
- Poseer un carácter distintivo (aunque interrelacionante) con respecto a las habilidades y las estrategias de aprendizaje.
- Reflejar una naturaleza eminentemente psico-social, en cuya formación y definición en la persona influyen la experiencia del sujeto durante su vida escolar, el tipo de tarea, las condiciones del contexto entre otros factores.

La concepción teórica conformada para la comprensión y estudio de los estilos de aprendizaje proporciona sin dudas, información básica, aunque no suficiente para organizar la teoría y práctica de un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretenda tributar al desarrollo de la personalidad. Indiscutiblemente se hace necesario establecer los fundamentos didácticos necesarios para concebir un proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador sobre la base de los estilos de aprendizaje.

Al respecto consideramos que cualquier propuesta didáctica que pretenda tomar en cuenta los estilos de aprendizaje debe ante todo partir por distinguir el carácter rector de la enseñanza con relación al desarrollo psíquico, considerándolo como fuente de ese desarrollo. Enseñar es pues, guiar; estimular a los estudiantes a que reflexionen sobre cómo aprenden en sentido general; es atender la diversidad en términos de estilos de aprendizaje; reconocer. A decir de G. Fariñas (1995) "el carácter irrepitible de la persona, que cada uno de nuestros alumnos tiene una forma propia de aprender, un potencial singular de desarrollo, de naturaleza eminentemente motivacional en la que inciden significativamente las preferencias personales".

Un aspecto importante dentro del proceso de enseñanza consistiría de esta forma en valorar las formas preferidas de los estudiantes de aprender, para poder asegurar

así la variedad de métodos, procedimientos de enseñanza y aprendizaje, medios, formas de organizar el espacio, y de evaluar, que propicien el interés, la participación e implicación personal de los estudiantes en las tareas de aprendizaje, y el desarrollo de sus potencialidades.

Sobre la base de los presupuestos vigotskianos, reconocemos entonces que una enseñanza desarrolladora es la que conduce al desarrollo, va delante del mismo guiando, orientando, estimulando; aquella que se propone conocer de manera integral al alumno, incluidas sus fortalezas y debilidades en términos de sus estilos de aprendizaje, a fin de determinar como proceder, cómo ampliar continuamente los límites de la zona de desarrollo próximo o potencial y, por lo tanto, los progresivos niveles de desarrollo del sujeto, cómo promover y potenciar aprendizajes desarrolladores.

Aprender, dentro de esta concepción, por otra parte no es solamente lograr cambios medibles en los conocimientos, hábitos y habilidades. Aprender significa ante todo aprender a aprender, sobre la base al menos de los tres preceptos básicos establecidos por autores como Smith (1985), Stouch y Brown (1993): conocer acerca del aprendizaje como proceso, conocer los estilos preferidos de aprendizaje y desarrollar habilidades de aprendizaje efectivas.

Implica además no solamente que el alumno adquiera conocimientos, sino desarrolle habilidades que puedan trascender en la configuración y desarrollo de la personalidad (Fariñas G., 1995); aprenda a adecuar su estilo preferido de aprendizaje al método de enseñanza del profesor activando procedimientos y estrategias que le permitan flexibilizar su método de aprendizaje; aprenda a ser autónomo en el aprendizaje para desarrollar una actitud positiva hacia aquellos contextos donde ya no se cuente con la ayuda del maestro o de otro alumno; aprenda a regularse, sobre la base del autoconocimiento; se sienta responsable de los resultados de aprendizaje y actúe en correspondencia.

En esta concepción didáctica el proceso de enseñanza-aprendizaje se proyecta por tanto en tres dimensiones: la instructiva, la educativa y la desarrolladora,

constituyendo estas en si mismo tres procesos distintos que se ejecutan a la vez interactuando e influyéndose mutuamente de una manera dialéctica. Si bien son procesos diferenciados con objetivos y contenidos propios, se dan en unidad, toda vez que todo momento instructivo es a la vez educativo y desarrollador. De modo que, cuando el alumno aprende a aprender, disponiendo por ejemplo de procedimientos didácticos que le permitan hacer corresponder su estilo de aprendizaje con el estilo de enseñanza del profesor, se apropia de conocimientos y desarrolla habilidades (instructivo) estimulando sus propias potencialidades, su capacidad de autorregularse (desarrollador), ganando a la vez autoconfianza, aprendiendo a ser tolerante, flexible, comunicativo, comprensivo (educativo). Dentro de esta concepción, la dimensión desarrolladora se amplifica, en tanto el alumno aprende no solo a autorregularse, a conocer sus puntos débiles y fuertes, aprende cómo explotar sus potencialidades durante el aprendizaje.

El carácter sistémico del proceso de enseñanza-aprendizaje ha de expresarse en las relaciones dialécticas entre los componentes que lo conforman, entre estos y la actividad conjunta que realizan el profesor y el alumno. Ejemplo de ello es el carácter dialéctico que puede caracterizar a los estilos de aprendizaje como objetivo, contenido y método del proceso.

Los fundamentos metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje en su conjunto se expresan a través del conjunto de principios que rigen la didáctica general y que son aplicables también a la concepción didáctica que proponemos:

- El principio del carácter educativo de la enseñanza.
- El principio del carácter científico del proceso de enseñanza.
- El principio de la enseñanza que desarrolla.
- El principio del carácter consciente.

La importancia de estos principios estriba en que en ellos se sintetizan los fundamentos que: determinan en gran medida la acción del maestro por constituir orientaciones elementales para la planificación y dirección del proceso; tienen

vigencia general más allá de la enseñanza de cualquier disciplina particular; son esenciales en tanto ejercen su influencia en todo el proceso de enseñanza, en todos sus aspectos y tareas; determinan el carácter y la estructura de la materia de enseñanza y son esenciales para su elección y organización; constituyen un sistema, lo que significa que se determinan y se penetran mutuamente.

Es necesario resaltar que la educación supone interacción entre las personas que intervienen enseñando y aprendiendo simultáneamente, en un interjuego de relaciones personales que le confieren una dinámica particular a este proceso. Es interesante el hecho de que la educación en su forma sistemática, planificada es intencional, pero hay educación aun en el caso que no seamos conscientes de estar enseñando sin que exista un propósito o una intención. Si en la comunidad, en la escuela, en el hogar los códigos de comunicación contemplan gritos, insultos, lenguaje vulgar, si violamos normas de convivencia, enseñamos a nuestros hijos, a nuestros alumnos, a la generación más joven patrones comportamentales difíciles de cambiar. Y después nos asombramos cuando observamos algunas de estas conductas en ellos y nos preguntamos dónde lo habrá aprendido. En la casa no fue dirán los padres. Los maestros responderán eso es lo que ven en sus casas.

La educación es en esencia, un problema social y personal. La educación es demasiado importante para dejarla sólo en manos de los maestros. Por lo que los padres debemos ser agentes más activos ante el proceso educativo y de nuestros hijos. Comprender que la dinámica educativa nos incluye a todos, es una actividad permanente que integra a los hijos, a los maestros, a los padres y a la comunidad en su conjunto.

Asimismo, en ocasiones se juzga que la educación de nuestros hijos no es buena y se critica a la escuela y a los maestros por estos resultados. Por su parte, los maestros consideran que las deficiencias en el resultado educativo son una consecuencia de la poca cooperación de los padres.

Las instituciones educativas acogen al niño, desde edades temprana, a partir de ese momento regulan los contenidos de las materias en una secuencia temporal determinada. En estas condiciones se establecen una relación particular entre alumno y profesor, en la cual el primero hace demandas de afectos que pudieran no ser satisfechas en el grupo familiar y que puede o no lograrlas en el ambiente escolar.

La educación de los hijos es una responsabilidad principalmente de los padres, los primeros educadores, la sociedad exige que esta función la familia la haga bien. En este sentido, la educación trasciende una relación de espontaneidad, natural que viene dada por un fenómeno biológico el nacimiento de un hijo, para adquirir carácter de obligatoriedad que es reforzada por otras instituciones como la escuela.

El desempeño de los roles de padre y madre no son suficiente para cumplir con la demanda social de educar adecuadamente, de prepararlo para la vida, porque puede existir quien no lo haga de esta forma. Lo que supone que para cumplir la función familiar educar a los hijos no basta con lo aprendido en la familia de origen de los padres. Por otra parte, no siempre los progenitores desean reproducir esos modelos en la crianza de sus hijos. Sin embargo, deséenlo o no, hayan sido aprendido en una familia con una dinámica funcional armónica o todo lo contrario esos son los recursos y los medios que poseen los padres para adoptar uno u otro estilo de crianza con sus hijos.

La problemática familiar causa gran inestabilidad emocional y moral. Esto influye en el comportamiento del alumno, la falta de apoyo y motivación en esta etapa del estudiante es determinante para su desempeño escolar. Así, si el alumno no tiene el respaldo familiar es difícil que se desempeñe en su totalidad (aunque no sería imposible), porque la familia es un vínculo muy importante para que el estudiante desarrolle todas sus capacidades.

Empero, los padres aspiran a que sus hijos disfruten de buena salud, y estén preparados para un futuro exitoso, sean felices y en gran parte esto será posible con

el concurso de los padres, aunque no se agota en el espacio familiar. El éxito escolar no depende sólo del colegio donde estudia nuestro hijo. Los padres somos responsables de numerosas actitudes, valores y hábitos que adquieren durante el aprendizaje. Podemos ayudarle a estudiar, ya que todos los alumnos pueden mejorar su rendimiento. El papel educativo de la escuela es indiscutible, pero no suficiente.

El papel educativo de la escuela es indiscutible, pero una educación integral no se consigue por el simple hecho de acudir a una escuela de mayor o menor calidad. El aprendizaje y adquisición de conocimientos por parte de nuestros hijos es una parcela de la educación que los padres delegamos a los profesores. Sin embargo, nosotros somos altamente responsables del desarrollo adecuado de actitudes, valores y hábitos que les posibilitarán un éxito académico completo.

Todos los estudiantes pueden mejorar su rendimiento escolar, nunca es demasiado tarde o temprano y los padres podemos contribuir a ello trabajando conjuntamente con nuestros hijos. La base de esta mejora está en establecer un lugar y horario de estudio adecuados, en facilitarles unas técnicas de estudio básicas, en estimularles adecuadamente para que mantengan la motivación suficiente para alcanzar buenos resultados y en fomentar la lectura. Podemos actuar en estos aspectos que afectan directamente al aprendizaje, teniendo siempre presente que éste es un proceso que requiere constancia y que, de lo que se trata, es de que nuestros hijos alcancen una autonomía de aprendizaje que les permita enfrentarse con éxito a sus estudios.

De tal manera, las influencias de los distintos agentes socializadores que intervienen en la formación de las nuevas generaciones desde diferentes escenarios debieran coincidir en los objetivos, los recursos y los procedimientos educativos que potencian el desarrollo de la personalidad del sujeto de forma más armónica y consistente.

En tal sentido, la escuela, agencia de socialización, es de las instituciones de la comunidad agencia de socialización que por excelencia está en condiciones de

asumir el reto que le impone la sociedad en la preparación de los hombres del mañana.

Sin embargo, para responder a esta demanda deben operarse cambios en la escuela, en el personal calificado con que cuenta y en la propia concepción de la educación, para ser el escenario donde hijo-alumno se apropien de conocimientos y habilidades y se forman en un ambiente agradable y realmente desarrollador que les permita insertarse a la sociedad.

La diferencia del docente es un factor importante para el desarrollo del alumno, porque el profesor es el que debe guiar al estudiante en su aprendizaje y desarrollo: y si este no realiza un buen desempeño; las deficiencias de su trabajo se verán reflejadas en la pobreza de conocimientos del alumno. También es importante mencionar que estas deficiencias tienen un peso importante en el desarrollo general del sector estudiantil, ya que los alumnos al continuar sus estudios se ven afectados, un ejemplo de esto es cuando un alumno ingresa al siguiente ciclo escolar, tiene que arrastrar esas deficiencias del año anterior y el profesor actual tiene que complementarlas, esto obstaculiza el aprendizaje ya que se hace repetitivo y la labor del profesor en cursos se estanca, y así el alumno carga con esas deficiencias año con año.

Pudiera plantearse que existen en la actualidad dos concepciones de la Educación: La Tradicional y la Moderna:

Se entiende por *educación tradicional* a todo lo que de algún modo tenía vigencia pedagógica hasta fines del siglo pasado. Y por *educación moderna* toda la renovación, a través de diferentes escuelas, tendencias y orientaciones, que comienzan a tener aplicación y vigencia a partir de este siglo.

Cada una de estas concepciones educativas tiene una mirada diferente sobre el hombre que indudablemente va a repercutir en variables como estilo de educación,

actividad escolar, metodología, fines educativos, contenidos didácticos, criterios del aprender, fines que persigue, etc.

Es habitual afirmar que el concepto de hombre que tenga una sociedad o una época influirá en la educación que este reciba. En lo que hemos llamado educación tradicional se define al hombre con la aristotélica: animal racional. Esta mirada del hombre como principalmente racional tendrá una indiscutible influencia en la educación.

Por racional se entiende a todo lo que tenga relación con la inteligencia, mente, intelecto, capacidad de entender o pensar. El hombre es hombre por su capacidad racional y esta capacidad es lo que lo diferencia con las otras especies vivientes. Este ser dual, dividido en mente y cuerpo, no tiene en cuenta las circunstancias, situación o momento histórico. Es una mente dentro de un cuerpo humano.

El estilo de educación que se deriva de esta concepción es esencialmente una educación que se dedica a cultivar, desarrollar y alimentar la inteligencia; y lo que alimenta mejor a la inteligencia son las ideas, y de tanto llenarla con ideas se la termina concibiendo solamente como memoria. Claro que esto tiene una explicación externa a la educación misma y viene dada por la sociedad que exige a la escuela que sea la trasmisora de su patrimonio cultural o sea, el conjunto de contenidos que estima valioso, reducidos previamente a ideas o conocimientos depositados en libros. Estos libros pasan a la cabeza del maestro y de allí a la del alumno, a su memoria, que tiene la capacidad de retener y conservar. Así la mente es concebida como la variante del libro, y la obligación del educante es llenarla de datos, ideas, conocimientos.

En esta concepción educativa el profesor viene a ser una réplica hablante del libro y quien se sabe de memoria todas esas verdades fundamentales que constituyen el patrimonio cultural. Claro que esta cultura es estática, fija, y se mantiene vigente por mucho tiempo.

Las verdades que el libro contiene son mucho mas importantes que las que el alumno puede descubrir, porque lo que debía ser descubierto ya fue hecho y de modo definitivo. Ante esto, lo que le corresponde al alumno es inclinarse y recibir todo aquello que otros mas inteligentes que él han descubierto para siempre, su obligación es aprenderlo y repetirlo correctamente. Subyace una concepción del saber absoluto e inmanente.

La clave de esta actividad escolar no es lo que haga el alumno para aprender sino la habilidad que tenga el profesor para enseñar, para hacer penetrar en las mentes las verdades que es necesario aprender. Y quien determina que es lo necesario es la sociedad pero presentado de tal modo que aparece con legalidad propia y autónoma desde los mismos conocimientos que deben saberse, precisamente, porque son verdaderos. Se confunde conocimiento científico con la realidad externa, cuando la realidad no es así, la misma ciencia ha demostrado que modelos que se creían absolutos no lo fueron tanto.

El eje está en el educador y en lo que este hace, ya que es quien habla y señala lo que hay que hacer porque es él el único que lo sabe. Es preciso entonces desarrollar las habilidades del profesor para que la educación funcione. El problema no está en la materia, ya que esta se encuentra desarrollada en los libros, lo que hace falta es una persona que cuente con los métodos adecuados para que los conocimientos escritos pasen a la cabeza del educando.

La didáctica inserta en esta realidad educativa utilizará como métodos didácticos al analítico, sintético, inductivo, deductivo, que son los métodos propios del pensar y no del enseñar. Estos métodos son los que usamos permanentemente en nuestra vida diaria, son funciones que el hombre lleva a cabo espontáneamente, de lo que se concluye que de didácticos no tienen nada. El proceso de conocimiento se confunde con el conocimiento en sí, como si este fuese acabado y terminado, sin considerar métodos procedimentales.

En esta concepción tradicional y estática el fin educativo sólo es conocido por el educador, el alumno no tiene idea cual es la finalidad de lo que aprende, ni el para que ni el porque son conocidos por él, esto marca la escisión entre fin y medios. El fin es externo a la actividad educativa.

El educando solo conoce los contenidos de la lección del día, que es repetida por el profesor y que él debe a su vez aprender a repetir. La duración de la lección esta determinada por una variable temporal de cuarenta y cinco minutos basada en el criterio de resistencia de la memoria en la captación de datos.

El material o contenidos de la lección es presentado en materias aisladas divididas lógicamente que representan cada una a sectores de la realidad y producen en quien aprende separaciones mentales entre las materias haciendo imposible una relación entre ellas. Esta división no permite tener una comprensión macro de la realidad, ni comprender que en realidad todo forma parte de una única realidad múltiple. El conocimiento se suministra en fragmentos o partes diferentes y diferenciadas que se guardan en la memoria en compartimentos separados por rótulos, como "física", "matemáticas", "historia" o geografía".

A todo esto le importa poco lo que el alumno puede entregar al proceso, o lo que conoce, o lo que le interesa aprender. Él es sólo una máquina que efectúa correctamente la operación que se le asigna. Mientras sepa repetir en el aula la fórmula de, por ejemplo física, o la cantidad de vacas que nacen en un año en la región pampeana, poco importa que no sepa la conexión que pueden tener estos datos para su vida, para la realidad en la que se mueve cotidianamente. El alumno vive en dos esferas que no se mezclan: la escuela y la vida, cada una con un eje diferente, en donde sabe cosas que son útiles en el aula pero que no le sirven afuera de ella. Recibe elementos aislados que no puede relacionar, no participa en el sentido profundo de lo que aprende, y no sabe que hacer con esos conocimientos cuando sale a vivir.

Pero en ella le sirve para "pasar" un examen. Examen que en definitiva solo termina comprobando la capacidad de memoria que tiene un alumno. No es ninguna garantía que lo que se repite halla sido entendido, ni mucho menos recordado mas allá de la instancia de la evaluación.

Esta escuela que enseña las respuestas correctas no hace lo propio con el sentido y el criterio que hacen a una respuesta justa. Por lo tanto la persona mejor adaptada a ella no es necesariamente quien mejor se adapte a la realidad fuera de la escuela.

El mejor producto de la educación tradicional es una persona a la que por muchos años se ha tratado como un ser individual y no como un miembro del grupo. Al que no se le dio la oportunidad de apreciar su energía, su fuerza modeladora, y muchos menos lo capacitó para actuar eficientemente en un grupo. Ahora veamos estas mismas características pero miradas desde una concepción moderna de la educación.

A partir de los avances producidos, principalmente, en las investigaciones psicológicas el hombre deja el status de animal racional para ampliar su concepto y considerar en él al medio que lo rodea (circunscribe y condiciona. Una definición que resume el pensamiento de filósofos, psicólogos y educadores es: organismo inteligente que actúa en un medio social.

En una concepción moderna es impensable un Robinson Crusoe, como lo es un hombre que pueda vivir, desarrollarse, sin un medio social. El hombre es en función de variables culturales, políticas, económicas, religiosas, sociales que interactúan e influyen en el desarrollo de su personalidad.

Esta concepción contemporánea de hombre lógicamente influye en la educación. Un ser humano pensado no ya como un ente cuya principal característica es la racionalidad, sino como un organismo inteligente interactuando en su medio social tendrá otro tipo de necesidades educativas.

El medio favorece u obstaculiza las tendencias activas del sujeto. Si las favorece le permite actuar, crecer y es la oportunidad para que la inteligencia, en función de la situación, planee esquemas de acción que aprovechen los beneficios al máximo y recoja los resultados del intento. Si por el contrario el medio le crea dificultades, el sujeto funcionaliza su inteligencia para tratar de superarlas. La inteligencia presenta alternativas para controlar y resolver la situación problemática. Estas alternativas son ideas que intentan restablecer el equilibrio alterado en la relación sujeto- medio. Al resolver el problema actuando, habrá tenido experiencia y es dentro de la experiencia, dentro del conjunto de errores y aciertos, donde se produce el aprendizaje.

Aprender será ahora resolver activamente problemas vitales y no simple acumulación de datos descontextualizados. La experiencia como ciclo total de la actividad deja una conducta, un saber, una guía para la acción, una pauta de conducta para futuras acciones. Las experiencias que una persona vive le dejan saldos, y este saldo ayuda le ayuda a crecer, a enriquecerse anímica y espiritualmente. Este crecer es educación, por eso la experiencia coincide con educación.

En este considerar a la educación como experiencia el eje del proceso educativo no estará mas en el profesor sino en el propio alumno, que es quien debe desarrollar habilidades que le faciliten aprender, investigar, comunicarse, expresarse, experimentar, actuar en grupos, etc. Indudablemente el profesor deberá desarrollar a su vez un cierto tipo de habilidades que le permitan acompañar, guiar a sus alumnos en el aprendizaje. El profesor deja de ser el centro para convertirse en mediador entre el alumno y el conocimiento.

Los métodos didácticos que usa este profesor- mediador están asentados sobre una nueva lógica que coincide con la del método científico; lógica que permite al alumno el resolver los problemas que se les presentan, identificándose así el pensar con el método científico. Pensar es "pensar para", es pensar dentro de una situación conflictiva que necesita resolución. La obtención de solución es el aprendizaje.

Esta educación moderna está inmersa en una realidad social en permanente cambio, los avances científicos son tan vertiginosos que sería imposible estar al tanto de todos. En una cultura que cambia la acumulación de datos no tiene sentido porque estos quedan obsoletos muy rápidamente. La educación estática tenía verdades halladas, sagradas, eternas. Hoy la verdad hay que descubrirla, y se la descubre investigando, siendo protagonistas activos de la educación. En una educación de esta característica son mucho más importantes las habilidades que un chico desarrolle para encontrar los datos que necesita en función de una necesidad específica que su capacidad para acumular datos desconectados en la memoria.

Además lo importante del hoy es seguir aprendiendo y reactualizar permanentemente lo aprendido. En esta concepción educativa los fines son internos, inmanente a la actividad escolar. El alumno para aprender debe primero comprender el "para que" hace algo. Es imposible despertar el interés, llamar la atención del alumno si este no conoce el objetivo de lo que está aprendiendo.

Los contenidos didácticos también serán diferentes. Ya no se tiende a la división sino a la reunión de los contenidos en áreas o unidades de trabajo. El material es instrumento para el desarrollo, coincide con el momento evolutivo del educando, con sus intereses; está pensado como la posibilidad de una actividad para el desarrollo de la experiencia.

Un examen coherente con esta concepción buscará determinar si las experiencias tenidas han quedado como aptitud, como capacidad de resolver problemas nuevos. Aunque si se pueden medir conocimientos, lo mas importante es determinar la comprensión de los principios o procesos básicos.

Si nos metemos a observar una clase tradicional (de las que todavía abundan) se observa que el profesor es quien habla y el alumnado está en silencio escuchando. Por el contrario en un aula donde son los alumnos quienes en grupo o individualmente están investigando un tema será el profesor quien esté callado. Acá todos tienen posibilidad de participar, aportar para el crecimiento del grupo,

oportunidad de ensayar y equivocarse. Lo mas importante es la oportunidad que tiene la persona de probarse en sus capacidades para resolver problemas.

Por supuesto que es mucho mas fácil dar clases de la manera tradicional, ya que la moderna exige creatividad y desafíos constantes para crear un clima que le de oportunidades a todos de participar y crecer. El profesor que conscientemente adhiera a una concepción moderna de la educación deberá plantearse interrogantes como ¿qué deben lograr los alumnos? ¿Qué tipos de capacidades deben tener? ¿Cómo lograr que adquieran capacidad crítica, espíritu de colaboración, inventiva, capacidad para tomar decisiones, para enfrentar situaciones inéditas?

El comportamiento que se espera de un docente en la actualidad no es el mismo que en una educación tradicional, ya que como vimos anteriormente su rol era fundamentalmente consolidar las realidades del entorno, reproduciendo en los alumnos las verdades culturales y científicas de los grupos sociales dominantes, en el estrecho mundo cultural de una nación. El docente hoy no tiene en absoluto las mismas exigencias, tiene una realidad cultural distinta, hay una interconexión entre las sociedades, una cultura mucho más dinámica y abierta. La aceleración de las modificaciones tecnológicas son vertiginosas y los hombres son vistos como sujetos de derecho en la historia.

El docente-educador tiene como papel fundamental ser realizador de humanidad, de antropogenización en el seno de su comunidad, en el esfuerzo científico, prudente y arriesgado por conseguir que la libertad, la decisión personal y la completa realización de cada uno sea un poco más posible que sin él.

El objetivo de este profesor-educador es que los alumnos se potencien, se desenvuelvan, se realicen, usando como medios los contenidos científicos. Y para concretar estos objetivos debe estar abierto a la crítica, la creación, al cambio. Es estar dispuesto a no vivir del conocimiento y actitudes selladas en el pasado. sino a la educación como búsqueda, innovación.

Que el *profesor sea animador* significa que sale al encuentro de la actividad del alumno haciendo que este encuentre que entre la ciencia, la experiencia, la vida y los ideales educativos hay una relación creadora y necesaria para educar.

Que el *profesor sea orientador* quiere decir que su finalidad es, observando el trabajo programado y metodizado de los alumnos, poder orientar el aprendizaje y su desarrollo personal. El objetivo es que cada educando sepa y pueda trabajar orientando y sabiendo que aspecto de su personalidad esta potenciando.

Aspecto de la Didáctica

Desde el punto de vista Didáctico se plantea el problema de enseñar a aprender, es decir, proporcionar a los alumnos los métodos y las técnicas del estudio, desarrollar en ellos las capacidades de pensar y trabajar en forma independiente y creadora.

En el primer plano de las reflexiones Didácticas está la unidad de los conocimientos y las capacidades para aplicarlos a situaciones concretas. En el primer plano de las reflexiones de la teoría de la Educación está la unidad de las convicciones y la conducta a la que se aspira mediante toda la estructuración pedagógica de las condiciones de vida de los alumnos.

Relación de la didáctica con otras disciplinas

Los enunciados de la Didáctica son influidos en medida cada vez mayor por la lógica y la psicología, específicamente la psicología pedagógica. La didáctica, la lógica y la psicología están íntimamente relacionadas entre sí. Los conocimientos lógicos y psicológicos contribuyen notablemente a fundamentar los enunciados de la Didáctica.

Lo mismo se cumple para la aplicación de procedimientos lógicos y operaciones mentales tales como la inducción – deducción, análisis – síntesis, etc. Una tarea fundamental de la enseñanza es el desarrollo del pensamiento lógico de los alumnos.

En su sentido propio, particular, la lógica pedagógica es la ciencia que investiga la estructura y las leyes del pensamiento lógico de los alumnos, así como los métodos mediante los cuales puede desarrollarse y educarse sistemáticamente el pensamiento.

De igual forma e importancia para la Didáctica y para el trabajo docente del profesor es la psicología. La psicología pedagógica investiga los fenómenos psíquicos que tienen lugar en el proceso de aprendizaje y educación, los aspectos psicológicos de las relaciones alumno – profesor, los problemas del rendimiento escolar y la conducta de los alumnos, etc.

Tareas de la didáctica

La tarea más importante de la Didáctica es la investigación del proceso de enseñanza y sus regularidades, para descubrir y formular sus leyes. Estas encuentran su expresión en los principios Didácticos. Otro campo de tareas de la Didáctica es la teoría de los métodos de enseñanza.

Por último, la Didáctica tiene que investigar las formas de organización de la enseñanza en la escuela y fuera de ella, debe determinar las formas de organización tradicionales que han de conservarse y las nuevas formas que deben desarrollarse.

Aspectos del Proceso de Enseñanza

Unidad del enseñar y el aprender

Toda enseñanza, dondequiera que tenga lugar, presupone al que enseña y al que aprende, o sea, al profesor y al alumno. De ahí que la enseñanza debe considerarse tanto desde el punto de vista de la actividad del profesor, el enseñar, como la del alumno, el aprender. Cada uno de estos dos aspectos del proceso de enseñanza posee sus peculiaridades, pero ambos formas una unidad y no existe uno de ellos sin el otro.

De ahí que al preparar sus clases el profesor no sólo debe preguntarse qué tiene que hacer él sino, principalmente, qué tienen que hacer los alumnos para lograr un verdadero proceso de aprendizaje.

La relación entre enseñar y aprender no es la simple relación que existe entre dar y tomar. El aprender es siempre una actividad propia del alumno que el profesor no puede sustraerle. El alumno debe siempre aprender por sí mismo. Solamente se logra un verdadero proceso de aprendizaje cuando el alumno se enfrenta activamente con la materia de enseñanza, cuando trabaja por sí mismo. Por eso todos los métodos y medidas organizativas del profesor deben orientarse a colocar al alumno en una verdadera situación de aprendizaje que requiera y permita su autoactividad. La autoactividad del alumno significa un aprendizaje activo, consciente y en medida creciente, productiva y creador.

De gran importancia para la dirección del proceso de aprendizaje es el establecer una relación correcta entre el aprendizaje receptivo y reproductivo y el aprendizaje productivo. El aprendizaje receptivo tiene lugar, por ejemplo, cuando el alumno escucha una explicación del profesor. Hablamos de aprendizaje reproductivo cuando el alumno repite una narración, una poesía, un texto, etc. Estos aprendizajes receptivos y reproductivos no deben ser menospreciados. La receptividad no debe confundirse con la pasividad; tampoco el aprendizaje receptivo debe identificarse sin más con el aprendizaje mecanicista. También la recepción de conocimientos requiere autoactividad.

Para la educación de personas que piense por sí misma es de gran importancia el aprendizaje productivo. Hablamos de aprendizaje productivo cuando los alumnos realizan una tarea con relativa independencia, es decir, sin la dirección directa del profesor. Otra característica del aprendizaje es la constante vinculación de los conocimientos adquiridos previamente con los nuevos conocimientos que se adquieren.

Unidad de la Instrucción y la educación

La unidad de la instrucción y la educación está basada, en primer lugar, en la unidad de la personalidad, en la unidad de lo factual y lo ético en la actividad del hombre. La relación entre la instrucción y la educación también se manifiesta en otro aspecto: los grandes efectos educativos de la materia que se enseña correctamente desde el punto de vista pedagógico.

El problema de la unidad de la instrucción y la educación no se puede reducir a aspectos tales como el efecto educativo de la materia de enseñanza, las referencias a cuestiones de actualidad, tan importantes como estas cuestiones son las relaciones recíprocas entre la instrucción y la educación en su totalidad.

Las ideas fundamentales de la concepción pedagógica están en relación directa del aprendizaje y la educación con los problemas políticos, científicos y culturales de la práctica social.

Unidad del conocimiento y la ejercitación

En la enseñanza los alumnos se han de apropiarse de los fundamentos de la ciencia, la técnica y la cultura y con ellos de los elementos esenciales de la concepción científica, materialista – dialéctica del mundo. En el punto central del aprendizaje está, pues, el conocimiento, la comprensión de hechos y nexos objetivos.

Análisis del proceso de enseñanza

El problema de la articulación del proceso de enseñanza

El problema de la articulación, la estructura del proceso de enseñanza, tiene una larga historia. La didáctica conoce gran número de esfuerzos realizados para descubrir la lógica y el ritmo del proceso de enseñanza. En ellos siempre se concentraba la atención en el problema de la sucesión regular de pasos, eslabones o fases del proceso de enseñanza.

En sus "reglas didácticas" sobre el principio del naturalismo, Diesterweg resume sus puntos de vista acerca del proceso de enseñanza:

- Partir de lo cercano y avanzar hacia lo lejos.
- Comenzar por lo conocido y asociarlo con lo desconocido.
- Dejarle captar conjuntos pequeños, ofrecerle conjuntos pequeños.
- Llevarlo del conocimiento de lo particular al conocimiento de lo general (de lo concreto a lo abstracto.)

El reconocimiento de la existencia de regularidades objetivas en el proceso de enseñanza es una premisa decisiva para su investigación y estructuración didáctica. Entre las regularidades objetivas del proceso de enseñanza está la relación entre los elementos progresivos y los elementos conservadores de la enseñanza.

Otras regularidades objetivas del proceso de enseñanza son la unidad de la instrucción y la educación, el papel dirigente del profesor, así como otras leyes didácticas formuladas en los principios didácticos. El proceso de enseñanza está determinado, además, por regularidades lógicas, psicológicas, higiénicas, etc. En la enseñanza se entrelazan distintos tipos de regularidades objetivas.

Apropiación de conocimientos y convicciones

La tarea más importante de la enseñanza es proporcionar a los alumnos un sistema básico de conocimientos. Diesterweg distingue dos clases de conocimientos: el conocimiento de las cosas y el conocimiento de su esencia.

La primera clase de conocimientos es el reflejo de los objetos y fenómenos individuales. Su base objetiva son los objetos reales que se dominan, que han sido aprendidos. Estos conocimientos no deben permanecer aislados, sino que deben ordenarse estableciendo los nexos correspondientes entre ellos.

La segunda clase de conocimientos constituye el reflejo de los nexos esenciales entre los hechos. Son ideas que se han reconocido por sus bases y origen, por sus relaciones y nexos con otras, que pueden demostrarse, que pueden aplicarse y utilizarse a voluntad. A la totalidad de conocimientos de una persona sobre un campo determinado la designamos saber.

El proceso de apropiación de conocimientos atraviesa distintos estadios o fases. Puesto que en su esencia es un proceso de conocimiento, está dado por las leyes del conocimiento humano. Sus rasgos o aspectos esenciales son:

- La captación precisa de hechos y fenómenos concretos, es decir, la formación de representaciones claras.
- La elaboración lógica de las representaciones adquiridas, la penetración en los nexos y regularidades esenciales, o sea, la formación de conceptos claros.
- La vinculación recíproca del conocimiento teórico y el práctico, es decir, el desarrollo de la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Fuentes de los conocimientos

Los conocimientos de cada persona se nutren de dos fuentes diferentes: la experiencia directa y la indirecta.

Los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia directa, o sea, mediante la interacción con la propia realidad, constituyen la fuente de los conocimientos que se adquieren por vía indirecta (a través de la exposición oral o escrita.)

También en la enseñanza la apropiación de conocimientos se produce por dos vías: *Por la vía directa*, los alumnos parten de la observación directa de los objetos, fenómenos y procesos, del análisis de las representaciones concretas ya disponibles y de sus experiencias previas de la vida y llegar a representaciones y conceptos científicos correctos.

Por vía indirecta: los alumnos parten de conceptos elaborados previamente, de las palabras del profesor o del libro de texto y reproducen en su conciencia las cosas y fenómenos; y llegan así a conceptos nuevos y más exactos sobre el asunto tratado. (Sin subrayar en el original, los autores.)

Desarrollo de capacidades y formación de habilidades y hábitos

El proceso de aprendizaje no termina con la apropiación de conocimientos. No menos importante es el desarrollo de capacidades y la formación de habilidades y hábitos. Entre la adquisición de conocimientos y la adquisición de capacidades y habilidades existe una relación.

Las capacidades son premisas individuales de la actuación humana; es decir, cualidades complejas y relativamente estables de la personalidad que permiten realizar con éxito una actividad determinada. Entendemos por inteligencia la totalidad de las capacidades de que dispone una persona (en su estructura individual.)

Estrechamente ligada al desarrollo de las capacidades está la formación de habilidades y hábitos. Las habilidades son componentes automatizados de la actividad consciente del hombre. Un paso previo al desarrollo de la habilidad es el poder realizar con éxito una acción o actividad complicada con ayuda de un procedimiento dado. La repetición continuada de dicha actividad conduce a la formación de la habilidad.

De las habilidades hay que distinguir los hábitos. Una habilidad supone el poder realizar una operación u otra automáticamente, es decir, sin control especial de la conciencia. El hábito en cambio, está vinculado a la tendencia o necesidad de realizar esta u otra acción automatizada.

El medio principal para desarrollar las habilidades y los hábitos es la ejercitación. La ejercitación contribuye también al incremento de las capacidades. El desarrollo de

las capacidades tiene lugar en el proceso de adquisición de conocimientos, pero sobre todo mediante la aplicación de los mismos.

Concepto de ejercitación

La ejercitación es un fenómeno pedagógico universal, un aspecto esencial del proceso de instrucción y educación en todas sus formas y esferas. Desde el punto de vista pedagógico, entendemos por ejercitación la realización repetida de una actividad (curso de acción) con el objetivo de lograr su progresivo perfeccionamiento y parcial mecanización como habilidades o hábitos. Otros objetivos de la ejercitación son la formación de capacidades, así como – indirectamente – la profundización y consolidación de conocimientos. La ejercitación está estrechamente vinculada al repaso, cuya función más importante es la consolidación de los conocimientos. El repaso y la ejercitación son premisas importantes para la aplicación de los conocimientos. El carácter consciente e intencional de la ejercitación la diferencia de la habituación.

La ejercitación "acompaña" al proceso de enseñanza en todas sus fases. Con mayor o menor acentuación, en forma más o menos directa o indirectamente, la ejercitación se presenta en todas las etapas del proceso de enseñanza. En principio, todo lo que ocurre en la enseñanza puede y debe ejercitarse: la percepción, la observación, el razonamiento, el sentimiento, la actuación, el repaso e incluso la propia ejercitación en el sentido estricto de la palabra, deben ejercitarse.

Según como se persigan los objetivos específicos de la ejercitación, podemos distinguir entre ejercitación directa e indirecta. Hablamos de ejercitación directa cuando se aspira lograr objetivos específicos, tales como capacidades y habilidades, a través de métodos especiales que tienen un marcado carácter de ejercitación. Entre ellos consideramos, por ejemplo, las múltiples situaciones "puras" de ejercitación de las clases de Sistemas de Costos, Costa para toma de Decisiones, etc.

La ejercitación indirecta se distingue de la directa por las siguientes características: la situación de ejercitación no se manifiesta en primer plano; está oculta, recubierta por otros procesos que tienen lugar en la enseñanza y no se hace consciente a los alumnos. El punto de concentración didáctico no radica, en este caso, en la ejercitación sino en otros procesos didácticos. Sin embargo, tienen lugar paralelamente determinados procesos de ejercitación; se desarrollan marginalmente ciertas capacidades y habilidades o hábitos.

La ejercitación directa puede presentarse en dos formas diferentes:

- Como parte especial de una clase cuyo objetivo didáctico principal es la introducción o el desarrollo de una materia nueva; el repaso o la consolidación de conocimientos, o la evaluación del rendimiento de los alumnos.
- Como tarea didáctica predominante de toda la clase. Frecuentemente encontramos estas clases en las asignaturas de deportes, dibujo, etc.

Fases de la ejercitación

El desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos presentan ciertas regularidades, que han de tenerse en cuenta mediante una clara articulación, un desenvolvimiento sistemático y la observancia de un orden determinado.

En particular, la ejercitación se caracteriza por las siguientes fases:

- Formación de conciencia de la situación de ejercitación: El alumno se hace tanto más consciente de la situación de ejercitación cuando más detalladamente el profesor explique sus objetivos. De ahí que al comienzo de la ejercitación se explique a los alumnos el propósito de la misma.
- Preparación de los conocimientos necesarios: Todas las capacidades, habilidades y hábitos que adquieren los alumnos en la escuela se apoyan en determinados conocimientos. En consecuencia, antes de comenzar la

ejercitación el profesor debe cerciorarse de que los alumnos disponen de los conocimientos necesarios.

Ejemplo demostrativo: Esta importante fase de la ejercitación se desatiende con frecuencia. Se pretende que inmediatamente después de darles una explicación verbal, los alumnos ya sean capaces de realizar correctamente la actividad. Este es un error que con frecuencia se convierte en la causa del desarrollo deficiente de habilidades de los alumnos.

Primera imitación por los alumnos: Una vez que el profesor ha demostrado en la forma indicada la actividad correspondiente, pide a los alumnos que la imiten. Esto se hace de modo que los alumnos realicen primero la actividad en su totalidad, después, cada una de sus partes y por último, de nuevo en su totalidad. Las partes complicadas deben hacerse especialmente consciente. La realización de la actividad por los alumnos debe supervisarse rigurosamente por el profesor y en caso necesario, corregirse inmediatamente, pues de lo contrario pueden repetirse e incluso consolidarse ejecuciones deficientes.

Ejercitación sistémica e independiente: La fase de ejercitación sistemática e independiente, que generalmente consiste en repetir y aplicar la actividad que al principio sólo se domina incipientemente por el alumno, es la verdadera etapa de formación de habilidades. En ella, las habilidades se han de incrementar cuantitativamente y perfeccionar cualitativamente, reduciendo cada vez más los movimientos superfluos y erróneos, los esfuerzos innecesarios y la dirección consciente de secciones o partes individuales de la actividad. Este es el proceso de automatización. En él se debe avanzar sistemáticamente.

El avance sistémico significa, sobre todo, aumentar en forma gradual las dificultades, aumentar el autocontrol y la independencia de los alumnos. En virtud de que esta fase de la ejercitación requiere un tiempo relativamente largo, hay que mantener el interés de los alumnos mediante la variación del contenido y la forma de ejercitación.

Una peculiaridad de esta fase es que en realidad nunca termina, pues, en primer lugar, no hay un límite superior de rendimiento para el desarrollo de las capacidades y habilidades y por otra las capacidades y habilidades adquiridas se deben refrescar y consolidar una y otra vez a intervalos adecuados. Finalmente, debe tenerse en cuenta que en el caso concreto las distintas fases de la ejercitación no deben seguirse esquemáticamente en el orden indicado.

Aplicación de los conocimientos, las capacidades y habilidades

La aplicación es la "coronación" del proceso de enseñanza y la "Universidad" del desarrollo e incremento de las capacidades.

La aplicación es en cierto modo el puente de unión con la práctica profesional futura, pues ella desarrolla las capacidades que han de permitir a los alumnos aplicar eficientemente hoy y mañana sus conocimientos en el trabajo productivo. De ahí se deriva la gran importancia de la aplicación para convertir en realidad el principio de la unidad de la teoría con la práctica. La función didáctica más importante de la aplicación es el desarrollo de la capacidad de operar libremente con los conocimientos y capacidades de que se dispone. Por medio de la aplicación se logra, además, un conocimiento más amplio y pleno de contenido.

La aplicación se caracteriza por lo siguiente:

- Los conocimientos, las capacidades y habilidades deben actualizarse y transferirse a nuevas situaciones o contextos.
- Los conocimientos, las capacidades y habilidades deben manejarse con una independencia cada vez mayor.

A través de la aplicación se establece una vinculación directa o indirecta entre la teoría y la práctica.

La aplicación está presente a lo largo de todo el proceso de enseñanza (pensemos en la permanente aplicación de las habilidades básicas de la lectura, la escritura y el cálculo) y se manifiesta, además como una fase especial: como conclusión del proceso de enseñanza.

Si se quiere alcanzar este objetivo, la enseñanza debe capacitar a los alumnos en el análisis teórico de situaciones concretas de la vida que son típicas en el campo del saber dado. Las dificultades que se presentan al pasar del pensamiento abstracto a la práctica no son insuperables. Para ayudar a los alumnos a superarlas debemos desarrollar su pensamiento independiente y hacer que lo apliquen en múltiples situaciones concretas tan pronto como adquieran los conceptos abstractos. Así éstos se hacen dinámicos y efectivos.

Aprendizaje Cooperativo y Proceso de Enseñanza

Es de gran importancia las interacciones que establece el alumno con las personas que lo rodean, por lo cual se debe de tomar en cuenta la influencia educativa que ejerce en el alumno el aprendizaje cooperativo. Según el estudio de varios y destacados psicólogos, se puede analizar el hecho de que los aprendizajes ocurren primero en un plano inter-psicológico (mediado por la influencia de los otros), y en segundo plano a nivel intra-psicológico, una vez que los aprendizajes han sido interiorizados debido al andamiaje que ejercen en el aprendiz aquellos individuos "expertos" que lo han apoyado a asumir gradualmente el control de sus actuaciones.

La enseñanza debe ser individualizada en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo, pero al mismo tiempo es importante promover la colaboración y el trabajo grupal. En estudios realizados se ha comprobado que los estudiantes aprenden más, les agrada más la escuela, establecen mejores relaciones con los demás, aumentan su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas cuando trabajan en grupos cooperativos que al hacerlo de manera individualista y competitiva.

Diferencias entre el Aprendizaje Individualista y el Cooperativo:

APRENDIZAJE INDIVIDUALISTA	APRENDIZAJE COOPERATIVO
No existe relación entre los objetivos que persigue cada uno de los alumnos, las metas son independientes entre sí.	Se establecen metas que son benéficas para si mismo y para los demás miembros del equipo.
El alumno percibe que el conseguir sus objetivos depende de su propia capacidad y esfuerzo, de la suerte y de la dificultad de la tarea.	El equipo debe trabajar junto hasta que todos los miembros del grupo hayan entendido y completado la actividad con éxito.
Existe una motivación extrínseca, con metas orientadas a obtener valoración social y recompensas externas.	Se busca maximizar el aprendizaje individual pero al mismo tiempo el aprendizaje de los otros.
Los alumnos pueden desarrollar una percepción pesimista de sus capacidades de inteligencia.	Los fracasos son tomados como fallas del grupo, y no como limitaciones personales en las capacidades de un estudiante.
Se evalúan a los estudiantes en pruebas basadas en los criterios y cada uno de ellos trabaja en sus materias o textos ignorando a los demás.	Se evalúa el rendimiento académico de los participantes así como las relaciones afectivas que se establecen entre los integrantes.
La comunicación en clases con los compañeros es desestimada y muchas veces castigada.	Se basa en la comunicación y en las relaciones. Respeto hacia las opiniones de los demás.
Se convierte en un sistema competitivo y autoritario, produciendo una estratificación social en el aula.	Es un sistema que valora aspectos como la socialización, la adquisición de competencias sociales, el control de los impulsos agresivos, la relatividad de los puntos de vista, el incremento de las aspiraciones y el rendimiento escolar.

El aprendizaje cooperativo es la utilización instruccional de pequeños grupos de manera que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el del resto. La idea es simple, los miembros de un aula se dividen en pequeños grupos, después de recibir información e instrucciones del profesor; entonces ellos trabajan a través de las asignaciones hasta que todos los miembros del grupo la han entendido y completado con éxito.

En las situaciones de aprendizaje cooperativo existe una interdependencia positiva entre la obtención de los objetivos de los estudiantes; los estudiantes perciben que pueden alcanzar sus objetivos de aprendizaje si y sólo si otros estudiantes del grupo también alcanzan sus objetivos.

Potencialidades del Aprendizaje Cooperativo

Una de las fuentes de resistencia al uso de los grupos de aprendizaje cooperativo es la falta de convicción de que el aprendizaje cooperativo funciona mejor que los esfuerzos competitivos o individualistas.

De la investigación, conocemos que la cooperación, en comparación con los esfuerzos competitivos e individualistas, típicamente trae como resultado:

- Un alto logro y mayor productividad
- Más relaciones de ayuda
- Mayor salud psicológica, competencia social y autoestima.

El más potente efecto que la cooperación tiene en múltiples salidas hace al aprendizaje cooperativo uno de las herramientas que tienen los educadores.

Cuando se describe un curso que utiliza grupos de aprendizaje cooperativo, se quiere destacar que una parte significativa del trabajo requerido para el curso (en el aula, laboratorios de computación, en casa), involucra estudiantes en interacción regular con los miembros de su grupo. Es decir, que el curso es estructurado de manera que los estudiantes están involucrados o participan en una cantidad

significativa de trabajo grupal; donde los estudiantes necesitan comunicarse con los demás regularmente y a menudo.

Durante el intento de comunicar ideas a otros miembros de su grupo, los estudiantes deben aclarar su forma de pensar acerca de un problema o concepto. Esta discusión debe ocurrir con la suficiente regularidad y a un nivel tal que los estudiantes comiencen a reconocer y corregir sus propios errores.

El aprendizaje cooperativo, de manera general se relaciona y facilita con los siguientes procesos:

Procesos Cognitivos:

- Colaboración entre iguales,
- Regulación a través del lenguaje,
- Manejo de controversias

Procesos Motivacionales:

- Atribuciones
- Metas

Procesos Afectivo Relacionales:

- Pertenencia al grupo,
- Autoestima,
- Sentido

El docente puede emplear el aprendizaje cooperativo en el aula para promover en sus estudiantes el hecho de que se sientan involucrados en las relaciones con sus compañeros (preocupación y apoyo), la capacidad de influir en las personas con las que están relacionados e involucrados y el disfrute de manera global del aprendizaje.

Características del Aprendizaje Cooperativo

- Elevado grado de Igualdad: debe existir un grado de simetría en los roles que desempeñan los participantes en una actividad grupal.
- Grado de Mutualidad Variable: Mutualidad es el grado de conexión, profundidad y bidireccionalidad de las transacciones comunicativas. Los más altos niveles de mutualidad se darán cuando se promueva la planificación y la discusión en conjunto, se favorezca el intercambio de roles y se delimite la división del trabajo entre los miembros.

Componentes del aprendizaje cooperativo

- Interdependencia Positiva: Ocurre cuando los estudiantes pueden percibir un vínculo con el grupo de forma tal que no pueden lograr el éxito sin ellos y viceversa. Deben de coordinar los esfuerzos con los compañeros para poder completar una tarea, compartiendo recursos, proporcionándose apoyo mutuo y celebrando juntos sus éxitos.
- Interacción Promocional Cara a Cara: Más que una estrella se necesita gente talentosa que no pueda hacer una actividad sola. La interacción cara a cara es muy importante ya que existe un conjunto de actividades cognitivas y dinámicas interpersonales que sólo ocurren cuando los estudiantes interactúan entre si en relación a los materiales y actividades.
- Valoración Personal o Responsabilidad Personal: Se requiere la existencia de una evaluación del avance personal, la cual va haciendo tanto el individuo como el grupo. De esta manera el grupo puede conocer quien necesita más apoyo para completar las actividades, y evitar que unos descansen con el trabajo de los demás. Para asegurar que cada individuo sea valorado convenientemente se requiere:
 - Evaluar cuanto del esfuerzo que realiza cada miembro contribuye al trabajo de grupo.
 - Proporcionar retroalimentación a nivel individual así como grupal.
 - Auxiliar a los grupos a evitar esfuerzos redundantes por parte de sus miembros.

- Asegurar que cada miembro sea responsable del resultado final.

Estrategias para el Aprendizaje Cooperativo

- Especificar con claridad los propósitos del curso y la lección en particular.
- Tomar ciertas decisiones respecto a la forma en que se ubicará a los alumnos en grupos de aprendizaje previamente a que se produzca la enseñanza.
- Explicar con claridad a los estudiantes la tarea y la estructura de la meta.
- Monitorear la efectividad de los grupos de aprendizaje cooperativo e intervenir para promover asistencia en las tareas, responder preguntas, enseñar habilidades e incrementar las habilidades interpersonales del grupo.
- Evaluar el nivel del logro de los estudiantes y ayudarles a discutir que tan bien colaboraron los unos con los otros.

Objetivos del Aprendizaje Cooperativo

- En primer lugar los objetivos deben ser referentes a los aprendizajes esperados en relación con el contenido curricular. Se debe de considerar el nivel conceptual y la motivación de los alumnos, los conocimientos previos y el propio significado de los materiales.
- Los objetivos para el desarrollo de las habilidades de colaboración, donde deberá decidirse que tipo de habilidades de cooperación se enfatizarán.
- Es recomendable que la conformación de los grupos contenga un máximo de 6 personas por equipos de trabajo. El rango puede variar de dos a seis. Los grupos de trabajo también deben ser heterogéneos, colocando alumnos de nivel alto, medio y bajo (en cuanto al rendimiento académico u otro tipo de habilidades) dentro del mismo grupo. Otra recomendación es que los grupos de trabajo se acomoden en forma de círculos.

La Enseñanza y Relaciones Humanas

Nuestro País requiere de hombres que estén listos a desempeñar nuevas funciones y responsabilidades acordes a la época actual donde los países forman parte del movimiento globalizador que tanto exige a sus economías y, por consiguiente, a sus empresas y empleados; pero ese hombre nuevo lo será si logra desempeñarse en la sociedad con las habilidades y competencias de comunicación efectiva y de buenas relaciones con sus semejantes y sobre todo, saber dirigir su propio crecimiento y autodesarrollo personal que le permitirá ocupar los puestos clave en las organizaciones y estructuras de su país.

El docente debe formar parte de este grupo y esforzarse por mejorar su personalidad; sin embargo, una limitante puede ser la incompetencia para realizar una comunicación eficaz y, como consecuencia, permitir que la información proporcionada al alumno llegue a éste de manera completa, clara y sin contaminaciones. Podemos aseverar que si no se domina la técnica de la comunicación, poco o nulo aprendizaje se lograrán por parte de los alumnos.

De igual forma podemos hablar de las relaciones humanas. Lobrot señala a este respecto que el verdadero problema actual de la enseñanza es un problema de relaciones humanas. Por lo tanto, cuando el profesor no está pensando en ésta dimensión, el resultado se convierte en un proceso de autoridad – disciplina no bien entendida ni aceptado por el alumno quien termina en el mejor de los casos, obedeciendo pero sin aprender.

Las tareas de la profesión de enseñar cuando el profesor es parte del proceso autoridad-disciplina, son las siguientes:

- 1.- El profesor irresponsable que no se ha identificado como formador de profesionistas y, por lo tanto, se limita a cumplir con el programa de su materia con un método conductista y memorizante que muy poco le va a servir al grupo.

2.- El profesor que no comprende que sus alumnos son sus clientes y que debe dejarlos satisfechos. Por el contrario, sólo busca estar bien con la autoridad educativa que es quien le paga el sueldo y disculpa sus fallas.

3.- El profesor que se aferra a un libro de texto y no investiga la existencia de otras ideas, prácticas y/o experiencias que enriquezcan el conocimiento del estudiante.

En la medida en que el profesor avanza en su capacitación formal o autodidacta va superando estas limitaciones (si las tuvo) y avanza a los niveles más edificantes de la profesión, lo anterior se transforma en:

1.- El profesor que se preocupa porque sus alumnos aprendan lo mejor posible el contenido de su materia, pero además trata con el grupo la manera de relacionar estos conocimientos con los de las otras asignaturas de manera tal que el estudiante encuentre y actúe de acuerdo al sentido de currículo de su carrera. Este es un paso adelante que permite al alumno una más fácil integración con la sociedad.

2.- El profesor que además se preocupa porque el alumno comprenda la importancia no tan sólo de adquirir este conocimiento, sino como se dijo antes, que comprenda que debe llevar a cabo un plan de autodesarrollo constante mediante la adquisición de competencias que lo prepararán para ser exitoso en su trabajo, y en su vida. Este es el profesor formador de profesionales

Cuando hablamos de autodesarrollo por lo general nos referimos a la adquisición de conocimientos técnicos y, si bien es cierto, también lo es el hecho de que antes debemos comprender y aceptar el significado de lo que decía Sócrates: "No existe el enseñar, solo existe el aprender." Sócrates ayudaba a aprender haciendo preguntas y dejando al otro encontrar la respuesta. El creía que se podía ayudar a la gente a comprender, pero no se podía hacer que la gente comprendiera. En la actualidad a este método lo llaman "Coaching". El "coach", o entrenador, es la persona que ayuda a su entrenado a desarrollar habilidades. Esta práctica requiere que nos olvidemos de que somos nosotros quienes desarrollamos las habilidades de nuestros alumnos, sino que ellos son quienes las desarrollan. El aprendizaje mediante la "solución de casos" es una demostración clara del "coaching".

Solamente leyendo no es garantía de aprendizaje; tampoco si tan sólo escuchamos; lo más decepcionante es que la suma de estas acciones nos permiten únicamente el 15 % de aprendizaje. Si además observamos imágenes de video, llegaremos al 30% de aprendizaje, pero si discutimos el asunto en cuestión, se puede llegar hasta el 50%. El máximo a esperar es el 80 % que se logra cuando se aprende haciendo.

Comunicación Educativa

Algunos autores han analizado la comunicación educativa como un proceso de interacción socio psicológica del maestro con los estudiantes dirigida al desarrollo de la personalidad de estos últimos, entre ellos se destacan Kan Kalik; y Blonsky. Otros la consideran como una variante peculiar de la comunicación interpersonal que establece el maestro con los alumnos, padres y otras personas.

La comunicación educativa es un proceso formativo que se manifiesta en el marco pedagógico a través de los nexos comunicativos de carácter cognoscitivo – afectivo entre los sujetos que en ella participan, la cual tiene un carácter regulador, histórico - social e individual; cuyo objetivo fundamental es la formación y desarrollo de la personalidad de los estudiantes a partir de dos funciones básicas esenciales: la instructiva y la educativa.

En la comunicación que el profesor establece con sus alumnos no puede mediar una gran distancia ya que la misma conduce a la formalización de todo el sistema de interacción y no permite la creación de una atmósfera adecuada de influencia. La distancia entre ellos debe existir y es imprescindible, pero ha de formarse en el marco de la comunicación y no ha de imponerse como base de la interrelación.

Para el éxito pedagógico es importante que el profesor desarrolle una cultura comunicativa. Frecuentemente se tiene una imagen equivocada y estereotipada de los alumnos, por lo que es necesario tratar de conocerlos.

En la comunicación educativa la percepción se convierte en una búsqueda constante que tiene gran importancia pues del nivel de objetividad y profundidad de la percepción mutua, dependerá en gran medida la efectividad de la comunicación pedagógica.

En la realidad cotidiana constantemente se cometen errores en este sentido, debido a una percepción incorrecta del grupo y producto a una interpretación errónea, ya sea por falta de conocimientos al no indagar o no desear hacerlo por rechazos ya preestablecidos en las causas de nuestros juicios acerca de los mismos, al no tener los docentes la posibilidad real de la exploración sistemática a partir de la aplicación de instrumentos que le permitan una caracterización adecuada con vistas al logro de una efectiva comunicación educativa.

En una comunicación desarrolladora los sujetos implicados están en un contacto personalizado de profundo valor motivacional y es a través de esta motivación compartida que expresan los intereses personales que se integrarán en el vínculo interactivo.

La comunicación desarrolladora es simultáneamente un proceso colectivo y de profundo sentido personal para los participantes, que no puede separarse de su valor social. La comunicación es proceso en tanto permanentemente lo construye y dirige el sujeto a través del sentido subjetivo de la relación y de su momento interactivo actual. Aunque es dirigido intencionalmente por el sujeto, el proceso no se reduce ni subordina a esta orientación intencional. La comunicación trasciende metas, objetivos y representaciones, es un proceso vivo, donde cada momento actual tiene un nuevo sentido.

Durante muchos años el predominio conductista en la Psicología Educativa ubicó el aprendizaje en una perspectiva totalmente instrumental y externa. El centro del aprendizaje radicaba en el método, considerando la relación profesor - alumno no imprescindible en el acto de aprender.

Las diferentes tendencias que han fragmentado a la Psicología como ciencia a lo largo de la historia, han dificultado el nivel de integración que permite comprender al aprendizaje, como un proceso humano complejo, el cual se expresa como configuración subjetiva y proceso interactivo.

Para ubicar el aprendizaje en la subjetividad Blonsky plantea, entre otras cosas, el explicarlo como: Un proceso diferenciado a nivel individual, resultado de una interacción funcional entre lo cognitivo y lo afectivo; expresión intencional de un sujeto interesado en aprender. El apoyarse en estos principios implica, necesariamente, ubicar el proceso en un marco interactivo lo cual conlleva reconocer, entre otros aspectos: el carácter necesario de la comunicación en el proceso de construcción del conocimiento; y el aprendizaje como un proceso de cooperación, de integración

Para que se produzca un aprendizaje activo y creativo es necesario el desarrollo de una elevada motivación personal hacia este proceso; en ella tienen un papel primordial las relaciones de comunicación que se establezcan para el desempeño de la actividad.

Comprender el aprendizaje como proceso de comunicación implica, según, la utilización del diálogo y del trabajo conjunto profesor-alumno y alumno-alumno en el proceso de construcción del conocimiento.

La comunicación adquiere un significado para la construcción del conocimiento en los siguientes aspectos:

- Creación de una atmósfera interactiva sana, que estimule el respeto, la confianza, la motivación y la aceptación recíproca.
- Construcción del conocimiento a través del diálogo, lo que implica una labor de búsqueda y reflexión conjunta.
- Que los momentos interactivos conduzcan a una implicación individual que dé continuidad al proceso de construcción del conocimiento en el plano individual.

Entre las acciones comunicativas más importantes está el diálogo. La construcción del conocimiento a través del diálogo no niega la presencia de momentos expositivos por parte del profesor ya que todo nuevo tema de enseñanza debe ser presentado, organizado y explicado por él.

Esta explicación debe intentar cumplir con los siguientes requisitos:

- Presentar el material, siempre que sea posible, a través de distintas alternativas para la comprensión del alumno, lo cual estimula su posición de búsqueda activa.
- Tratar de vincular el objeto de estudio con la experiencia que el alumno tiene, con significados que posee de su vida cotidiana.
- Dejar espacio para que los alumnos ejecuten lo aprendido, lo cual será conveniente en pequeños grupos en que participen todos sus integrantes.
- Mantener contacto con los grupos de trabajo que laboran simultáneamente, con vistas a responder y hacer preguntas.
- Estimular el desarrollo de formas individuales de construcción del conocimiento, entregar problemas o alternativas diferentes de un mismo problema a cada uno de los miembros de los grupos de trabajo.

En la interacción del aprendizaje, la evaluación constituye también un proceso comunicativo que acompaña de forma estable el proceso evolutivo del aprendizaje. En dicho proceso el estudiante se siente retroalimentado permanentemente durante la construcción de su conocimiento, así como estimulado e informado con precisión para pasar a una nueva etapa del proceso.

Una evaluación individualizada, en la cual el profesor sigue el curso progresivo de la lógica y de las operaciones del alumno en el aprendizaje, cumple las funciones de retroalimentación y corrección, motivación, profundización de las relaciones con el alumno y organización del proceso de aprendizaje.

La acción comunicativa representa un papel de suma importancia para todo docente, cabe destacar que, aunque el docente cumple muchas otras funciones dentro de alguna institución educativa, no debe obviar que es esencialmente un ser humano que participa directamente en el desarrollo humano de las nuevas generaciones, su misión es importante porque gracias a su función es posible la evolución de la especie humana.

Desde un punto de vista filosófico educativo: "... el ser humano se diferencia de los animales por una serie de características esenciales, entre las que destaca su particular forma de aprender. El ser humano depende de sus padres durante mucho más tiempo que el resto de los animales, y su educación resulta prolongada, al ocupar gran parte de su tiempo en aprender a desarrollar sus múltiples facultades naturales. Sin embargo esto se debe a que el ser humano posee una capacidad ilimitada de aprendizaje y a que el proceso por medio del cual se adquieren conocimientos durante toda su vida" (Beltrán, Jesús: 1992; Woolfolk, Anita: 1990).

En efecto, esa capacidad ilimitada de aprendizaje que posee el ser humano es posible si no existiese alguien que desempeñara el rol social de enseñar a las siguientes generaciones: el docente.

La educación tiene como meta la transmisión de conocimientos de una generación a otra (Carlson J. y Thorpe, C.:1990), es una verdad consabida; más, no obstante, el proceso de transmisión y actualización de conocimientos no es suficiente, ya que se necesita, además, capacidad de prever las futuras circunstancias de comunicación de los seres humanos entre sí y su entorno; es decir, el adecuado diálogo de los seres humanos entre sí y su entorno. Se considera que hacer necesario lo anterior, al mismo tiempo que evoluciona nuestro mundo es necesario considerar (producto de evaluaciones y debidas reflexiones) los métodos y formas de comunicación que garanticen un adecuado desarrollo del proceso educativo en las instituciones de educación con el medio ambiente. Medio ambiente que no puede soslayarse en cualquier modalidad de evaluación, en razón de que toda proceso educativo es un

proceso de interacción social que sucede en determinado medio ambiente (Galton, M. y Moon, B.:1986).

Paralelamente a todas sus funciones, un docente debe enseñar investigando. Compartiendo la tesis de que la calidad de la enseñanza no es (ni será) posible si no se dota al docente de medios tecnológicos educativos apropiados que faciliten el cumplimiento de su acción comunicativa con más eficacia; se debe sostener lo anteriormente dicho en tanto que las circunstancias de la modernización y reforma de los sistemas educativos olvidan el estado interno de los docentes. Pues, como señala José M. Esteve "... la enseñanza de calidad actualmente existente, allí donde se da, es fundamentalmente el producto del voluntarismo de un profesorado que, frente a la tentación de abandono y el dimisionismo, derrocha energías y entusiasmo supliendo con su actividad la falta de medios existentes".

Esta situación es observable en todos los niveles de enseñanza, de ahí que sea importante para efecto de una acción educativa eficaz, que toda institución educativa proporcione al docente al menos dos recursos elementales para el logro de una eficaz acción comunicativa: medios tecnológicos educativos apropiados y medio ambiente.

Y ante el hecho evidente de que en las instituciones educativas ecuatorianas y en muchos otros países se observan síntomas de malestar docente por el cúmulo de presiones sociales, ideológicas, políticas y culturales que sobre el docente se ejercen; aunado a las exigencias de convertir al docente en un tecnólogo educativo, se considera que es más acertado valorizar la creatividad del docente en el aula (por ejemplo el cumplimiento eficaz de enseñar investigando), en sí, pues, es más importante considerar la acción comunicativa eficaz del docente a la hora de evaluar su práctica profesional, en tanto que su práctica es una práctica laboral reproductora y generadora de saberes y actitudes ante la vida y su entorno, y como tal, puede ser percibido su calidad considerando la opinión de sus principales receptores: los alumnos.

Cómo se señaló anteriormente, la función básica de los docentes es la comunicación, por lo que es conveniente, que cada docente reflexione una vez más: ¿qué es la comunicación? (Edmund, Marc. y Dominique, Picard: 1992), para así tener una definición próxima a su interés: la función comunicativa de los docentes en todo proceso de evaluación de la actividad educativa.

De ese modo, también se deriva en una definición genérica, pero necesaria, de la comunicación educativa (Sarramona, J.: 1988, 1986), puesto que el docente en su acción comunicativa ordinaria recurre al lenguaje como herramienta básica de la comunicación y a otros recursos didácticos. De ahí que se afirme que el acto de comunicar es resultante equivalente a transmitir y, como toda actividad de transmisión, se da un contenido (mensaje) y una intención. Por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos.

Según la perspectiva constructivista, la comunicación educativa constituye el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando; lográndose a través de las informaciones que este recibe y reelaborándolas en interacción con el medioambiente y con los propios conceptos construidos. Dicho esto, se tiene que el proceso de aprendizaje no es reducible a un esquema mecánico de comunicación, por cuanto el educando como receptor no es un ente pasivo, sino que es un ser que reelabora los mensajes según sus propios esquemas cognitivos.

Cabé agregar que para que la comunicación educativa sea eficaz, esta ha de reunir ciertas características, tales como:

- Postura abierta en el emisor y en el receptor para lograr un clima de mutuo entendimiento.
- Bidireccionalidad del proceso, para que el flujo de los mensajes pueda circular en ambos sentidos, si bien mayoritariamente lo haga de educador a educando.
- Interacción en el proceso, que suponga la posibilidad de modificación de los mensajes e intenciones según la dinámica establecida.
- Moralidad en la tarea, para rechazar tentaciones de manipulación.

Aunque en los sistemas educativos es el docente quien ejerce en gran medida las funciones de emisor e influencia sobre los educandos, debe considerarse que la configuración personal de los educandos se logra a través de múltiples fuentes personales e institucionales y ya no exclusivamente por la acción comunicativa de los docentes; mención especial es el caso de la fuerte influencia de los medios de comunicación, cuya influencia es tan controvertida como evidente.

En la actualidad se insiste en un Nuevo Rol del Docente (Carlson, J y Thorpe, C: 1990; Mager, Robert F: 1988), sugiriéndose, en ese sentido, la responsabilidad de actuar como mediador entre el educando y la compleja red informativa que sobre él confluye; tales sugerencias en realidad se apoyan en al Teoría de la Comunicación, que junto con la Teoría de Sistemas y las Teorías Cognoscitivas del Aprendizaje, constituye uno de los pilares fundamentales de la nueva concepción de la Tecnología Educativa (Castillejo, J:1986).

Desde la perspectiva Humanista el docente debe considerar que la comunicación en el aula debe tener carácter clínico o didáctico en el sentido de que el docente tiene que reconocer que su misión es la de optimizar el desarrollo de los aprendizajes, aplicando estrategias y métodos de rigurosidad científica y actuando de una manera profundamente objetiva. Este reconocimiento elimina los convencionalismos de docente prepotentes y agresivos que generan stress en lo estudiantes y promueve la conscientización de que la comunicación es un acto en el cual tanto el docente como el estudiante se encuentran entre sí como lo que son seres humanos en un proceso de aprendizaje.

La comunicación didáctica en el aula se caracteriza por una relación terapéutica entre docente y estudiante constituyendo un auténtico encuentro entre seres humanos que luchan por la misma causa: la optimización de los aprendizajes. Si la relación es adecuada, el trabajo del docente es realizado más eficientemente y las situaciones son desarrolladas favorablemente. De esta manera una positiva relación entre docentes y estudiantes cultiva la efectividad en el proceso de aprendizaje.

Dicha comunicación puede definirse como el proceso por medio del cual la información es intercambiada y entendida por un docente y uno o más estudiantes, usualmente con la intención en aquél de motivar o influir sobre las conductas de éstos, generándose así un encuentro donde no hay parte silenciosa.

Es un acto donde un ser humano llamado docente conoce, comprende y ayuda a otro ser humano llamado estudiante, quien realiza esfuerzos de acuerdo con sus propios recursos y experiencias en un afán de lograr sus metas.

Esta comunicación didáctica se fundamenta en la psicología humanística, llamada también de la tercera fuerza, que considera al ser humano como lo que es, una estructura biológica con libertad de funcionamiento, provisto de una estructura interna que le capacita para interactuar con otros en forma libre y responsable. Único ser vivo dotado de un lenguaje, con capacidad para ser, crear y evocar.

Aprender será ahora resolver activamente problemas vitales y no simple acumulación de datos descontextualizados. La experiencia como ciclo total de la actividad deja una conducta, un saber, una guía para la acción, una pauta de conducta para futuras acciones. Las experiencias que una persona vive le dejan saldos, y este saldo ayuda a crecer, a enriquecerse anímica y espiritualmente. Este crecer es educación, por eso la experiencia coincide con educación.

En este considerar a la educación como experiencia el eje del proceso educativo no estará mas en el profesor sino en el propio alumno, que es quien debe desarrollar habilidades que le faciliten aprender, investigar, comunicarse, expresarse, experimentar, actuar en grupos, etc. Indudablemente el profesor deberá desarrollar a su vez un cierto tipo de habilidades que le permitan acompañar, guiar a sus alumnos en el aprendizaje. El profesor deja de ser el centro para convertirse en mediador entre el alumno y el conocimiento.

Los métodos didácticos que usa este profesor- mediador están asentados sobre una nueva lógica que coincide con la del método científico; lógica que permite al alumno

el resolver los problemas que se les presentan, identificándose así el pensar con el método científico. Pensar es "pensar para", es pensar dentro de una situación conflictiva que necesita resolución. La obtención de solución es el aprendizaje.

Esta educación moderna está inmersa en una realidad social en permanente cambio, los avances científicos son tan vertiginosos que sería imposible estar al tanto de todos. En una cultura que cambia la acumulación de datos no tiene sentido porque estos quedan obsoletos muy rápidamente. La educación estática tenía verdades halladas, sagradas, eternas. Hoy la verdad hay que descubrirla, y se la descubre investigando, siendo protagonistas activos de la educación.

En una educación de esta característica son mucho más importante las habilidades que un chico desarrolle para encontrar los datos que necesita en función de una necesidad específica que su capacidad para acumular datos desconectados en la memoria. Además, lo importante del hoy es seguir aprendiendo y reactualizar permanentemente lo aprendido. En esta concepción educativa los fines son internos, immanente a la actividad escolar.

El alumno para aprender debe primero comprender el "para que" hace algo. Es imposible despertar el interés, llamar la atención del alumno si este no conoce el objetivo de lo que está aprendiendo.

La Tutoría como respuesta

En este marco, el establecimiento de un programa organizado de tutoría pudiese contribuir a apoyar a que el educando desarrolle una metodología de estudio y de trabajo que sea apropiada a las exigencias de su etapa educativa en que el educando se encuentre.

Dentro de la actividad educativa la acción tutorial constituyen un elemento inherente a la actividad docente dentro de un concepto integral de educación de manera que esta adquiera un carácter verdaderamente integral y personalizado y no quede reducida a mera instrucción de conocimientos.

En este sentido, uno de los principales retos del programa es lograr que una proporción elevada de alumnos alcance niveles de desempeño académico favorables y culminen satisfactoriamente sus estudios en los plazos previstos. El programa debe enmarcarse en un nuevo enfoque educativo flexible y eficiente, basado en el aprendizaje y atento al desarrollo humano integral, a la formación en valores y a la disciplina intelectual de los estudiantes.

Para cumplir con dichos fines, es necesario desarrollar nuevos enfoques de lo educativo, que permitan formar al estudiante de una manera integral, dotándolo de las herramientas necesarias que le permitan adaptarse continuamente a las cambiantes demandas del medio donde llevará a cabo su práctica profesional.

Se espera que esta actividad de tipo tutorial estimule el desarrollo de las capacidades del estudiante y enriquezca su práctica educativa, permitiéndole detectar y aprovechar sus potencialidades, desarrollando su capacidad crítica e innovadora, mejorando su desempeño escolar y apoyando su vida cotidiana.

El sistema tutorial, consiste en el acompañamiento de un tutor durante la formación de los estudiantes que requieren de guías de apoyo durante su educación media, por medio de la atención personalizada al alumno.

La tutoría sirve para:

- Superar dificultades en el aprendizaje y en las calificaciones.
- Seleccionar actividades extracurriculares que pueden mejorar la educación.
- Recibir retroalimentación acerca de la estabilidad emocional y la actitud hacia los estudios.

Por medio de la Tutoría el profesor comprende los problemas que enfrenta el alumno tales como:

- Ambientación al ambiente escolar.

- Condiciones individuales para un desempeño aceptable durante su formación.
- El logro de los objetivos académicos que le permitan enfrentar los compromisos de una futura práctica profesional.

La tutoría en la historia educativa

El sistema Tutorial como antecedente histórico se ha implementado en educación superior y en los colegios y escuelas en países europeos, citaremos algunos ejemplos:

Universidades Anglosajonas:

Las tutorías se practican en sesiones de atención personalizada que busca la profundidad de conocimientos. Los estudiantes asisten a cursos, asisten a Bibliotecas, escriben, participan en seminarios, discuten el trabajo con su tutor.

Universidad de Oxford:

El estudiante prepara un ensayo semanal para discutir con su tutor. Utiliza otros apoyos educativos como clases, trabajos en Bibliotecas, practicas en laboratorios, conferencias e interactúa con compañeros en actividades académicas.

Estados Unidos, Canadá y en países europeos, como por ejemplo la Universidad Católica de Lovaina:

Centros de Orientación que agrupan a especialistas en pedagogía y psicopedagogía en relación con el profesorado ordinario. Coordinan actividades de asesoría académica con atención especializada a ciertas necesidades académicas personales y sociales.

Universidades de Minnesota, Chicago, Illinois, Ohio, Missouri, Michigan y Dakota del Norte:

Experiencias conocidas en el campo de los programas de tutoría.

Universidad nacional de Educación a Distancia (UNED) en España:

El "profesor Tutor" funge como el orientador del aprendizaje autónomo de los alumnos. La tutoría y la orientación del alumno constituyen un factor indispensable para mejorar la calidad educativa.

Universidad de Navarra y Complutense de Madrid:

"Asesoramiento entre iguales"; considerado como parte de la tarea de todo profesor y derecho de todos los alumnos.

Open University en el Reino Unido:

Los alumnos estudian en forma autónoma los materiales de cada uno de los programas y se encuentran con sus tutores para resolver problemas de aprendizaje y resolver sugerencias.

Massachussets Institut of Technology:

Tutoría asistida por microcomputadoras. Útil para motivar a los estudiantes para mejorar sus habilidades de comunicación, trabajo y estudio.

La perspectiva de los organismos internacionales en relación a la Tutoría

El mejoramiento de la calidad y la eficiencia de la educación es una preocupación constante entre las organizaciones internacionales. Para la UNESCO, el personal docente debe de estar disponible para los alumnos, con el propósito de orientarlos en sus estudios.

En la "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción", su "Marco de Acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior" (1998), señala entre las diversas responsabilidades del profesor, la de:

“Proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo a los estudiantes, comprendidas las medidas para mejorar sus condiciones de vida”.

Tipos de Tutorías

Tomamos los conceptos que han desarrollado los países extranjeros en cuanto al tipo de sistemas de tutoría.

Tutoría Individual.- Consiste en la atención personalizada a un estudiante por parte del tutor que lo acompañará durante su trayectoria escolar. Aunque la propuesta institucional considera pertinente que sea el mismo tutor durante su estancia en el Centro Educativo, será posible solicitar cambio de tutor, circunstancia que habrá de justificarse. Lo anterior dependerá de la relación tutor-tutorado y de las formas de organización establecidas en cada uno de los programas docentes.

Tutoría Grupal.- Se brindará atención a un grupo de estudiantes, de preferencia grupos pequeños de entre 10 y 15 estudiantes, cifra que podrá variar según la población a atender. Es importante señalar que se recurrirá a esta forma de tutoría para tratar asuntos generales que competan al grupo, pero estará también orientada a detectar los casos problema que requieran atención individualizada. La tutoría grupal será utilizada como estrategia inicial para la atención de estudiantes a su ingreso a la Universidad o en programas docentes con alta población estudiantil.

Tutoría de Pares.- Se constituirá por díadas en las que uno de los miembros enseñará al otro a solucionar un problema, completar una tarea, aprender una estrategia, dominar un procedimiento, etc., dentro de un programa previamente planificado. La aplicación de este tipo de tutoría se hará en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje entre alumnos, de tal forma que se recurrirá a ella para apoyar la función de los profesores-tutores, aprovechando las capacidades de estudiantes sobresalientes de los últimos semestres, exclusivamente en aquellos

casos donde la demanda de tutoría rebase la disponibilidad de profesores para tales fines.

Para desarrollar la actividad de tutoría, los tutores deberán recibir una capacitación previa que les proporcione los conocimientos y habilidades mínimos para el desempeño de la actividad tutorial.

La actividad de tutoría constituye una función sustantiva de la actividad docente, por lo que deberá ser reconocida como tal y valorada adecuadamente.

CONCLUSIONES GENERALES DEL MARCO TEÓRICO

Aprendizaje:

El aprendizaje es un proceso considerable como un 'todo' en el que no sólo intervienen estímulos encadenados que generan conductas dentro de un marco de referencia, sino que es además es la suma de las relaciones e intercambios que se establecen entre las variables vitales de un sujeto.

Proceso de aprendizaje

Es la apropiación de conocimientos, desarrollo de capacidades y la formación de habilidades y hábitos.

Habilidades

Las habilidades son componentes automatizados de la actividad consciente del hombre.

Hábitos

Está vinculado a la tendencia o necesidad de realizar una u otra acción automatizada y que se logra a través de la ejercitación sistemática.

Comunicación Educativa

Es el proceso por medio del cual la información es intercambiada y entendida por un docente y uno o más estudiantes, usualmente con la intención en aquél de motivar o

influir sobre las conductas de éstos, generándose así un encuentro donde no hay parte silenciosa.

Tutoría

Es el acompañamiento y apoyo docente de carácter individual, ofrecido a los estudiantes como una actividad más intrínseca de su formación para el desarrollo de una metodología de estudio y de trabajo, de manera particular atendiendo a las diferencias individuales de los educandos.

Algunas consideraciones sobre el concepto de tutoría son:

- Constituye un proceso continuo, no puntual.
- Se desarrolla de forma activa y dinámica.
- Debe estar planeada sistemáticamente.
- Supone un proceso de aprendizaje.
- El currículo escolar debe ser el marco para su desarrollo.

La tutoría y orientación adquieren matices diferentes a lo largo de las distintas etapas educativas.

En la educación infantil y primaria, las funciones más importantes se refieren a la prevención de dificultades de aprendizaje y la vinculación de la escuela con la familia.

Bajo rendimiento escolar

En los casos de bajo rendimiento escolar sucede que el niño:

- se esfuerza y no obtiene una mejoría,
- presenta angustia o rechazo hacia la tarea escolar,
- está perdido, en las clases,
- tiene "cuadernos en blanco", no tiene su material,
- no logra mantener la información relativamente ordenada,
- muestra sentimientos de incapacidad frente a las obligaciones.

Métodos de aprendizaje

La Didáctica General, hace abstracción de las peculiaridades de la metodología de la enseñanza de cada asignatura y generaliza las regularidades objetivas de su desarrollo e impartición. Es decir, al desarrollar la enseñanza de cualquier asignatura, es necesario considerar, por ejemplo, las relaciones entre la teoría y la práctica, la formulación de objetivos, la determinación de los métodos. La Didáctica sistematiza y generaliza el comportamiento práctico, llegando a regularidades que pueden ser aplicables a cualquier asignatura o disciplina docente.

Motivación

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares."

Relación alumno-profesor

En la conducta participativa entre profesor-alumno se desarrollan pautas de comportamiento, que procuran la integración para lograr los objetivos de aprendizaje, es así que pueden desarrollarse habilidades sociales y otras conductas no necesariamente formales o técnicas.

1.7 HIPÓTESIS

1.7.1 Hipótesis general

Entre las principales causas del bajo rendimiento de los hijos cuyos padres están ausentes, encontramos las siguientes variables:

- Necesidad de los padres de familia de una ayuda eficaz que complemente la educación académica de sus hijos.
- Métodos caducos de enseñanza en los establecimientos educativos.
- Masificación de los alumnos en las aulas.

1.7.2 Hipótesis particulares

- El establecimiento de los métodos de enseñanza tradicionales, en lugar de métodos modernos en las escuelas, da como resultado los problemas académicos en los educandos.
- Los alumnos no reciben educación diferenciada en el desempeño de su actividad escolar.
- Existe un desconocimiento de parte de los padres de los diferentes métodos de enseñanza que se deben desarrollar en la actividad académica de los hijos.
- Existe un bajo nivel de motivación hacia el estudio, en los estudiantes con bajo rendimiento escolar.
- La relación docente-alumno no es favorable para el proceso de enseñanza Aprendizaje.
- Un centro de tutoría contribuirá como elemento importante para mejorar la calidad del rendimiento escolar de los educandos.

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Tipo de estudio

Nuestro estudio es de corte descriptivo, ya que nos hemos propuesto realizar la descripción de una serie de conceptos y variables empleados en el tema tratado. Por su parte, hemos de ir desarrollando estudios correlacionados entre las variables dependientes e independientes, así como también será de tipo explicativo, porque vamos a detallar las causas de los eventos sociales de nuestra investigación, que es el rendimiento académico y sus dificultades en los educandos cuyos padres están ausentes del hogar.

1.8.2 Tipo de diseño de la investigación

Nuestra investigación emplea un diseño de corte no experimental, ya que no hay manipulación de variables, sólo vamos a analizar el fenómeno que ya existe y cómo se está dando en el contexto natural. No existiendo ninguna construcción provocada experimentalmente por los investigadores. Nuestra investigación de tipo no experimental, se puede clasificar como de tipo transversal, ya que estamos recogiendo los datos en un solo momento y en un tiempo único siendo de tipo descriptivo y correlacional causal.

1.8.3 Selección de la muestra

Nuestro estudio se constituyó por muestreos de opinión de padres, profesores y directivos. Nuestra unidad de análisis serán los estudiantes escolares, cuyos padres pertenecen al nivel socio-económico medio-alto y alto, desde el preescolar hasta noveno de básico.

El universo de los colegios que cumplen con los requisitos indicados en el párrafo anterior es de 24 colegios, de los cuales analizamos el 20%, que es un total de 5 colegios.

1.8.4 Parámetros de la muestra

Padres con niños de nivel primario de ambos sexos y de bajo rendimiento académico, cuyos padres y madres trabajan o están ausentes un gran número de horas del hogar.

CAPITULO 2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A fin de conocer la situación actual de la educación en general, y con la finalidad de conocer los problemas que se presentan dentro de los sistemas de enseñanza aprendizaje en niños de edad escolar, hemos procedido a efectuar un estudio investigativo al respecto.

Instrumentos de medición

Efectuamos 100 entrevistas a profesores con los objetivos de determinar de primera mano los problemas habituales en un aula de clase, conocer la calidad de la relación alumno profesor, establecer las bondades de los métodos didácticos utilizados, saber si se utiliza la tutoría como sistema de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

Se realizaron 284 encuestas a los padres de familia cuyo objetivo consistió en conocer cual era la posición y opiniones de los encuestados sobre el sistema educativo actual, y determinar su participación en el desarrollo académico de los hijos.

Se efectuaron observaciones en tres instituciones educativas representativas del grupo de colegios pertenecientes a nuestro universo, el objetivo de dicha observación fue analizar en la práctica los problemas que pudieran existir entre alumnos y profesores dentro del salón de clases.

Resultados

En relación a los objetivos de nuestra investigación se efectuaron entrevistas y encuestas a directivos de centros educativos, profesores y padres de familia (Ver Investigación de Mercado, capítulo 3, y sus anexos correspondientes); cuyos resultados demuestran un sistema educativo nacional venido a menos, masificación de la educación, problemas de aprendizaje en los alumnos, sistemas tradicionalistas y carencia de evaluaciones que midan el progreso cualitativo de los alumnos, según la opinión de los docentes.

Paralelamente las encuestas a los padres de familia dan a conocer la necesidad de un seguimiento mas oportuno al desarrollo educativo de los hijos, insatisfacción acerca de los métodos de la escuela y la pedagógica de los profesores, interés por el servicio de tutoría y capacidad de pago para el mismo.

Del total de la muestra de profesores y directivos entrevistados el 65 por ciento señalan mas aspectos positivos que negativos en cuanto al sistema educativo nacional, destacándose entre los más relevantes en orden descendente:

- Falta de control de seguimiento a profesores,
- Masificación en aulas,
- Escuela Unidocente,
- Tocología,
- Profesores sin titulo,
- Escuelas Nocturnas,
- Sistema de evaluación cuantitativo
- No empleo de enseñanza con métodos activos o productivos
- No desarrollo de la creatividad

Y como aspectos positivos señalados se destacan:

- Existencia de una Facultad de Filosofía en Universidades locales
- Textos nacionales,
- Sistema intensivo de estudios
- Institutos Normales
- Cursos de perfeccionamiento
- Clasificación de materias

Del total de profesores y directivos encuestados el 40 por ciento no conocía el sistema de tutoría. De los que respondieron positivamente, el 70 por ciento opinaron que la tutoría era un sistema prioritario para la misión de la escuela.

Los profesores también indicaron que entre los problemas más comunes de los alumnos se pueden encontrar:

- Evaluaciones no reflejan avance cualitativo del alumno
- Sistema académico deficitario en matemáticas e idioma nacional
- Alumnos desorientados, existen problemas de aprendizaje.

Sólo el 8% de los profesores conocía a alguna institución que realice tutorías. El otro 92% no lo conocía.

De los directivos entrevistados, el 70% consideraba que es importante implementar un sistema de tutoría en las escuelas que presiden. El 11% consideraba que no era importante, y el 19 % no contestó ni positiva ni negativamente.

En la relación alumno- profesor, en la generalidad de las observaciones efectuadas se detectaron que las relaciones que establecen los docentes con los educandos son de carácter autoritarias donde el alumno no desempeña un rol activo en su proceso de enseñanza y el maestro es el modelo y el guía, al que se debe imitar y obedecer. La disciplina y el castigo se consideran fundamentales, y los ejercicios escolares son suficientes para desarrollar las virtudes humanas en los alumnos.

Realmente la relación maestro-alumno debe de pasar de una relación de poder-sumisión que se da en la Escuela Tradicional a una relación de afecto y camaradería contribuyendo al libre y espontáneo desarrollo del niño, donde la autodisciplina sea un elemento que se incorpore en esta nueva relación; el maestro cederá el poder a sus alumnos para colocarlos en posición funcional de autogobierno que los lleve a comprender la necesidad de elaborar y observar reglas. Pero que no son impuestas desde el exterior por un tirano que las hace respetar utilizando chantajes o castigos

corporales, sino que son reglas que han salido del grupo como expresión de la voluntad popular. De esta manera la educación se constituye en un proceso para desarrollar cualidades creadoras en el niño.

Se deben de introducir una serie de actividades libres para desarrollar la imaginación, el espíritu de iniciativa, y la creatividad. No se trata sólo de que el niño asimile lo conocido sino que se inicie en el proceso de conocer a través de la búsqueda, respetando su individualidad. Esto hace necesario tener un conocimiento más a fondo de la inteligencia, el lenguaje, la lógica, la atención, la comprensión, la memoria, la invención, la visión, la audición, y la destreza manual de cada niño, para tratar a cada uno según sus aptitudes. Se propone la individualización de la enseñanza, atendiendo a las diferencias individuales, lo cual se ve limitado en cierto sentido por la excesiva cantidad de alumnos por aulas.

En otros aspectos observados se detecto el énfasis en los contenidos, consecuentemente en la persona que ha de transmitirlos: el profesor, la exposición (clase magistral o demostración) es el método más empleado para la asimilación de la información, quedando relegado el protagonismo del alumno y la memoria tiene un rol decisivo. El éxito del aprendizaje está determinado por la capacidad del alumno de adaptarse al profesor y por aptitudes connaturales

En el estudio realizado se hacen evidentes las falencias que esta posee, como por ejemplo ver la ciencia unidireccional, no se interesan por la apropiación de los conocimientos en el alumno ya que solo les interesa que ellos repitan las ecuaciones y definiciones que se vieron en la clase, se utiliza el proceso de transmisión – recepción en la enseñanza; donde el profesor viene a ser una réplica hablante del libro y quien se sabe de memoria todas esas verdades fundamentales que constituyen el patrimonio cultural.

Claro que esto tiene una explicación externa a la educación misma y viene dada por la sociedad que exige a la escuela que sea la trasmisora de su patrimonio cultural o sea el conjunto de contenidos que estima valioso, reducidos previamente a ideas o conocimientos depositados en libros.

El eje está en el educador y en lo que este hace, ya que es quien habla y señala lo que hay que hacer porque es él el único que lo sabe.

La didáctica insertada en esta realidad educativa se utiliza con más frecuencia como métodos didácticos al analítico, sintético, inductivo, deductivo, que son los métodos propios del pensar y no del enseñar. Estos métodos son los que usamos permanentemente en nuestra vida diaria, son funciones que el hombre lleva a cabo espontáneamente, de lo que se concluye que de didácticos no tienen nada.

Debe de desarrollarse un aprendizaje enfocado a resolver activamente problemas vitales y no simple acumulación de datos descontextualizados, convirtiéndose el eje del proceso educativo al propio alumno, que es quien debe desarrollar habilidades que le faciliten aprender, investigar, comunicarse, expresarse, experimentar, actuar en grupos, etc. Indudablemente el profesor deberá desarrollar a su vez un cierto tipo de habilidades que le permitan acompañar, guiar a sus alumnos en el aprendizaje. El profesor debe dejar de ser el centro para convertirse en mediador entre el alumno y el conocimiento, donde los métodos didácticos que usa este profesor- mediador estén asentados sobre una nueva lógica que coincide con la del método científico; lógica que permite al alumno el resolver los problemas que se les presentan, identificándose así el pensar con el método científico.

Por supuesto que es mucho mas fácil dar clases de la manera tradicional, ya que la moderna exige creatividad y desafíos constantes para crear un clima que le de oportunidades a todos de participar y crecer.

Con respecto a los métodos de enseñanza que en ocasiones se detectaron durante el proceso de la observación, fueron los de tipos tradicionales, con una exposición informativa y de transmisión de conclusiones ya hechas de la ciencia sin despertar la actividad mental independiente en los alumnos, las analogías se emplean en ocasiones, donde el docente mediante esta pone en relación los conocimientos previos y los conocimientos nuevos que él introducirá a la clase

Los métodos problémicos, la conversación heurística, la exposición problémica donde el docente comunica conocimientos, hace una descripción, explica y crea

sistemáticamente situaciones problemáticas, que les permitiera a los educandos su introducción en el proceso de búsqueda de la solución de problemas nuevos para ellos, a partir de lo cual aprendieran a adquirir de manera "independiente" determinados conocimientos y a emplearlos en la actividad práctica fueron pobremente empleados.

En la técnica de enseñanza expositiva en la escuela media no debe sobrepasarse como duración en 3° y 4° años, de 10 a 15 minutos; no está de más decir que en la exposición se deben intercalar interrogatorios que constituyan una invitación a la reflexión, anotaciones en el encerado, presentación de material didáctico, revisiones hechas por los alumnos, etc. La exposición debe ser conducida de modo que provoque las preguntas de los alumnos. Debe prestarse a suministrar datos para que los alumnos los relacionen entre sí, favoreciendo, de este modo, la reflexión, lo cual no se observe en todos los casos. Por otra parte se emplearon por parte de algunos docentes objeto de observación, la técnica cronológica, donde un problema o asunto fue enfocado desde su origen hasta la actualidad, así como, la técnica de la argumentación que consiste en una forma de interrogatorio destinada a comprobar lo que el alumno debería saber. Está encaminada más bien a diagnosticar conocimientos, de suerte que se constituye en un tipo de interrogatorio de verificación del aprendizaje.

El diálogo y la discusión como técnicas educativas también fueron pobremente empleadas por los docentes y que es una forma de interrogatorio, y de participación activa de los alumnos cuya finalidad no consiste tanto en exigir conocimientos como en llevar a la reflexión y la elaboración de conceptos. Tienen un carácter más constructivo, amplio y educativo que la argumentación, ya que a través de éstas puede el alumno ser llevado a reflexionar acerca de los temas que se están tratando y también sobre sus propios conceptos, de suerte que sea él mismo quien evalúe la veracidad de los mismos o elabore nuevas proposiciones.

Es de resaltar la necesidad de incorporar al proceso docente, de manera armónica y racional, métodos que promuevan la actividad independiente y creadora de los educandos, dentro de los que se destacan en la literatura pedagógica los

denominados métodos problémicos. La enseñanza problémica parte de la creación de una situación problémica, lo que significa que durante el proceso de la actividad, el hombre tropiece con algo incomprensible, que lo alarme, que lo asombre. El empleo de preguntas problémicas y el planteamiento de situaciones problémicas es muy útil para facilitar el trabajo cooperativo de los estudiantes disminuyendo el rol protagónico del docente.

Esta consideración resulta particularmente importante para el tratamiento de una área de relevante significación científica y social como las ciencias básicas, considerando principalmente las asignaturas de Matemáticas y Física, cuyo proceso de *enseñanza - aprendizaje*, contradictoriamente, se considera deficiente.

Lo anterior indica que enseñar ciencias básicas no es transmitir conocimientos o nociones de química, biología, física, geografía o matemática, sino más bien es lograr un desarrollo intelectual que le permita al estudiante argumentar y demostrar.

De lo anterior se desprende la necesidad del uso de los métodos activos que promueven una mayor activación del proceso enseñanza aprendizaje tales como: Los métodos de situación para la solución de problemas, método de simulación, métodos de discusión, juegos de roles, métodos de grupos para la solución creativa de problemas, que no son más que aquellos que sitúan al estudiante en una posición activa, reflexiva y crítica, al incrementar su participación y ofrecerle a través de ella la adquisición de conocimientos y el desarrollo de hábitos, habilidades y capacidades, para enfrentar problemáticas de su vida. Una de las formas más efectivas de desarrollar el pensamiento creador es la enseñanza. Desde el punto de vista pedagógico, esta enseñanza se fundamenta en la enseñanza desarrolladora, cuya esencia radica en la necesidad de desarrollar las capacidades cognoscitivas en los estudiantes y la cual se da a través de la relación docente - estudiante (carácter bilateral de la enseñanza).

En el proceso de enseñanza- aprendizaje, la enseñanza constituye una adquisición de aprendizajes, lo que implica la participación del alumno. Basada en la correlación enseñar/aprender. En las entrevistas realizada a los padres, estos en más de la

mitad se quejaron de que los profesores se limitan a explicar en las clases y se desentienden de lo que les ocurre a los alumnos. Cumpliendo así con su tarea de manera parcial realizándola como una tarea pero no como un logro. La enseñanza como logro significa que el aprendizaje esta implicado en la enseñanza.

El aprendizaje es un cambio formativo donde el sujeto adquiere destrezas y habilidades, incorpora contenidos informativos y adopta estrategias para aprender y actuar. El aprendizaje constituye un proceso complejo y mediatizado El propio alumno constituye el principal agente mediador, y donde el profesor se implique como un facilitador del proceso de aprendizaje de las diferentes estrategias cognitivas para actuar con independencia y libertad personal, lo cual aún no se ha alcanzado en su totalidad.

Es necesario trabajar para el uso y creación de métodos y procedimientos más generales y productivos con el fin de lograr una participación más colectiva y creativa y el desarrollo más eficaz de su pensamiento.

De acuerdo a nuestra investigación los sistemas educativos de las escuelas en nuestro medio no incluyen generalmente sistemas de tutoría estructurados e implementados en sus procesos, y de igual manera nuestra legislación educativa no contempla aún esta alternativa de mejoramiento del rendimiento académico como en otros países y culturas. Es muy común que en un aula de más de 20 alumnos el porcentaje de captación esté por debajo del mínimo, debido al bajo nivel de llegada del profesor a los estudiantes causado por la falta de espacios pedagógicamente divididos, alto número de estudiantes por aula y desconocimiento de técnicas tutoriales por parte de los profesores.

Los departamentos de orientación en muchos casos son manejados por una sola persona para todo el alumnado del centro educativo, en otros se da prioridad a las técnicas reactivas, en lugar de proactivas, y debido a esto no se previenen problemas de aprendizaje, ambientación y orientación. En muchos casos el nivel de fracasos estudiantiles no es solucionado a tiempo; como resultado de esto se da pérdida de año del estudiante.

En los últimos tiempos algunas escuelas particulares han observado esta necesidad y están iniciando implementaciones de esta modalidad de seguimiento escolar. Tales como el Ágora, Urdesa School, etc. En otros planteles, se incluyen horarios luego de las clases regulares para dedicarlos a la resolución de tareas, pero eso no es una medida de solución satisfactoria y definitiva de los problemas, puesto que se revisan exclusivamente las tareas y no las temáticas o tópicos que se trataron superficialmente en clases. Cabe indicar que tampoco se analizan las falencias de cada alumno lo que no permite la revisión de problemas individuales.

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

La investigación psicológica ha logrado identificar factores de riesgo que ponen en peligro el desarrollo psicosocial de la persona y, consecuentemente, su desempeño en los estudios. Los expertos reconocen la existencia de cuatro factores que afectan el desempeño académico:

- Factores fisiológicos
- Factores pedagógicos
- Factores psicológicos
- Factores sociológicos

Los factores fisiológicos influyen en forma importante en el bajo rendimiento de los estudiantes; sin embargo, es difícil precisar en qué grado afectan realmente, ya que, por lo general, se encuentran interactuando con otros factores. Dentro de los de orden fisiológico, los que principalmente permiten predecir el comportamiento de las calificaciones escolares están:

- Modificaciones endocrinológicas que afectan al niño.
- Deficiencias en los órganos de los sentidos, principalmente en la vista y en la audición.
- Desnutrición
- Salud y peso de los estudiantes.
- Falta de horas de sueño
- Falta de ejercicio adecuado

Estos factores que disminuyen la motivación, la atención y la aplicación en las tareas, también afectan la inmediata habilidad del aprendizaje en el salón de clases y limitan las capacidades intelectuales.

Los factores pedagógicos son aquellos que se relacionan directamente con la calidad de la enseñanza. Entre ellos se encuentran:

- Número de alumnos por maestro.
- Adecuación o inadecuación de los métodos y de los materiales utilizados.
- Motivación del maestro y tiempo dedicado a la preparación de sus clases.

En cuanto a los factores psicológicos conviene señalar que algunos estudiantes presentan desórdenes en sus funciones psicológicas básicas, tales como: percepción, memoria y conceptualización. El mal funcionamiento de ellas contribuye a las deficiencias en el aprendizaje. Por otro lado, el rendimiento académico es influido por variables de personalidad, motivacionales, actitudinales y afectivas, que se relacionan con aspectos como nivel escolar, sexo y aptitudes. Entre los problemas más comunes muchas veces se dan de índole emocional, que corresponden a la etapa infantil y de la adolescencia (temprana y tardía), ya que estos niños y jóvenes enfrentan un periodo de cambio en muchas áreas de su vida. Además, se ha observado que el rendimiento es reflejo, entre otras cosas, del tipo de hábitos de estudio con los que cuentan para su desempeño escolar. Si se considera que los problemas del aprendizaje se presentan en todas las edades, se puede suponer que una de las causas del bajo rendimiento académico es el mal uso o la falta de estrategias de estudio que permitan al estudiante aprovechar de manera óptima los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, los factores sociológicos son aquellos que incluyen las características socioeconómicas y familiares de los estudiantes. Entre éstas se encuentran: la posición económica de la familia, el nivel de escolaridad y ocupación de los padres y la calidad del medio ambiente que rodea al estudiante, las cuales influyen en forma significativa en el rendimiento escolar de los mismos.

La exigencia de un entorno globalizado exige una educación moderna para nuestros niños, los métodos de aprendizaje y el facilitador de estos métodos que es el educador deben tener como protagonista principal al educando, premisa sobre la cual se estructura la idea del presente proyecto empresarial.

Son importantes para la solución del problema los siguientes preceptos:

La relación maestro- alumno sufre una transformación en la Escuela Nueva. De una relación de poder-sumisión que se da en la Escuela Tradicional se sustituye por una relación de afecto y camaradería. Es más importante la forma de conducirse del maestro que la palabra. El maestro será un auxiliar del libre y espontáneo desarrollo del niño.

La autodisciplina es un elemento que se incorpora en esta nueva relación, el maestro cede el poder a sus alumnos para colocarlos en posición funcional de autogobierno que los lleve a comprender la necesidad de elaborar y observar reglas. Pero que no son impuestas desde el exterior por un tirano que las hace respetar utilizando chantajes o castigos corporales, sino que son reglas que han salido del grupo como expresión de la voluntad popular.

Si se considera el interés como punto de partida para la educación, es innecesaria la idea de un programa impuesto. La función del educador será descubrir las necesidades o el interés de sus alumnos y los objetos que son capaces de satisfacerlos. Están convencidos de que las experiencias de la vida cotidiana son más capaces de despertar el interés que las lecciones proporcionadas por los libros.

Se trata de hacer penetrar la escuela plenamente en la vida; la naturaleza, la vida del mundo, los hombres, los acontecimientos serán los nuevos contenidos. En todo caso los libros serán sólo un suplemento de las demás formas de aprender. La educación es un proceso para desarrollar cualidades creadoras en el niño.

Si hay un cambio en los contenidos, debe darse también un cambio en la forma de transmitirlos. Se introducen una serie de actividades libres para desarrollar la imaginación, el espíritu de iniciativa, y la creatividad. No se trata sólo de que el niño

asimile lo conocido sino que se inicie en el proceso de conocer a través de la búsqueda, respetando su individualidad. Esto hace necesario tener un conocimiento más a fondo de la inteligencia, el lenguaje, la lógica, la atención, la comprensión, la memoria, la invención, la visión, la audición, y la destreza manual de cada niño, para tratar a cada uno según sus aptitudes. Se propone la individualización de la enseñanza como sistema que acompañe al sistema cooperativista o grupal.

Estos preceptos nos llevaría a un cambio muchas veces radical en el sistema educativo nacional, sin embargo el objetivo del presente trabajo es sencillamente llevar una solución alternativa viable hasta que se efectúen las transformaciones necesarias en todo el sistema educativo a nivel particular, estatal, legal y administrativo dentro de los organismos a cargo de la Educación en nuestro País.

2.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Como conclusión de lo expresado hasta el momento, creemos que tenemos sólidas bases para emitir un criterio favorable para el desarrollo de una empresa que ofrezca los servicios de tutoría, como una solución a los problemas manifestados por los actores del macro y microentorno educativo actual y futuro. Lo que redundara en el progreso de nuestra niñez, su futuro como ciudadanos de bien y por ende para la sociedad en general.

Con la finalidad de verificar nuestra hipótesis, este estudio procederá a elaborar un plan de negocios de la empresa Tutoría Integral, que describirá el análisis de los factores, elementos y condicionamientos que se podrían presentar en la puesta en práctica de la empresa como propuesta factible del desarrollo de la misma, estudio que se desarrolla en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE CREACION

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Tutoría integral será una institución educativa de carácter privado que brindará un servicio novedoso satisfaciendo una necesidad latente de guía y orientación educativa que incluirá la capacitación académica, desarrollo del pensamiento crítico, orientación vocacional, desarrollo de la creatividad y de valores en los niños y jóvenes.

El servicio de tutoría se realizará a domicilio ya que se desea aprovechar el ambiente familiar del educando sacándolo del medio rígido y formal de la escuela o del colegio.

Por considerar la tutoría una actividad de especial dedicación y profesionalismo, el presente proyecto desarrollará una serie de estrategias administrativas, de mercado y financieras que permitan ofrecer un diagnóstico de la idea como un proyecto viable.

Esta empresa debe ser un instrumento que, además de ayudar a determinados estudiantes en casos particulares, sirva para detectar dichas deficiencias, ponerlas de manifiesto y contribuir al cambio social mejorado del sistema educativo y a la protección y apoyo de la vida familiar, pues ambos son indispensables e irrenunciables.

El proyecto tutoría integral utilizará la metodología del sistema innovador –“aprender a aprender”- que permite demostrar cómo una empresa de tutoría para niños, que se proponga orientarlos académica y psicológicamente para que progresen en una carrera correcta, debe contar con profesionales preparados mediante una actualización de sus planteamientos pedagógicos. El desarrollo del pensamiento y sentimientos del alumno no ha sabido ser materia central de estudio de los profesores de disciplinas académicas, al menos en la enseñanza secundaria. Una

empresa tutorial no debe contratar entonces simplemente a licenciados en especialidades disciplinares (matemáticas, idioma, ciencias de la naturaleza, etc.), sin preocuparse de más datos de su currículum, sino cerciorarse de que, además, han realizado una conveniente profundización en temas pedagógicos, como el que da nombre a este apartado.

Con el título de "aprender a aprender" denominamos la construcción de un sistema personal para aprender y mejorar por parte del alumno, tema esencial cuando se trata de plantear una programación de tutoría para estudiantes. Como los estudiantes más capaces de autorregularse conscientemente son también los que avanzan más fácilmente, es muy importante que un programa educativo o tutorial posibilite adecuadamente el ejercicio de capacidades que el estudiante puede desarrollar para regular él mismo su propio proceso de aprendizaje. Dicha construcción personal se realiza mediante este ejercicio.

Hablamos, pues, de autorregulación, que es el comportamiento de control de la propia actuación. Pero no de una autorregulación cualquiera, como podría ser la de los actos reflejos del sistema nervioso, sino de aquella que se basa en la metacognición (Reif i Larkin, 1991; Labarrere, 1994), es decir, en el conocimiento que el sujeto tiene de su propia actividad cognitiva. Por tanto, lo que estamos planteando se enmarca en la fundamentación racional de la propia conducta. Ambos aspectos (conocimiento y conducta) nos permitirán avanzar en la comprensión de cómo deben ser las actividades que posibiliten la práctica y aprendizaje de la autorregulación meta cognitiva, así como de posibles elementos del ambiente que pueden dificultar o favorecer esto en los niños.

El mecanismo principal de la meta cognición suele ser la autorreflexión consciente del sujeto sobre sí mismo y sobre su forma de operar. Un contenido que merece destacarse en la meta cognición es el llamado "locus of control", o sea, el convencimiento de que los hechos dependen más o menos del control personal. Si el estudiante piensa que el locus es externo, que poco o nada puede hacer para cambiar las cosas, se verá dominado por un sentimiento de impotencia. Esto suele

prevalecer en las clases sociales pobres (Bruner, 1988), y tiende a anular sus recursos humanos, y a frustrar las expectativas personales.

Lo deseable es un "locus of control" a la vez realista e interno, que tenga en cuenta las dificultades y limitaciones del medio, pero que valore todas las posibilidades personales de ejercer una respuesta positiva, tendente a mejorar la situación.

En cuanto a la conducta de autorregulación, consiste en la auto representación de los objetivos de aprendizaje, la planificación de la acción, y la definición de criterios que permitan reconocer los propios errores y dificultades.

La esfera social inmediata del grupo-clase en la escuela puede entorpecer o favorecer este proceso autorregulador, como también el conjunto de la clase social del estudiante. Así, las clases sociales medias suelen proporcionar a sus hijos capacidades mayores de autorregulación que las clases pobres. En efecto, progenitores activos con los niños, cariñosos, que sostienen aspiraciones elevadas y que les proveen abundancia de alternativas están alentando y ejercitando la autorregulación de sus hijos (Bruner, *ibid.*) como capacidad permanente.

Esto es precisamente lo que conviene: asegurar que el sistema personal de autorregulación consciente sea un componente estable de la propia actuación y personalidad, válido para enfrentarse a todas las tareas. Leselbaum (1991) afirma que lo esencial es que el alumno esté bien persuadido de que tiene toda la iniciativa necesaria para organizar mejor su trabajo, y que los aprendizajes técnicos y metodológicos de una disciplina pueden ser transferidos dentro de un trabajo a realizar en otra disciplina (p. 134)¹

¹ La insistencia de Leselbaum en la transferencia sugirió a Milà (1999) incluir este dato en su tesis, dedicada a la transferencia del aprendizaje en educación a favor del medio ambiente; la comunicación con este último autor me ha permitido reafirmar mi opinión de la importancia que tiene enseñar a "aprender a aprender" en la tutoría y la educación en general.

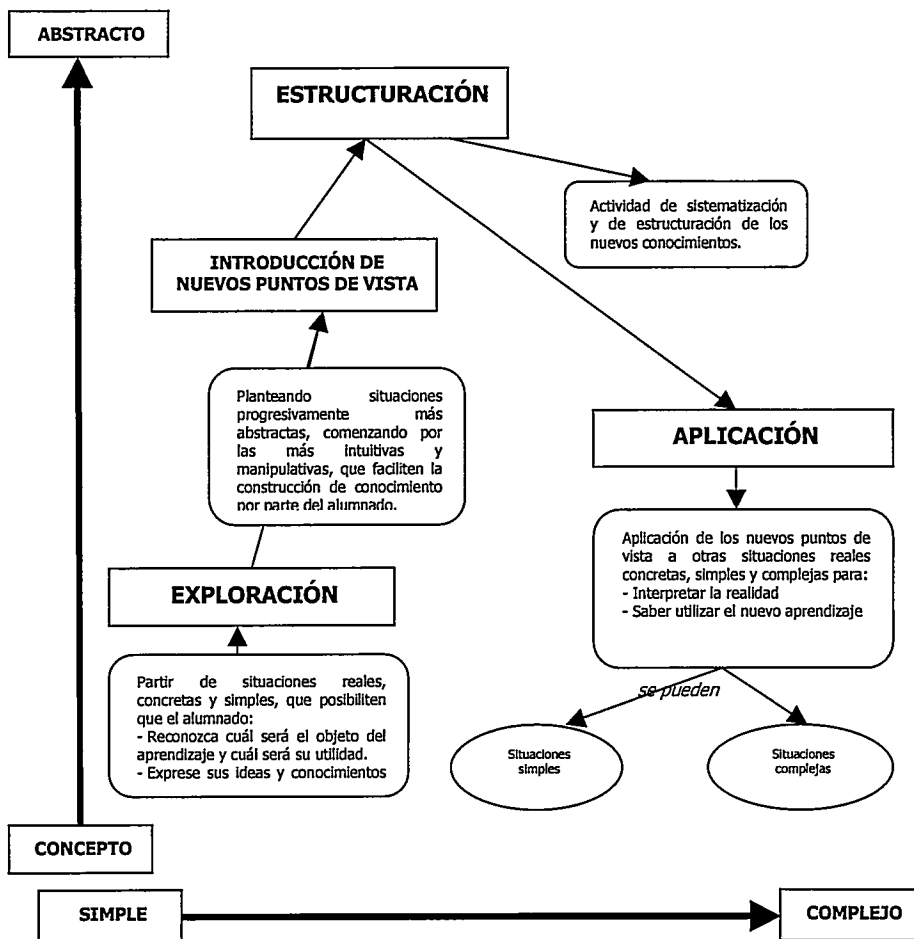
Los autores proponen un proceso general de aprendizaje heurístico que prepare los alumnos para situaciones futuras de autoformación. Consiste en:

- Plantearse los objetivos
- Jerarquizarlos
- Determinar las estrategias para alcanzarlos
- Encontrar los recursos
- Escoger entre aquellos que se adapten mejor
- Gestionar el tiempo
- Tener en cuenta las presiones

Autoevaluarse...

Podemos dar un paso más en vislumbrar cómo son los ejercicios que posibilitan que se adquiera esta capacidad autorreguladora, mediante la "Teoría de la Actividad" (Talizina, 1988), aplicada a la enseñanza. Esta teoría revela características que las acciones de aprendizaje pueden tener en relación con la autorregulación meta cognitiva. Según dicha teoría, los conocimientos se sustentan sobre una actividad o acción: también los meta conocimientos. Hacen falta, pues, actividades que subrayen las fases normales de la acción: (1) representación de los objetivos; (2) anticipación sobre el proceso (emisión de hipótesis sobre los resultados posibles,...); (3) planificación de la estrategia; (4) ejecución; (5) evaluación (control de las fases anteriores).

Finalmente podemos citar también, en relación a la enseñanza de la autorregulación, algunos modelos de ciclos de aprendizaje, como el de Sanmarti e Izquierdo (1997), esquematizado en la figura siguiente, que recogen el necesario desarrollo de la capacidad de generalizar mediante actividades de sistematización y estructuración abstracta de los nuevos conocimientos y posibilidades de actuación introducidos.



Las teorías sobre la autorregulación meta cognitiva se tornan, pues, prácticas cuando sirven para generar actividades de enseñanza y aprendizaje. En la futura empresa de seguimiento tutorial que planteamos los autores, teniendo y actualizando una base teórica como la que hemos empezado a exponer, en éste y tantos otros temas de la didáctica, han de saber llevarla al diseño de actividades de tutoría.

Es algo, pues, que conviene tener en cuenta a los efectos de selección de perfiles profesionales, contratación y formación permanente del personal tutor, y de la gestión económica de la empresa, que debe aportar los recursos necesarios para esta capacitación laboral constante de sus tutores.

3.1.1 Misión

Complementar la educación formal dentro del ambiente familiar de los niños y jóvenes, fomentar el desarrollo de sus habilidades y talentos, incentivar la práctica de los valores éticos, morales y espirituales y orientar su vocación.

3.1.2 Visión

Constituir a Tutoría Integral como una institución líder en la formación de niños y adolescentes que disfruten con el aprendizaje y producción de conocimientos, que sean capaces de desarrollar talentos, valores y principios como los pilares sobre los cuales estructuren su personalidad y profesión futura.

3.2 EVALUACIÓN DEL MERCADO Y COMPETIDORES

El mercado es el espectro donde confluyen la oferta y la demanda. Interactúan además de proveedores e intermediarios, personas naturales y jurídicas con necesidades y capacidad de compra. La Evaluación de Mercado es la herramienta mediante la cual se vincula la empresa con su entorno y grupo objetivo; la investigación de mercados describe, explica, evalúa y predice lo que la gente hace, piensa, siente y desea cuando adquiere o distribuye bienes y/o servicios.

Es la base fundamental para la toma de decisiones, la búsqueda sistemática y el análisis de información relevante para la identificación de oportunidades y solución de problemas del marketing.

3.2.1 De La Investigación De Mercado

La presente investigación de mercado pretende captar del mercado la información necesaria para el planteamiento correcto del servicio que se quiere brindar así como obtener mayores datos del ambiente competitivo actual para proponer al mercado objetivo un servicio acorde a sus necesidades y posibilidades.

Objetivos de la investigación del mercado

- Necesidades puntuales de servicio
Captar información primaria que facilite la toma de decisiones referente a la oferta de servicio del proyecto permitiendo una mejor adaptación de la propuesta al mercado.

- Ambiente competitivo*
Conocer a profundidad la competencia específicamente las características del servicio que proporcionan en la actualidad.

Necesidades puntuales de servicio

Información a obtener de:

- Padres de familia
Oferta de servicio, necesidad latente.
¿Por que solicitan el servicio?
¿Cómo debe ser el servicio para su opinión?
Satisfacción de servicio de otras empresas o personas
particulares
¿Cómo mide los resultados del servicio obtenido hasta el momento?

- Colegios, directores, profesores sobre:
Rendimiento de alumnos de escuela de nuestro target
Necesidades de aprendizaje
Oferta de servicio – opinión - (características del mismo)
La posibilidad de un futuro brindar este servicio a sus alumnos

- Competencia directa e indirecta:
 - Colegios
 - Empresas
 - Personas Particulares
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cuántos son?
 - ¿Cuál es su oferta de servicio?(características de su servicio)
 - ¿Cuánto cuesta su oferta de servicio?
 - Nivel de satisfacción de dicha oferta de servicio

Hipótesis de la investigación

Necesidades:

- Los Padres de Familia identificarían como necesidad una ayuda eficaz que complemente a la formación académica como de valores y de desarrollo personal de sus hijos
- Identificarían como importante las múltiples soluciones que se les podría proporcionar para las diferentes dudas que tengan o que puedan surgir con respecto a la educación de sus hijos en aspectos netamente académicos y de desarrollo personal
- Considerarían como un respaldo la ayuda de profesionales capacitados en el área educativa que tengan conocimientos pedagógicos y psicológicos un de principios y valores morales respetables que sirva de apoyo a la educación de sus hijos.

Características del servicio:

- Facilidad en obtener el servicio
- Medios didácticos de calidad
- Infraestructura óptima
- Tutores profesionales

Competencia:

- Enfoque de servicio únicamente en la nivelación escolar, limitando así su oferta.
- Personal con nivel de capacitación medio.
- Infraestructura no adecuada.
- Alto porcentaje de competencia informal.

Alcance de la investigación de mercado

La investigación está dirigida a padres de familia y directivos de escuelas del mercado objetivo del proyecto.

La situación o problema:

Análisis de dos Factores externos que influyen en el aprendizaje de los niños de escuela y en el nivel de desempeño académico de los alumnos.

- Situación familiar
- Sistema educativo
 - Filosofía de enseñanza
 - Métodos empleados
 - Didáctica utilizada
 - Profesionalismo.
 - Etc.

Fuentes de datos a utilizar:

- Datos Secundarios (Disponibles en otra fuente de información):
 - Fuentes Estadísticas
 - Manuales
 - Revistas

- Datos Primarios:
 - Indicadores de Rendimiento
 - Calificaciones
 - Conducta
 - Test psicológicos y académicos
- Encuestas y entrevistas:
 - Padres de Familia
 - Directivos y profesores de escuelas
- Objetivo de la información:
 - Planteamiento de necesidades
 - Satisfacción del servicio propuesto
 - Situación académica de los alumnos

Investigación Cuantitativa

Sondeo aplicado

Entrevistas a profesores de escuela:

- Metodología de enseñanza
- Dificultades de aprendizaje comunes en los alumnos
- Comportamiento de los alumnos
- Psicología de padres. Comportamiento frente a problemas de aprendizaje de sus hijos.
- Soluciones propuestas a problemas identificados (opinión)
- Opinión del servicio

Competencia:

- Producto, Precio, promoción de la oferta de servicio de tutoría.
- Metodología aplicada
- Infraestructura de su oferta

Otras fuentes de información:

- Internet e investigaciones / Sistema de Tutoría

Encuestas:

Se prepararon 284 encuestas dirigidas a padres de familia cuyos hijos estudian en los colegios con las características que definimos en la segmentación de mercado, anexamos a este trabajo un modelo de la misma, las respuestas a las preguntas de la encuesta, fueron tabuladas con los resultados obtenidos según el anexo denominado "Investigación de Mercado" y cuyas conclusiones presentamos mas adelante.

En esta encuesta se consideraron la evaluación del rendimiento académico de los hijos, planteamiento de necesidades al respecto, opinión del servicio propuesto, grado de satisfacción del servicio propuesto y sondeo del precio del servicio.

Entrevistas:

Se prepararon 100 entrevistas a profesores de colegios particulares con experiencia en docencia en los colegios designados como posible mercado, con la finalidad de que evalúen el sistema educativo nacional, nos den información, sobre el conocimiento que tengan de un sistema tutorial como proceso pedagógico, y sobre instituciones que hayan desarrollado o desarrollen sistemas similares al servicio propuesto.

Con la finalidad de obtener la información que requerimos las entrevistas, poseen preguntas relacionadas a los siguientes aspectos:

- Podría explicar la manera en que actúan o determinan acciones en la escuela por usted precedida las directrices dadas por el Ministerio de Educación o el organismo encargado que rige la educación primaria del país.
- Que opinión tiene del sistema educativo nacional, cuales son sus aspectos positivos y negativos del mismo y que grado de influencia tiene dentro de la escuela.
- ¿Lo considera flexible? Hasta que punto es su grado de toma de decisiones particulares.

Sobre el Sistema de Tutoría:

¿Qué conoce de este sistema?. ¿Podría detallar al respecto?

¿Qué valor educacional y formativo le podría dar a este sistema?

¿Qué valor le da a este sistema, lo considera un complemento adecuado para la misión de la escuela por usted precedida?

¿Conoce empresas que proporcionen servicio de tutoría a alumnos de escuela?

Si tiene conocimiento, ¿Cuáles son las características de dicho servicio?

Sobre la realidad de alumnos, aspectos académicos y conductuales:

¿Cuál es la situación académica y conductual de los alumnos de escuela (calificaciones)?

¿Cuáles son las principales causas que ocasionan en los alumnos su bajo rendimiento académico y su mala conducta? Dentro de esta problemática extensa, ¿qué podría acotar y cuál, según su opinión, es la solución apropiada que como unidad educativa puede ofrecer?

Sobre la competencia directa e indirecta:

1. ¿Qué colegios proporcionan este servicio?

Sondeo :

- Llamadas telefónicas
- Entrevista de opinión con profesores de las instituciones sobre temas varios relacionados al tema.

2. ¿Qué empresas proporcionan este servicio?

Sondeo:

- Información por medios de comunicación y por recomendaciones de padres de familia, profesores, directivos.
- De servicio, características de servicio

3. Personas particulares que proporcionan este servicio

Sondeo:

- Recomendaciones, padres de familia, directivos.
- Características de servicio.
- Padres de familia:
- Nivel de satisfacción de servicio.

Técnica de Muestreo:

Para definir el número de encuestados revisamos diferentes fórmulas para determinar la representatividad de la muestra, basándonos en el universo de estudiantes.

El principal requisito es que la muestra sea aleatoria, es decir los encuestados deben ser de distintos sectores.

La fórmula cambia en función del universo:

Universo Infinito. Mayor a 100 000.

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

• Universo Finito. Menor a 100 000.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

El universo fue determinado según la cantidad de alumnos de las diferentes escuelas seleccionadas antes mencionadas:

Aprox. 10,000 alumnos – 10,000 padres de familia

Universo Finito:

$$n = \frac{1.96(2)^2 * 0.50% * 0.50% * 10,000}{0.05(2)^2 (10,000-1) + 1.96(2)^2 * 0.50% * 0.50%}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.05 * 0.05 * 10,000}{0.0025 * 9999 + 0.049}$$

$$n = 96.04$$
$$25.1$$

$$n = 3.83$$

$n = 3.83 * 100 = \underline{383}$ encuestas según la técnica de muestreo finita aplicada.

El nivel de confianza hay que expresarlo en valor de Z.

-90% de confianza = 1.65 (valor Z).

-95% de confianza = 1.96 (valor Z).

-99% de confianza = 2.58 (valor Z).

• Los parámetros a analizar son:

-N = Tamaño de la población.

-n = Tamaño de la muestra.

-Z² = Nivel de confianza. (valor z)

-e² = % de error.

-p = 50%

-q = 50%

El nivel de confianza hay que expresarlo en valor de Z.

-90% de confianza = 1.65 (valor Z).

-95% de confianza = 1.96 (valor Z).

-99% de confianza = 2.58 (valor Z).

• Los parámetros a analizar son:

-N = Tamaño de la población.

-n = Tamaño de la muestra.

-Z² = Nivel de confianza. (valor z)

-e² = % de error.

-p = 50%

-q = 50%

VALOR DE Z:

Valor de Z para un nivel de confianza de 95%

1.- $0.95 / 2 = 0.4750$

2.- **Z 0.04 0.05 0.06**

1.8 0.4671 0.4678 0.4686

1.9 0.4738 0.4744 **0.4750**

2.0 0.4793 0.4798 0.4803

3.- Tenemos en el área 0.4750 el encuentro de la fila 1.9 y la columna 0.06 entonces:

$$Z = 1.96 \quad (1.9 + 0.06)$$

SOLUCION DE LA MUESTRA

De 600.000 personas la muestra es con un 95% de confianza y 5% de margen de error:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2} = 384 \text{ personas}$$

SOLUCION DE LA MUESTRA:

De 50.000 personas la muestra es con un 95% de confianza y 5% de margen de error:

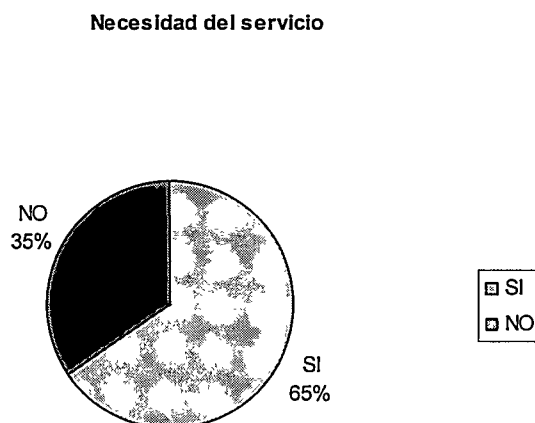
$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 50.000}{0.05^2 \times (50.000-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 381 \text{ personas}$$

3.2.2 Resultados De La Investigación De Mercado

El Mercado

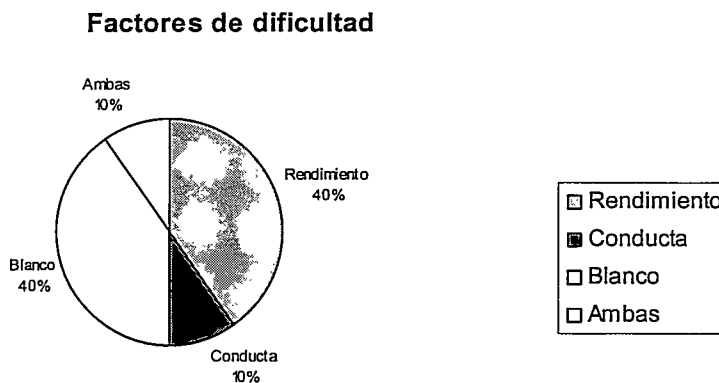
El mercado de Tutoría Integral estaría enfocado a padres de la clase media-alta y alta de la provincia del Guayas, quienes encuentran dificultades en la formación académica de sus hijos tal como se concluye con los resultados de la muestra obtenida.



De acuerdo a lo que manifiestan los padres los métodos caducos de enseñanza, la desactualización de los maestros, la falta de compromiso de los estudiantes con sus deberes como educandos, entre otros son las causas del problema.

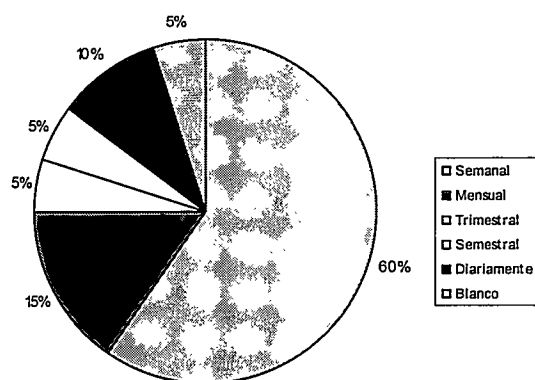
Sus apreciaciones concuerdan con lo manifestado por los docentes entrevistados, quienes si bien es cierto manifiestan temas positivos al referirse a la educación en nuestro medio, también recalcan fallas, tales como, escuela uni docente, toxicología, profesores sin título, sistema de evaluación cuantitativo, falta de control y seguimiento a los profesores, masificación de alumnos en las aulas.

*Anexo, tabulaciones, encuestas, entrevistas



Según se analiza en la muestra la falta de tiempo de los padres que trabajan los obliga muchas veces a utilizar los servicios de maestros particulares que se dedican únicamente a la explicación exclusiva de lo que el alumno aparentemente no comprendió en la escuela, profesionales sin experiencia en muchos casos, además el seguimiento académico en muchos de los casos no es diario, sino a través de las libretas de calificaciones trimestrales, mensuales o quinquimestrales, según el caso. Estos padres, al explicarles las bondades del servicio se presentan interesados en él como solución a sus problemas.

Seguimiento escolar



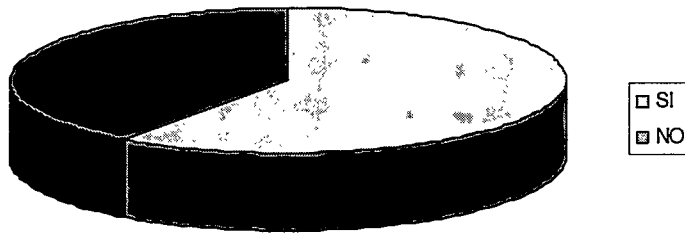
En el caso de los maestros particulares su servicio está orientado exclusivamente hacia la supervisión del cumplimiento de tareas escolares, o refuerzo de temas no aprendidos en la escuela, no hay capacitación para el desarrollo de otras habilidades, formación de valores y guía vocacional. Muchas veces son maestros particulares de distintas materias con métodos pedagógicos desactualizados y diferentes entre sí, los que en muchas ocasiones causan confusión y malos hábitos de estudio y aprendizaje.

El Servicio

Las prolongadas ausencias de ambos padres en el hogar, las novedosas formas de entretenimiento tales como la televisión, los juegos por computadora, los juegos de videos, contribuyen a que los niños no se dediquen a sus responsabilidades escolares, esto crea la necesidad de que alguien esté pendiente de su desempeño académico.

El servicio de un sistema tutorial para los educandos, fue ampliamente aceptado por los maestros entrevistados, tal como se puede observar en los anexos, cuyas conclusiones en extracto exponemos a continuación:

Sistema Tutorial



Importancia del sistema



Segmentación De Mercado

La segmentación de mercado es la definición de una parte significativa del mercado agrupada según criterios preestablecidos, con el fin de conformar grupos homogéneos que faciliten la aplicación de una estrategia de mercado. Es así que el mercado puede ser segmentado de siguiendo criterios demográficos, como la edad, sexo, etc., geográficos, región, continente, país, etc., social, como la educación, cultura, etc., y otros que se consideren pertinentes.

En nuestra investigación el mercado ha sido segmentado de la siguiente forma:

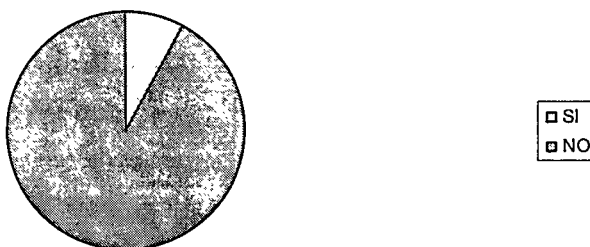
Niños y niñas de escuela entre 8 y 12 años de edad pertenecientes a un nivel socioeconómico medio alto – alto de la ciudad de Guayaquil y Samborondón.

Al buscar una solución al problema de rendimiento escolar y de aprendizaje de los alumnos se plantea como solución el servicio de tutoría como una opción.

Situación De La Competencia

El servicio que prestará Tutoría Integral es nuevo en el medio debido a que nuestra cultura educativa y la situación económica familiar muchas veces se concreta en la inversión en la escuela. Un tutor implica un gasto adicional, por lo que nunca antes se ha planteado como parte del sistema educativo nacional.

Competencia



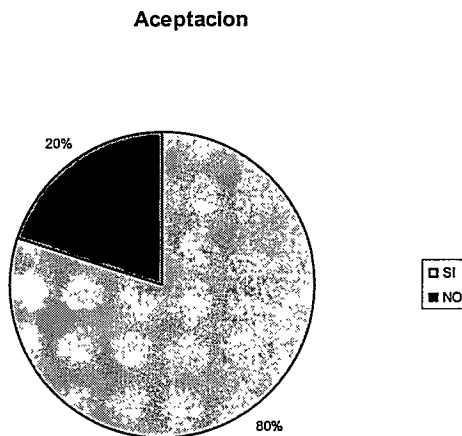
Sin embargo existen servicios sustitutos que pueden considerarse como competencia y que son:

- Organizaciones dedicadas al seguimiento académico o educación en el hogar de niños con problemas de aprendizaje.
- Maestros a domicilio.
- Actividades extracurriculares en las escuelas y colegios. (Apoyo en las tareas, clases adicionales de idiomas, matemáticas, teatro, etc.)

Realmente el servicio de Tutoría integral como tal no tiene competencia directa pero podríamos considerar que el mercado pudiera dejarse llevar por los servicios tradicionales, antes descritos, razón por la que consideramos tenerlos como competidores sustitutos ya que éstos pueden evolucionar en el servicio o competir con mejores precios.

3.2.3 Estrategia De Marketing

Servicio Personalizado



Por ser un servicio que se prestará a cada niño en su hogar, la empresa tendrá un sistema que facilite la movilización de los tutores dividiéndolos por sectores de acuerdo a la zona residencial de los alumnos. Se intercambiarán los horarios y tutores de acuerdo a las necesidades y al plan tutorial de cada alumno.

El servicio de tutoría incluirá:

- Capacitación académica en las siguientes áreas:
 - Ciencias numéricas
 - Ciencias naturales y sociales
 - Lenguaje y comunicación
 - Idioma extranjero
 - Computación
- Orientación vocacional
- Desarrollo de valores

Al ser un servicio a domicilio se aprovechará el ambiente familiar excluyendo la rigidez y formalidad que generalmente encuentran los estudiantes en las escuelas y

colegios, el tutor que representa a *Tutoría Integral* será un formador preocupado por el bienestar del educando de manera individual respetando su carácter y ayudándolo a desarrollar su propia personalidad.

Las visitas de los tutores se efectuarán entre tres y cinco días a la semana y de acuerdo al horario programado para cada alumno, el mismo que se establecerá conforme a sus aptitudes y debilidades en las diferentes áreas académicas, de valores y personales.

El servicio de *Tutoría Integral* se caracterizará por la vocación educativa de los tutores, seleccionados entre maestros con un alto grado de profesionalismo y experiencia en sus diferentes especializaciones. Un aporte valioso para su selección como tutores será además sus valores éticos y morales comprobados.

Objetivos Generales

1. Contribuir a elevar el proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes y hábitos positivos y a promover el desarrollo de habilidades intelectuales en los estudiantes, mediante la utilización de estrategias de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares.
2. Crear un clima de confianza que, propiciando los distintos conocimientos que pueden influir directa o indirectamente en el desempeño escolar del estudiante, permita el logro de los objetivos del proceso educativo.
3. Contribuir al mejoramiento de las circunstancias o condiciones de aprendizaje de los alumnos a través del desarrollo de técnicas pedagógicas resultantes del análisis y recomendación de la información generada en el proceso tutorial.

Objetivos Específicos

- Retroalimentar el proceso educativo.
- Integrar al estudiante a la formación escolar

- Motivar al niño a comprometerse en su desarrollo académico
- Desarrollar habilidades
- Apoyar el proceso académico
- Orientar las inclinaciones vocacionales

Beneficios del sistema

- Permitir que el alumno supere dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico.
- Favorecer la integración al proceso escolar.
- Seleccionar actividades extraescolares que puedan mejorar su formación.
- Recibir retroalimentación en aspectos relacionados con su estabilidad emocional y su actitud hacia su futura carrera estudiantil.

PRECIO

De acuerdo a la definición de la Enciclopedia Libre, un **precio bien escogido** debería permitir tres cosas:

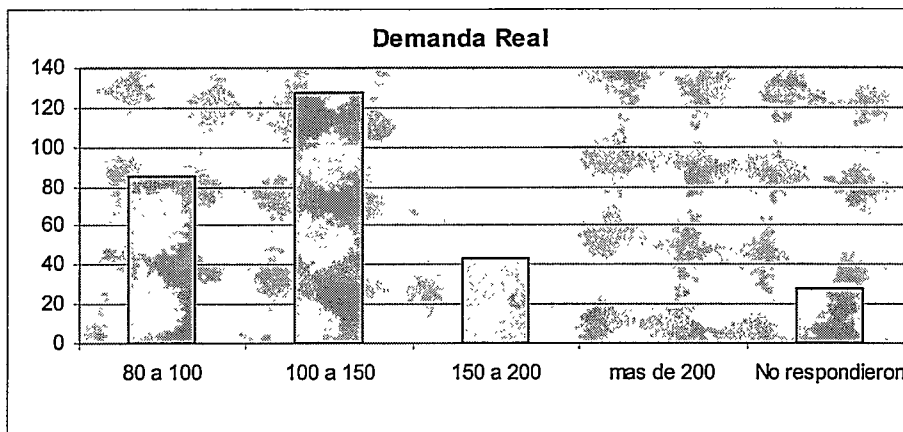
- Conseguir los objetivos financieros de la compañía. (En nuestro caso se detallan en la estrategia financiera y se define el precio en base a este criterio.)
- Ajustarse a la realidad del mercado (¿comprarán los consumidores el producto al precio indicado?). La investigación de mercado nos permitió determinar un precio ajustado a la realidad de nuestro mercado.
- Mantener una posición de producto y ser coherente con las otras variables del marketing mix.

El precio del servicio se determina además con un criterio de la **relación calidad/precio**, ya que es el interés de Tutoría Integral como empresa, que sus clientes tengan la percepción de que relacionan su precio con una mayor calidad.

La estructura de nuestros precios contendrá los rubros concernientes a costos, gastos y un margen de ganancia.

El rubro de costos incluye las horas incurridas por los tutores, honorarios de los supervisores, materiales y movilización, los gastos tendrán relación con el proporcional de gastos generales o indirectos.

Al preguntar a nuestra muestra sobre los costos del servicio se obtuvieron los siguientes resultados:



El precio se define en una pensión mensual de \$ 120, bajo el esquema de contratos anuales, se dará la opción de poder realizar también contratos quinquenales o trimestrales según el sistema de estudio de la escuela del niño.

PROMOCIÓN

En Marketing, la Promoción es parte integrante de la publicidad, entre otros como la venta personal, los anuncios, relaciones públicas, etc. Nuestra Estrategia de Promoción estará dirigida a obtener un impacto inmediato en las ventas, orientada a estimular la demanda del servicio.

Se define por medio de la promoción en el precio de la matricula, a un costo inferior por lanzamiento del servicio.

PUBLICIDAD

La Publicidad se llevará a cabo a través de una campaña de lanzamiento que tendrá los siguientes objetivos:

- Resaltar la experiencia como educadores de los directivos y la calidad de los tutores.
- Hacer conocer las ventajas del servicio enfocadas en las habilidades y competencias que desarrollará el niño a través del sistema de tutoría.
- Utilizar medios de publicidad relacionados al tipo de imagen que queremos dar calidad académica, valores morales y cultura.
- Presentar una imagen de conjunto o equipo que sea el equivalente al individuo que vamos a formar, jóvenes creativos, críticos, capaces e íntegros.

Para esto se utilizará publicidad de lanzamiento en medios accesibles a nuestro mercado como: Revista Samborondón, televisión pagada y visitas a ejecutivos y empresarios.

La campaña incluirá visitas a prospectos, básicamente localizados en: escuelas y Colegios del perímetro Norte (Zona Samborondón, Vía a la Costa, Juan Tanca Marengo, Urdesa y Los Ceibos)

Americano	Liceo Panamericano
Naciones Unidas	American School
Jefferson	Ágora
Alemán Humboldt	Nueva Época
Abdón Calderón	Espíritu Santo
Logos	Thomas Alba Edison
Inst. Inte. Sudamericano	Indoamérica
Nuevo Mundo	Urdesa School
Liceo Naval	SEK
La Moderna	La Moderna Sergio E. Pérez
COPOL	Torre Mar
Balandra	Delta

El Servicio será presentado a través de un folleto tipo brochure impreso con alta calidad que de a conocer las ventajas del servicio y tenga una presentación impecable y elegante.

Participaremos además en Ferias de Colegios y exposiciones en donde se promuevan instituciones educativas, como las de Expoplaza.

3.3 ANALISIS DE PORTER

3.3.1 Conceptualización

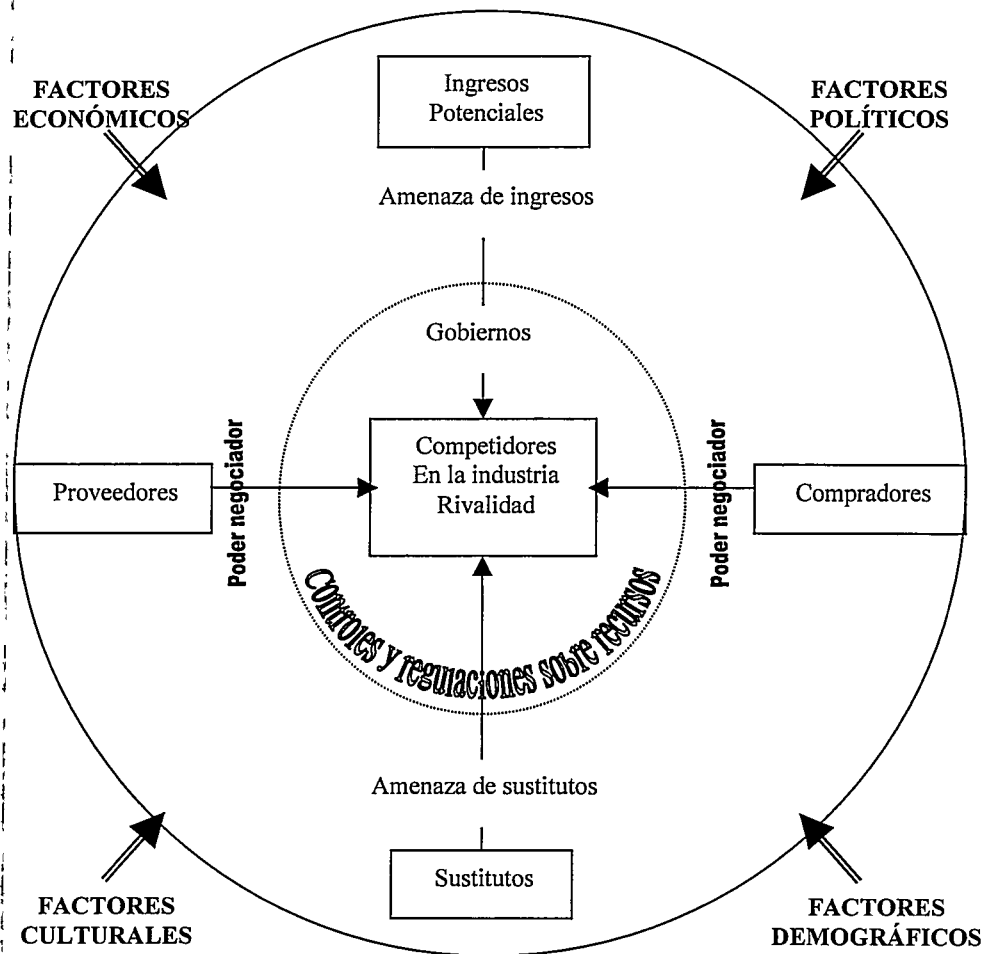
Una tarea fundamental para definir las estrategias a ponerse en práctica en una empresa nueva es el análisis del ambiente en el que se desenvolverá la empresa, identificar y comprender las fuerzas externas que inciden sobre ella. La visión integral de éstas implica reconocer sus conexiones e interdependencia.

Dentro del Marco de Análisis Ambiental, el primer paso es clasificar las fuerzas externas en cuatro categorías: factores económicos, políticos, culturales y demográficos. Desde luego, existen formas alternativas de clasificarlos. No obstante, estas cuatro tiene la ventaja de ser completas y de poderse integrar fácilmente con las perspectivas y técnicas analíticas derivadas de la economía, de las ciencias políticas, de la sociología, de la antropología y de la demografía, disciplinas que constituyen el fundamento de las ciencias sociales.

El segundo paso es reconocer que el entorno empresarial tiene cuatro niveles: el internacional, que abarca los diversos tipos de interacción entre países; el nacional, forjado por la estrategia y las políticas de un gobierno; el nivel de la industria, que incluye el ambiente competitivo inmediato de las empresas, el cual desarrolla MICHAEL PORTER, por medio de las cinco fuerzas que presionan el ambiente competitivo de la empresa.

El análisis de la industria de Porter, se concentra en la estructura de la industria y en su dinámica competitiva, las cuales están formadas por factores ambientales

especiales y se fundamenta en los mercados, industrias y experiencias de los países desarrollados, es necesario modificarlo y completarlo para que nos sea útil en nuestra investigación. Esto lo lograremos al unir el análisis de las Cinco Fuerzas con el Análisis FODA que trataremos mas adelante. Para clarificar nuestro estudio a continuación presentamos un grafico de los factores que analizaremos.



El marco de las Cinco Fuerzas reconoce cinco categorías de competidores y sus fuerzas competitivas correspondientes:

CATEGORÍAS DE COMPETIDORES

FUERZAS COMPETITIVAS

Competidores actuales	Intensidad de la rivalidad
Competidores potenciales	Barreras de entrada
Sustitutos potenciales	Presiones de sustitución
Proveedores	Poder de negociación de los proveedores
Compradores	Poder de negociación de los compradores

El concepto central que sustenta este marco es la "relatividad extendida". En el centro se encuentran los competidores reales y la intensidad de su rivalidad constituye la fuerza competitiva entre ellos. Alrededor de los competidores existentes hay amenazas de entrada de parte de competidores potenciales y de productos sustitutos. Por último, las interacciones con proveedores y compradores se consideran como una dinámica competitiva expresada en relaciones de poder de negociación. El marco de las Cinco Fuerzas contiene elementos genéricos que se pueden aplicar a todo análisis de la industria, a continuación daremos a conocer el efectuado para el presente trabajo de investigación.

3.3.2 Poder De Negociación De Los Consumidores

Estará dado por la renuencia de los consumidores a aceptar un servicio desconocido. Esto tiene como consecuencia el bajo o nulo nivel de negociación que tendríamos frente al alto nivel de negociación de los consumidores. No obstante esto, la experiencia de los directivos, perfil de los tutores y las estrategias de comercialización deberán ofrecer ventajas suficientes para eliminar o disminuir estas barreras.

3.3.3 Poder De Negociación De Los Competidores

Nuestro servicio será nuevo en el mercado, por lo tanto no existe una competencia directa al momento. Sin embargo nuestras estrategias explotarán las características

del mismo creando una ventaja competitiva que desarrolle lealtad hacia nuestra empresa por parte de los clientes.

3.3.4 Poder De Negociación De Los Productos Sustitutos

Existen al momento productos (servicios) sustitutos que podemos considerarlos como competencia, tales como, los maestros particulares y los servicios adicionales que puedan dar las escuelas y colegios. La forma de contrarrestar esta competencia será la calidad de servicio y los resultados que logren los alumnos con el mismo.

3.3.5 Poder De Negociación De Los Proveedores

Estimamos que nuestro mayor problema se puede presentar con los proveedores de transporte de los tutores, pero esto podemos superarlo con la adquisición de vehículos propios con los cuales nos encargarían de la movilización directamente. En cuanto a proveedores de publicidad, imprenta, suministros etc., nuestras estrategias estarán destinadas a obtener una amplia gama de alternativas en todos los servicios o productos para de esta manera hacer una correcta selección de acuerdo a nuestras necesidades y a nuestro presupuesto.

3.3.6 Poder De Negociación De Nuevos Competidores

Es muy probable que cuando *Tutoría Integral* salga al mercado otros los imiten, por lo que es necesario formar barreras a este poder motivando a los clientes a tener y mantener lealtad hacia la empresa, a través de los excelentes resultados de su servicio y adelantándose siempre a las ventajas que pudieran ofrecer los competidores.

3.3.7 Conclusiones

Basados en el Análisis de la industria de Porter *Tutoría Integral* diseñará una estrategia de diferenciación ofreciendo algo único en el mercado a través de la excelencia y ventajas de sus servicio.

La estrategia de la diferenciación tiene por objeto diferenciar los productos o servicios de una empresa con la finalidad de crear algo que se considere único en el medio. La diferenciación protege de la competencia en la medida en que vincula a los compradores con la marca o con la empresa, y reduce de ese modo la sensibilidad a los precios. Los factores que suelen ser necesarios para una estrategia de diferenciación los tiene bien definidos el servicio de Tutoría Integral tales como, calidad en investigación y desarrollo, grupo de clientes con mayor poder adquisitivo, y buena estrategia de comercialización.

3.4 ANALISIS FODA

3.4.1 Conceptualización

Una vez que Tutoría Integral ha definido su mercado y su oferta de servicio se presentan inquietudes que pueden definirse por medio de la formulación de preguntas claves para el planteamiento estratégico, como: ¿Qué tipo de negocio debería ser? ¿Esta en las áreas correctas? ¿Qué estructura debería tener el negocio? ¿Qué variables políticas y gubernamentales pueden afectar la empresa? ¿Qué estrategias deberá la empresa seguir? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que podrían dejar fuera del negocio a Tutoría Integral?

Es por esta razón además del análisis de la industria de Porter, efectuaremos el análisis situacional o de la matriz TOWS, por sus siglas en ingles, en la cual T representa las amenazas (threats), la O, las oportunidades (opportunities), la W, las debilidades (weaknesses) y la S, las fortalezas (strengths). Como resultado de este análisis el Foda presenta cuatro estrategias alternativas de su matriz, las cuales rebasan en le análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades); según lo explican Koontz and Wehrich, en su obra Administración una Perspectiva Global.

Los términos amenazas y oportunidades se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades

están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas". La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de la competencia de las instituciones educativas extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para el tipo de servicio que pretende Tutoría Integral. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten productos, servicios y estrategias. Otro ejemplo de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley educativa, introducción de un servicio sustituto por la competencia, una catástrofe nacional o política. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigaciones y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer tutores de excepcional capacidad o tener prestigio de gran seriedad y profesionalismo pueden significar una fortaleza para la nueva empresa.

3.4.2 *Análisis Del Macroentorno*

Oportunidades

- Necesidad de ayuda pedagógica por parte de niños y jóvenes con problemas de bajo rendimiento escolar.
- Necesidad de los padres de personas que los ayuden en la educación formal de los hijos.
- Carencia de tiempo de los padres en la actualidad para permanecer en los hogares y asistir a las reuniones convocadas en la escuela.
- Desconocimiento de los padres de las ciencias modernas.
- Perspectivas de los padres de la clase alta y media-alta de dar educación adicional a sus hijos a fin de prepararlos para universidades extranjeras.

Amenazas

- Servicio nuevo en el mercado.
- Barreras al cambio de utilización de servicios educativos tradicionales.
- Barreras al pago de un servicio adicional a la escuela o colegio.

3.4.3 *Análisis Del Microentorno*

Fortalezas

- Directivos con experiencia y reconocidos en el ámbito educativo.
- Tutores con excelente profesionalismo y con perfiles personales que se ajustan a las expectativas de los padres en cuanto a su idea de maestros para sus hijos.
- Solvencia como Institución, basada en el prestigio de sus integrantes.
- Capacitación y actualización periódica de su personal.

Debilidades

- Costos del personal.
- Requerimiento de un crédito para financiar el proyecto al inicio.

3.4.4 Conclusiones

Luego del análisis FODA, proyectamos que Tutoría Integral aproveche las oportunidades del mercado utilizando las fortalezas de los recursos humanos que poseerá, contrarreste las amenazas buscando a través de una buena estrategia de posicionamiento basada en una excelente promoción preoperativa y operativa que nos permita obtener una imagen de prestigio en el mercado. Nuestras debilidades se minimizarán con los ahorros de los empresarios en actividades independientes los cuales ingresarán como aportes al capital del negocio.

3.5 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

Según el libro de Samuel C. Certo existen 2 ventajas en la APO, Administración por Objetivos. Primero "Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales." Y Segundo, "El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales."

De esta manera, si los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Según el texto Administración una Perspectiva Global, de Harold Koontz, con respecto a las ventajas de la APO, señala lo siguientes:

"Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia

resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.”

Tutoría Integral desarrollará un estilo de liderazgo que privilegie la participación y la delegación, de manera que dichos objetivos provoquen la motivación necesaria en los tutores y el personal de apoyo, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

3.6 ESTRATEGIA OPERATIVA

Por estrategia para la administración operativa, básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Para planificar el proceso operativo de Tutoría Integral, se consideran todos los recursos y habilidades dentro del desarrollo del sistema, una vez implementado.

3.6.1 Proceso Operativo

El sistema operativo comprende:

- Fase Diagnóstica
- Fase Formativa
- Fase de Evaluación y Promoción

Estas fases conciernen a un período académico o contrato, es decir que por cada período académico escolar del niño o contrato de los padres con *Tutoría Integral*, se repetirá siguiendo el siguiente esquema:

FASE	RESPONSABLES	RESULTADOS
Diagnóstico	Tutores, Orientador, Supervisores	Datos relacionados al nivel de conocimientos de los niños
Formativa	Tutores, Orientador	1. Programa o currículo a seguir 2. Sesiones de trabajo
Evaluación y Promoción	Tutores, Orientador y Supervisores	Datos del nivel de aprendizaje, comparación con los programas y establecimiento de conclusiones correctivas o de motivación para el nuevo programa formativo

El plan operativo de tutoría integral incluirá la supervisión constante a los tutores por parte del personal directivo, además una comunicación periódica con los padres y colegios. El diseño incluye una retroalimentación que permita hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa de los conocimientos adquiridos y producidos por los educandos así como de la gestión efectuada por los tutores.

3.6.2 El Plan De Acción Tutorial

Principios

- Personalización, se educa a la persona como tal, para el desarrollo de la personalidad de cada uno.

- Individualización, se educa a personas concretas con características individuales, que se deben respetar, aprovechar y enriquecer.
- Integración, se educa a la persona completa, integrando los diferentes ámbitos de desarrollo y las líneas educativas.
- Diversificación, se educa ajustando la enseñanza a las necesidades educativas de los alumnos mediante las oportunas adaptaciones, curriculares, metodológicas y de acceso, adecuando el sistema escolar al alumno, a sus características, a sus aptitudes, intereses y motivaciones diferenciadas.

Objetivo General del plan

Este Objetivo se concentrará en el campo de la Orientación escolar; Orientación profesional, y Orientación personal: (Desarrollo de la autoestima y afianzamiento de la identidad personal del niño, buscando:

- Lograr una mayor atención psicopedagógica especializada y orientar adecuadamente a los niños hacia los estudios.
- Lograr una formación personalizada y acorde con las aptitudes de las niñas y niños.
- Fomentar la adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo y estudio que faciliten su progreso en los estudios.
- Potenciar las metodologías en Enseñanza-Aprendizaje, activas
- Propiciar y apoyar el desarrollo integral de los niños y niñas.

Funciones del Plan de Acción Tutorial.

El servicio de tutoría tendrá como funciones básicas, entre otras:

- a) Conocer las aptitudes e intereses de los niños con objeto de orientarles más eficazmente en su proceso de aprendizaje.

- b) Contribuir a establecer relaciones fluidas entre la escuela y la familia así como entre el alumno y la institución escolar.
- c) Coordinar la acción educativa de la escuela con el trabajo en casa del alumno.
- d) Llevar un proceso de evaluación continua de los alumnos y resolver sobre el mismo.

Las tareas orientadoras a desarrollar por el tutor serán las siguientes:

- Diagnosticar e identificar las necesidades educativas de los alumnos.
- Efectuar un seguimiento global de los procesos de aprendizaje de los alumnos al objeto de detectar las dificultades y necesidades, articular las respuestas educativas adecuadas o recabar, en su caso, los oportunos asesoramientos y apoyos.

Las tareas a desarrollar por el supervisor serán:

- Coordinar la acción educativa del centro escolar con la del tutor.
- Posibilitar líneas comunes de acción con los tutores en el marco de plan curricular del alumno.
- Coordinar la acción del tutor y los padres en actividades de apoyo al aprendizaje y Orientación de sus hijos, recogiendo cuantas sugerencias puedan favorecer el proceso educativo de los mismos.

El Plan de Acción Tutorial estará dirigido a los alumnos y a sus padres, abordará la Orientación académica en el plano personal, en las áreas de Orientación escolar y vocacional.

Contenidos

Los objetivos y las funciones que conllevan hacen que la tutoría sea una responsabilidad compartida entre los padres y los tutores, los cometidos que se

derivan, forman parte de las funciones de cualquier profesor, compete a todo el equipo de Tutoría Integral y se desarrolla en las siguientes áreas de trabajo.

Orientar: Orientar/autoconocimiento/auto orientación

Diversificar: Aprendizajes específicos/refuerzos/apoyos

Adaptar: Adaptar/necesidades educativas especiales/diversificar

Ser persona: Enseñar/Aprender a ser persona.

Convivir: Enseñar/Aprender a convivir

Pensar: Enseñar/Aprender a pensar.

Transversales/Aprender a través de los temas.

Modalidades organizativas del plan

El plan tendrá como marco de organización las actividades que permitan:

- Ajustar la respuesta educativa a las necesidades particulares del niño mediante las oportunas adaptaciones curriculares y metodológicas.
- Resaltar los aspectos orientadores de la educación (Orientación en la vida para la vida), atendiendo al contexto real en que viven los niños, al futuro que les espera y que pueden contribuir a proyectar para sí mismos, y, para ello, favoreciendo la adquisición de aprendizaje más funcionales, mejor conectados con el entorno, de modo que sus estudios aporten realmente «educación para la vida».
- Favorecer los procesos de integración al proceso escolar, de desarrollo de la propia identidad y sistema de valores.
- Prevenir las dificultades de aprendizaje y no sólo asistirles cuando han llegado a producirse, anticipándose a ellas y evitando, en lo posible, fenómenos indeseables como los del abandono, del fracaso y de la falta de adaptación de alumno en la escuela.
- Contribuir a la adecuada relación e interacción entre los distintos integrantes de proceso educativo niño, familia, escuela y el entorno social, asumiendo papel de mediación, y, si hace falta, de negociación ante los conflictos o problemas que puedan plantearse entre esos distintos integrantes.

Funciones del tutor

En Relación con los Alumnos:

- Facilitar la integración de los niños al proceso educativo y en el conjunto de la dinámica escolar.
- Contribuir a la personalización de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Efectuar un seguimiento global de los procesos de aprendizaje de los alumnos para detectar las dificultades educativas especiales, al objeto de articular las respuestas educativas adecuadas y recabar los oportunos asesoramientos y apoyos.
- Coordinar el proceso evaluador de los niños y asesorar sobre su promoción de un ciclo a otro.
- Favorecer los procesos de maduración vocacional, así como orientación educativa de los niños.
- Fomentar en el niño el desarrollo de actitudes participativas tanto en la escuela como en su entorno sociocultural y natural.

En Relación con la Escuela:

- Coordinar el ajuste de las programaciones del p nsum académico del niño, especialmente en lo referente a las respuestas educativas ante necesidades educativas especiales o de apoyo.
- Coordinar el proceso evaluador que llevan a cabo los tutores.
- Posibilitar líneas comunes de acción con los demás tutores en el marco del proyecto educativo.

En Relación con los Padres:

Son funciones del Tutor y del supervisor:

- Contribuir al establecimiento de relaciones fluidas con los padres, que faciliten la conexión entre el niño y la escuela.
- Implicar a los padres en actividades de apoyo al aprendizaje y orientación de sus hijos.
- Informar a los padres de todos aquellos asuntos que afecten a la educación de sus hijos.

Actividades

Dirigidas a los niños y a los padres:

Jornada de acogida:

- Horario y tutores del curso.
- Explicarles el funcionamiento de la Tutoría.

Conocer la situación de cada niño en la escuela y en su entorno familiar.

Elección de Delegado (Supervisor).

Factores ambientales que condicionan el estudio: Análisis y planificación de horario personal de estudio.

Programa de Técnicas Personales de Estudios.

Análisis y evaluación de la función tutorial.

Desarrollo de los programas en las diferentes ramas educativas.

Evaluación, se llevarán a cabo sesiones con los niños para evaluación y para comentar y tomar decisiones tras el resultado de las mismas.

- Analizar con los padres las ventajas e inconvenientes de las distintas opciones.
- Promover y coordinar actividades que fomentan la convivencia e integración y participación de los alumnos en el proceso educativo.
- En cada evaluación, revisión del perfil del niño y transferencia a la información del proceso de aprendizaje.

- Una hora a la semana el tutor dedica a la atención directa con los padres.
- Una vez al mes el tutor revisará su desempeño en la escuela.

Recursos materiales

- Cuestionario Personal
- Cuestionario de Hábitos de Estudio
- Programa Académico de tutoría
- Cuestionario de Evaluación
- Programa de desarrollo socio afectivo.

El Departamento de Orientación

Con respecto al Orientador:

- Coordinar la elaboración, realización y evaluación del plan de Orientación y Acción Tutorial.
- Elaborar actividades, estrategias y Programas de Orientación Escolar.
- Asesorar técnicamente en todas aquellas cuestiones que posibiliten una atención educativa personalizada e integral

Actividades del Supervisor:

- Informar sobre las funciones del orientador y del Tutor con respecto a las actividades realizadas.
- Coordinar las reuniones de tutores y orientadores.
- Coordinar, apoyar y ofrecer un soporte técnico a las actividades de Orientación y Tutoría
- Asesorar y proporcionar el material que permita el mejor conocimiento del alumnado y del grupo.

- Analizar los acuerdos y conclusiones de las reuniones con los equipos educativos y tratar de dar soluciones a los problemas planteados en ellas: Refuerzo Educativo, Adaptaciones Curriculares, etc.
- Preparar las sesiones de evaluación con los tutores.

Con respecto a los alumnos:

- Aplicar o interpretar cuestionarios o pruebas dirigidas al conocimiento del niño, pruebas de inteligencia, de aptitudes, de personalidad.
- Seguimiento de la aplicación del Plan de Acción Tutorial.
- Elaboración de informes individualizados de alumnos.
- Elaborar programas de refuerzo pedagógico para alumnos con problemas en la adquisición de las técnicas instrumentales básicas.
- Seguimiento de la evolución de los alumnos que están recibiendo adaptaciones curriculares.

Con respecto a los tutores:

- Asesoramientos en técnicas de tutoría para mejorar el clima de su relación con el niño.
- Asesoramiento y preparación de material necesario para la elaboración de las Adaptaciones Curriculares.
- Orientarles y asesorarles en cuanto a las actividades de formación y evaluación de los niños.

Con respecto a las Familias

- Reuniones informativas junto con los tutores debidamente programadas.

- Entrevistas individualizadas a petición del tutor o a petición de los padres, para resolver los problemas, de todo tipo, que se puedan presentar, a lo largo del año escolar o la tutoría.
- Informarles sobre el futuro académico y profesional al que pueden optar sus hijos.

3.7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PUESTA EN MARCHA

Dentro de las principales definiciones de administración tenemos a autores como Henry Sisk Mario y José Fernández Arena, quienes definen a la administración como:

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.”

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

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de la cual los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas y que a nuestro criterio hacen que una organización educativa como lo que será Tutoría Integral se sienta realmente identificada con ella, tales como la universalidad, la administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, como en una que presta servicio educativo; amplitud de ejercicio, la administración se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal, como es el caso de Tutoría Integral; interdisciplinariedad, La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo, objetivo muy importante en esta institución; flexibilidad, los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es

inoperante, un sistema educativo tiende a anteponer y respetar las peculiaridades de los seres humanos que interactúan en él, así como a monitorear constantemente el entorno cambiante en el que se desenvuelven.

Después de revisar alguna de sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la Administración en la vida del hombre y por lo tanto en su proceso de formación desde la infancia hasta la adultez, por lo que es necesario mencionar como un argumento relevante que tanto la educación como la administración se relacionan con las Ciencias Sociales, como la Sociología, la Psicología, el Derecho, la Economía y la Antropología. De igual manera con las Ciencias Exactas, y las Disciplinas Técnicas como la Contabilidad o la Cibernética.

Finalmente no podemos dejar de mencionar algo que une enormemente a la educación y a la administración, la Ética. La ética se puede definir como el punto de vista de las cuestiones morales que busca un individuo sobre todo, una respuesta, una orientación práctica respecto a los problemas concretos de la sociedad y por eso incluye las cuestiones que se manifiestan en un proceso de aprendizaje y en la vida educativa en general.

Si bien es cierto la administración se aplica directamente al negocio en marcha, un emprendimiento requiere una gestión previa a su operación y pertinente al inicio de sus actividades, dicha gestión requiere capacidad para administrar los recursos como elementos relevantes del proceso, los recursos que se requerirán serán:

- Las habilidades de los empresarios
- Capital inicial
- Plan de negocios

Es entonces que el presente emprendimiento requerirá del conocimiento y aplicación de las funciones de la administración, Planificación, Organización, Dirección y Control.

3.7.1 Desarrollo

La aplicación de las funciones administrativas es lo que contribuirá a que la presente propuesta de empresa, pueda ofrecer un servicio educativo de calidad una vez llevada a cabo. Para el efecto debe proyectarse como un emprendimiento concreto y viable, iniciando por la planificación de las actividades administrativas concernientes a la puesta en marcha de la empresa.

Siguiendo los procedimientos generalmente utilizados y agrupando las actividades en forma concisa y clara para el control posterior, clasificamos la gestión de la siguiente manera:

a. Gestión Pre-operativa

En esta etapa se define un tiempo destinado a la ejecución de las diferentes actividades previas al lanzamiento del servicio al mercado, concretamos estas actividades en los siguientes aspectos y orden:

- Actualización de datos de mercado, costos, gastos y precios
- Obtención de permisos para el marco legal
- Obtención del financiamiento
- Contratación de servicios básicos y arriendo de local
- Compra de los bienes de capital, mobiliario, equipos, etc.
- Contratación del personal administrativo gerencial y de apoyo
- Contratación de la Publicidad para el arranque
- Elaboración de la folletería publicitaria para el arranque

b. Gestión de Arranque

También la podemos llamar, Etapa de Implantación, o "Turn around", como nos indica Guillermo Arosemena, en su obra Gerenciando, Principios y Practicas de un Promotor de Empresas. Esta fase se llevara a cabo una vez que tenemos

todos los recursos financieros y físicos para la ejecución de la puesta en marcha de la empresa y agrupa las siguientes actividades:

- Reclutamiento y selección de los tutores
- Visitas a prospectos
- Contratación de los tutores
- Monitoreo de visitas a prospectos

c. Gestión Operativa

Esta fase es en si, la Puesta en Marcha de la empresa, y la etapa final de la secuencia lógica del proyecto, a partir de ella, el negocio deberá seguir con esquema dinámico y acorde a las vivencias propias de su actividad empresarial. Conllevan entonces dentro del proceso expuesto las siguientes actividades:

- Cierre de Venta de Contratos de Tutoría
- Diagramación de los programas por sectores, tutores y alumnos
- Ejecución de los programas o fases operativas descritas en la Estrategia Operativa.

3.8 ESTRUCTURA LEGAL

3.8.1 Requisitos

Para dar el marco legal adecuado a Tutoría Integral se deberá solicitar el permiso correspondiente al Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial del Guayas, deberán avalar la solicitud, el proyecto y los curriculums de los directivos, de acuerdo a lo solicitado por el Ministerio de Educación, en estos casos, representará a la naciente institución uno de los directivos con el título profesional de profesor. Durante el primer año la empresa podrá laborar bajo el esquema legal de negocio unipersonal como una sociedad de hecho entre los emprendedores, a partir del siguiente período se podrá iniciar los trámites para constituir una compañía.

Además y para lo concerniente a fines tributarios se obtendrá el Registro de Contribuyente.

3.9 ORGANIZACIÓN Y CONTROL

3.9.1 Diseño Organizacional

En la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales en la administración de las organizaciones en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

Los elementos fundamentales del cambio son el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategias del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas que Edward Marín (1983), ha llamado "paradigma de la complejidad", resaltando la disposición para aprender y aprehender valores, actitudes y experiencias, en donde se hace fundamental la aplicación de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio.

En este orden de ideas, el aprendizaje y la tecnología se relacionan estrechamente, en donde la capacidad de aprendizaje dependerá de la tecnología usada en forma óptima, tanto que el concepto de racionalidad bajo el enfoque unidimensional dado por Frankfurt, como representante de las escuelas de pensamiento, la considera como un medio instrumental por medio del cual se controlan los recursos, la naturaleza y hasta la vida.

Sin embargo, para el Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones.

Como puede observarse, en la actualidad se destacan nuevas formas organizacionales, tales como: el modelo matricial o de red, las cuales surgen como respuesta a los cambios, basadas en el trabajo en equipo, según destaca Galbraith (1994).

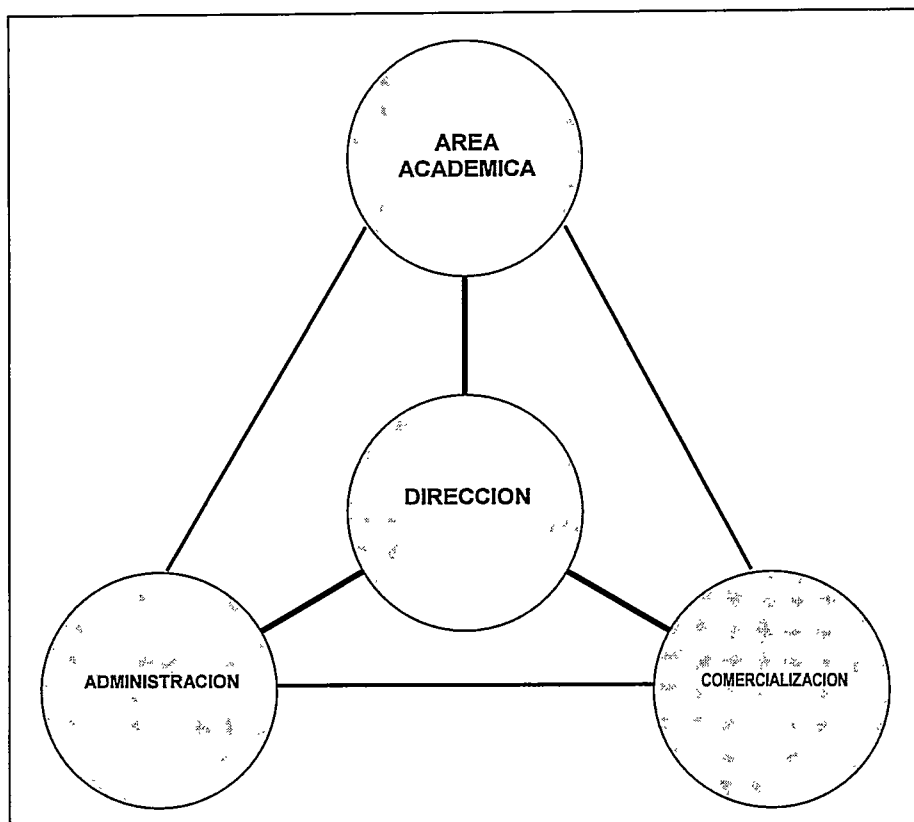
Cabe destacar que según Nohria y Eccles (1992), la red se define como un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presenta la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.

Ante esta realidad, el nuevo paradigma surge del concepto de cultura organizacional, que estudiamos desde nuestros primeros cursos de universidad, de esta forma se entiende a las organizaciones desde un punto de vista integral.

En este orden de ideas, se puede concluir que una organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta nuevas actitudes, lleva nuevas potencialidades e involucra a sus recursos humanos en dinanismos que emergen del propio proceso de conocimiento, logrando su soporte en la interconexión con redes inteligentes de productores, compradores e instituciones.

Las propuestas que emergerán del colectivo deben venir de la necesidad de trabajar con el aprendizaje de todos y con la imaginación colectiva, en donde la transformación es la combinación de lo nuevo con lo antiguo.

Con este marco referencial y para el adecuado funcionamiento de las actividades de Tutoría Integral, se diseña la siguiente estructura organizacional:



Este diseño estructura a la institución con una jerarquización de tipo red, ya que hay pocos niveles de autoridad, esto facilitara la delegación de funciones. Intervienen los tutores con tareas y responsabilidades bien definidas, tal como se describe más adelante, el Orientador, el Asistente Comercial y el Asistente Administrativo que son personal de soporte al Supervisor. Finalmente están el chofer y personal de servicios.

El esquema organizativo utilizará una administración por objetivos y bajo una cultura organizacional proactiva y dinámica, que se adecua a un sistema en red como lo indicamos anteriormente.

Los tutores serán seleccionados siguiendo rigurosos sistemas de evaluación de títulos, experiencia y habilidades interpersonales, se pondrá énfasis en la certificación de honorabilidad y honestidad en instituciones en donde laboran y han laborado.

Se plantea un ambiente de trabajo agradable y de respeto mutuo en donde se promueva la mentalidad de cambio y la creatividad.

La motivación del personal de tutores será un permanente objetivo de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO : Supervisor
REPORTA A : Los propietarios de la empresa
DEPARTAMENTO /AREA /SECCION : Supervisión

RESPONSABILIDAD BASICA:

Coordinar las actividades entre las diferentes áreas de la institución.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:

Manejo de los recursos financieros de la institución.

Coordinación de las actividades académicas con los tutores y el orientador.

Coordinación y aprobación de los planes de publicidad y eventos con el asistente de mercadeo.

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35-65 años

Sexo: Masculino o femenino.

Estado civil: indiferente

Nivel de conocimientos: Con experiencia en administración de empresas.

Educación: De tercer nivel.

Experiencia: 10 años

Conocimiento de idiomas Mínimo español e inglés

Ambiente de trabajo Trabajaré directamente con los padres, el psicólogo y los profesores.

Riesgo de enfermedades profesionales Ninguno

3.- ESPECIFICACIONES

Autoridad para tomar decisiones Absoluta

Tipo de supervisión recibida Ninguna

Relaciones interpersonales internas Con todas las áreas

4.- PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE

Manejo de los recursos financieros de la institución.

Coordinación de las actividades académicas con los tutores y el orientador.

Coordinación y aprobación de los planes de publicidad y eventos con el asistente de mercadeo.

Reuniones periódicas con los padres para informar sobre el progreso de sus hijos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO : Orientador
REPORTA A : El supervisor
DEPARTAMENTO /AREA /SECCION : Orientación o Diagnóstico

RESPONSABILIDAD BASICA:

Evaluar a los alumnos e indicar el mejor tipo de enseñanza para cada uno.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:

Evaluación y diagnóstico de los alumnos.

Recomendar, en base a la evaluación de cada alumno, el tipo de enseñanza que mejor funcione para cada uno.

Elaborar planes específicos de enseñanzas para alumnos con problemas de aprendizaje.

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35-50 años

Sexo: masculino o femenino

Estado civil: indiferente

Características de personalidad

Debe ser jovial y atento. Debe llegar a cada alumno para que pueda descubrir realmente cómo son.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO : Tutor
REPORTA A : Supervisor
DEPARTAMENTO /AREA /SECCION : Operaciones

RESPONSABILIDAD BASICA: Proporcionar educación a los alumnos.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS:

Impartir las clases a los alumnos

Reemplazar a los padres en las reuniones en la escuela, cuando así sea requerido.

2. PERFIL DEL CARGO

Edad: 25-35 Años

Sexo: Masculino o Femenino

Estado civil: Indiferente

Características de personalidad: Debe ser agradable con los alumnos.

Habilidad/ aptitudes específicas: Debe ser especialista en alguna rama de la
Ciencia.

Educación: Universitaria

Experiencia: 2 años mínimos

Cursos de especialización: en educación

Conocimiento de idiomas No obligatorio

Ambiente de trabajo Sin presión pero de alta responsabilidad

Riesgo de enfermedades profesionales Ninguno

3.- ESPECIFICACIONES

Autoridad para tomar decisiones Ninguna

Tipo de supervisión recibida Continua

Relaciones interpersonales internas Con el supervisor

4.- PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE

Impartir las clases a los alumnos

Reemplazar a los padres en las reuniones en la escuela, cuando así sea requerido.

3.9.2 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y CONTROL

La medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996), y realmente existe poco consenso en cuanto al conjunto de criterios válidos. Pero no cabe dudas que en las últimas cuatro décadas se han producido variaciones y desarrollos significativos en función de la propia filosofía empresarial y la situación del entorno social y económico y de las políticas adoptadas, que marca tendencias desde la interpretación individualista o de las partes interesadas hacia la Organización como un todo.

Mientras en la década de los 50 el desempeño era "la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957), en los 60 y los 70 se definió como "la capacidad de una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos" (Yuchtman y Seashore, 1967), hasta los 90 en que se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella (Hassard y Parker, 1993).

Hay varios criterios que predominan o son los que más se repiten, y son, sobre todo la Eficiencia (relación resultados obtenidos/recursos utilizados), y luego la Efectividad, y la Eficacia (cliente/resultados) que puede recibir distintos nombre como la Relevancia o el Efecto del Resultado, y el Valor o la Viabilidad Financiera. Veamos a continuación una caracterización de estos, a partir fundamentalmente de propuestas realizadas por Lusthaus, Ch., Adien, MH. Anderson, G., Carden, F., y Montalbán, G.1999).

Para diseñar un sistema de control para Tutoría Integral, se debe trabajar sobre la base de su estructura de tipo red y su esquema de administración por objetivos. De esta manera, es necesario pensar en integrar el nivel intermedio, el Control de Gestión al Control Operativo. Así se acerca la estrategia a la base, es decir que el sujeto de dirección que decide y actúa sobre los recursos para alcanzar determinados resultados y que logra determinados efectos o la satisfacción de las necesidades del cliente en el amplio sentido del concepto, sea el mismo que ejecuta.

No obstante sería adecuado seguir ciertos principios en el control, que aunque no se note no debe faltar, tales como:

La orientación, el objetivo del control y la evaluación de desempeño de Tutoría Integral estarán orientados a la satisfacción del cliente, a procurar la salud financiera de la empresa y el logro de sus planteamientos estratégicos, en otras palabras "hacer las cosas lo mejor posible".

La actividad a controlar, debe planificarse mediante la proyección de resultados globales en su tendencia, desviaciones (por ejemplo con respecto a los presupuestos) Operaciones realizadas respecto a estándares técnicos, etc.

El contenido, amplio, general y cualitativo, más detallado, cuantificado en valor y magnitudes físicas. Específico.

El punto de partida, análisis del entorno y de la organización Planificación estratégica e información interna de Estándares técnicos

La naturaleza de la información, que puede ser externa, intuitiva, predicativa Integrada, principalmente interna, financiera y no financiera Interna, técnica, hecha a la medida y en tiempo real.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Estas Políticas se dividen en varios tipos de como capacitación, nominas, seguridad industrial, salarios, administrativas.

Beneficios Sociales

La empresa proveerá de personal debe tener talleres para reparaciones autorizadas. Posteriormente se planificara la compra de un vehiculo, con lo cual se deberá establecer lugares donde comprar los repuestos a menor precio y si es posible a crédito, servicio de talleres de reparación, etc.

Para las compras de insumos existirán convenios con empresas que los venden como: papelerías, librerías, computadoras, mantenimiento, etc.

Si usara un proveedor de servicio de mensajería para enviar comunicaciones, para dicho efecto se implantará un acuerdo o contrato con una agencia de envíos locales.

Todos los servicios básicos serán contratados como: agua, energía eléctrica, teléfonos, Internet, etc. Se tercerizará el servicio de contabilidad, declaraciones de impuestos, etc.

La empresa contratara un seguro para proteger sus bienes.

Se implementara el sistema de caja chica para gastos menores a \$ 20,00.

Si el personal tiene que viajar tiene la obligación de hacer un reporte de gastos y adjuntar los tickets o facturas correspondientes, y ser revisados por el administrador o personal designado para estos deberes.

Todo papel, plástico o desperdicio de oficina debe ser reciclado.

Las llamadas telefónicas se limitan a un tiempo x y se dejan pocas líneas habilitadas para llamadas locales, internacionales o a celular.

Políticas de Capacitación

Primero.- No se dará capacitación que no sea relativa a la profesión o a la función que desarrolle el personal beneficiado con la capacitación.

Segundo.- Cualquier seminario o curso que pague la empresa mayor a trescientos dólares, el capacitado tiene la obligación de firmar el contrato de respaldo, esto es si el capacitado se retira antes de x cantidad de meses del trabajo tiene que devolver el dinero que con relación al tiempo que le falta por trabajar en la empresa.

Políticas de contratación de personal

Primero.- Definir los perfiles del personal que necesitan y para que área.

Segundo.- Establecer los sueldos que se van a pagar y la forma (básico, comisiones, por resultados, por objetivos, etc.).

Tercero.- Se debe solicitar información de todas las hojas de vida que se hayan recibido ya sea por correo, amistades o cualquier otro medio.

Cuarto.- Definir si los profesionales que van a trabajar en la empresa tienen que pasar por una investigación psicológica tomada en una empresa especializada para ello.

Quinto.- Definir que nivel de educación deben tener las personas que trabajan en cada área.

3.10 EVALUACION ECONOMICA

<p style="text-align: center;">FAIR OPINION EVALUACION FINANCIERA DE TUTORIA INTEGRAL</p>

1. TIPO DE PROYECTO A EVALUAR

Por tratarse el proyecto Tutoría Integral de una propuesta para puesta en marcha de una empresa de carácter educativo, hemos considerado conveniente la evaluación financiera de los flujos proyectados atendiendo la finalidad social de la propuesta y las variables que intervienen en el probable entorno económico que enfrentara la empresa, atendiendo a un modelo de evaluación que simplifique los detalles, pero que sin embargo considere todos los riesgos a los que se puede someter la inversión. El análisis se basara en el comportamiento de las variables a partir de un escenario resultante de los datos del estudio de prefactibilidad, que llamaremos favorable, y su comparación con otros dos escenarios uno optimista y otro pesimista.

2. INVERSIONES A DESARROLLAR

El inicio y puesta en marcha de la empresa en el tiempo 0 requiere una inversión inicial de \$4.500 (Anexo). En la proyección de este rubro se considera una aportación de \$ 2500 por parte de los accionistas o propietarios y \$2000 generados por un crédito bancario (Se anexa tabla de amortización). La utilización de la inversión inicial incluye, como lo demuestra el anexo indicado, inversiones en Activos Fijos, Gastos de Personal, y Publicidad de arranque.

Una vez proyectados los gastos preoperativos se presupuestaron los ingresos y gastos.

En el modelo se simplificó los requerimientos de fondos y se redondeó las cifras según el destino, se trabajo con una proyección para cinco años.

2.1. Características Del Crédito Solicitado

La operación crediticia que se requirió en caso de que los propietarios no puedan aportar la totalidad de la inversión inicial tendría las siguientes características, según lo planteado en nuestro estudio:

Monto:	US\$ 2,500
Plazo:	18 meses
Gracia:	0
Amortización:	Mensual
Intereses:	Trimestral
Tasa:	10% f

3. VARIABLES RELEVANTES Y ESCENARIOS DE PROYECCION

Las variables identificadas como relevantes para la proyección de los flujos en los diferentes escenarios se detallan a continuación:

- Número de alumnos

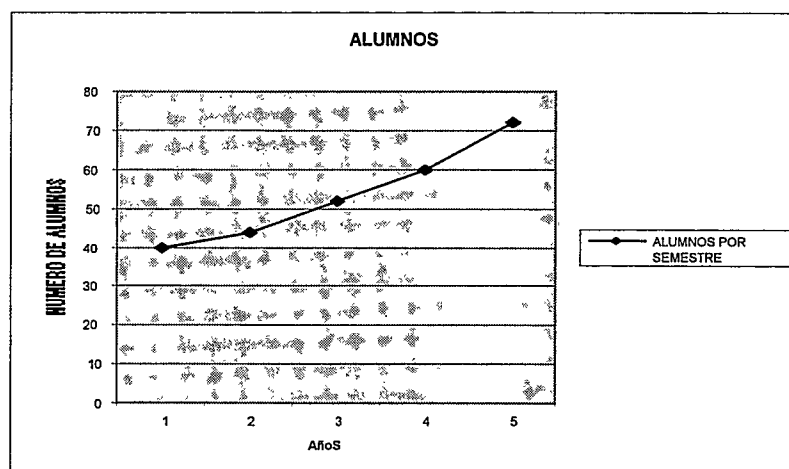
- Precios de pensiones
- Gastos Operativos

Las variables anotadas se consideran las principales y de mayor impacto en la ón de ingresos y costos en el modelo de negocios de Tutoría Integral. Las cifras tienen fundamento en las proyecciones realizadas por la información que se pudo recabar en el estudio de mercado, cotizaciones, y la experiencia en presupuestaron de instituciones educativas de los autores.

Los anexos siguientes al cuadro de inversión muestran la evolución esperada de las Variables anotadas en los 3 escenarios desarrollados: Optimista, Probable y Pesimista.

4. PRINCIPALES SUPUESTOS DEL MODELO

- El número de alumnos en el escenario base se mantiene en 40 al inicio y culmina en 72 en el último año. Cabe indicar que el escenario base es totalmente conservador y en el no intervienen criterios externos al estudio.



- El incremento anual del valor de las pensiones es inferior al que normalmente se proyecta en instituciones educativas con ingresos autogestionados a fin

de recoger razonablemente la expectativa del comportamiento de los precios internos en una economía dolarizada, así como la capacidad de reacción de un posible ingreso de un competidor. Se asume una pensión inicial de \$120. Cualquier precio superior en el tiempo supondría una mejora de los ingresos.

- Se consideran los rubros de ingresos por el programa normal de tutoría, así como otros ingresos por servicios especializados.
- Se castigó los ingresos en los primeros años del escenario favorable considerando un mínimo de incrementos tanto en alumnos como en pensiones. (Anexo Presupuesto)
- Al establecer los parámetros de incremento de los egresos se consideraron tasas mínimas de inflación y desarrollo de economía a escala con el avance de los ejercicios económicos.

5. DESARROLLO DEL MODELO

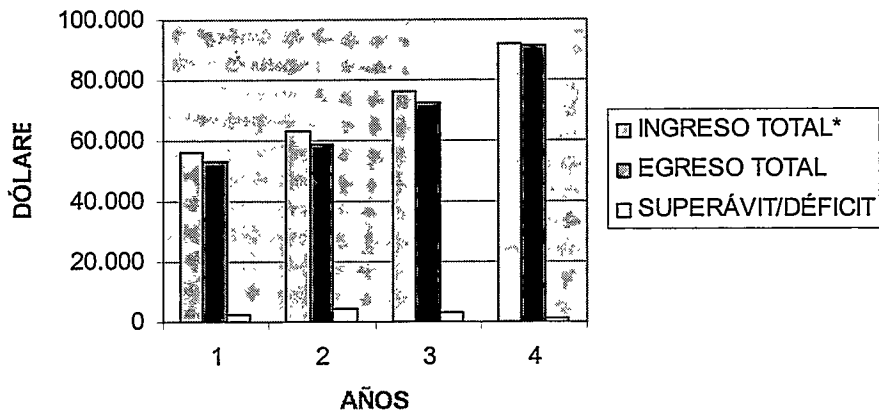
5.1. Flujos Operativos Proyectados

	AÑO LECTIVO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
ALUMNOS POR SEMESTRE	40	44	52	60	72	
TASA DE INFLACIÓN		2%	1%	5%	7%	
INGRESO POR ALUMNO	700	712	719	755	808	
INGRESO TOTAL	56.000	63.147	75.978	92.096	117.826	405.047
EGRESO TOTAL	53.239	58.755	72.616	91.079	114.435	390.123
SUPERÁVIT/DÉFICIT	2.761	4.392	3.362	1.018	3.391	14.924

Una de las condiciones de la entidad prestamista seguramente será la presentación de garantías y/o referencias personales de los propietarios por ser una institución novel, particular que deber ser tomado en cuenta al momento de solicitar el crédito.

5.2. Sensibilidad De La Capacidad De Pago

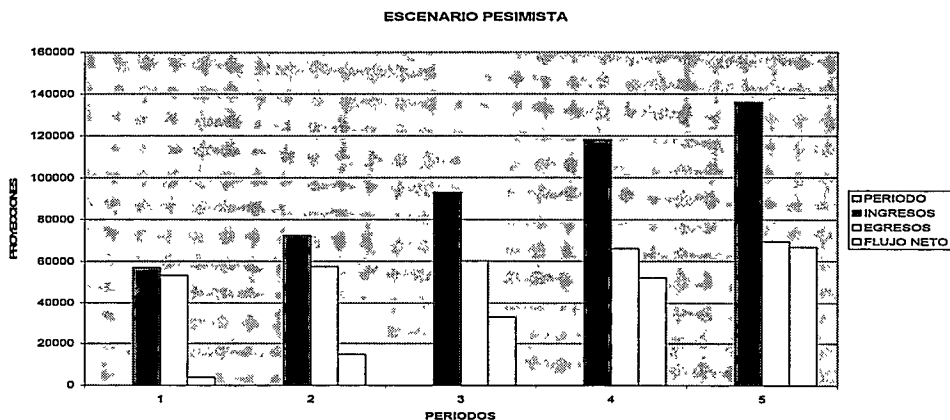
PROYECCIÓN ECONÓMICA



En base a los Estados de Resultados proyectados se construyó el Flujo de Fondos que incluye el el Flujo de Financiamiento (amortización y pago de intereses).

El Flujo Neto Acumulado muestra la capacidad de pago del Proyecto, lo cual se evidencia en el siguiente gráfico de los primeros 5 años en el Escenario Pesimista.

Aún en escenario pesimista se recuperará la inversión inicial y se cancelará el préstamo bancario, por lo tanto es viable la propuesta de Tutoría Integral.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSION GENERAL

Una vez finalizada nuestra investigación hemos logrado identificar las causas del bajo rendimiento académico de los alumnos en las escuelas privadas de Guayaquil y Samborondón cuyos padres pertenecen a la clase media alta y alta, y se encuentran ausentes de sus hogares la mayor parte del tiempo.

Estas causas originan la necesidad de un servicio que supla la tarea de apoyar y guiar el proceso educativo del niño, así como incentivar el desarrollo de la creatividad en el, siendo una de las alternativas la tutoría.

CONCLUSIONES PARTICULARES

- Nuestro estudio investigó las posibles causas del bajo rendimiento académico de los niños dentro del entorno escolar y de los padres de familia.
- El análisis permitió identificar los métodos que están presentes en las aulas con niños de bajo rendimiento académico.
- Se observó la falta de vías de acción, por medio de las cuales, los docentes desarrollan la atención a las diferencias individuales de los educandos con problemas.
- Se determinó que los alumnos con bajo rendimiento en el estudio no tienen un grado de motivación adecuado.
- Se identificaron aspectos negativos para el establecimiento de un clima de confianza en la relación alumno-profesor.
- Se investigó el grado de participación de los padres en la educación de sus hijos, siendo esta mínima en el segmento de padres representados en la muestra.
- Se detectó la escasa presencia de alternativas por parte de los padres para solucionar el bajo rendimiento académico de sus hijos.
- Se desarrolló un plan de negocios para estructurar la creación de un centro de tutoría que contribuya a elevar la calidad del desempeño académico de los alumnos cuyos padres están ausentes del hogar.

RECOMENDACIONES

En vista de los resultados de la investigación nuestro trabajo recomienda la implementación de una empresa de carácter educativo llamada Tutoría Integral.

Nuestra propuesta plantea el inicio y desarrollo de una organización educativa, formada por personas emprendedoras del área educativa unida por el deseo de formar a niños y jóvenes que puedan enriquecer espiritualmente al país y mejorar su calidad de vida.

Esta empresa deberá ser un instrumento que, además de ayudar a determinados estudiantes en casos particulares, sirva para detectar dichas deficiencias, ponerlas de manifiesto y contribuir al cambio social mejorador del sistema educativo y a la protección y apoyo de la vida familiar, pues ambos son indispensables e irrenunciables.

Los análisis efectuados permiten demostrar un perfil coherente con la idea, y que dicha idea tiene prefactibilidad de mercado y factibilidad financiera.

Nos permitimos recomendar además que si bien es cierto, nuestra tesis propone un proyecto empresarial factible económicamente, y el uso del sistema tutorial propuesto sólo beneficiaría a un 5% de la población escolar regional. Fuera del contexto de la propuesta presentada, pero considerando el universo y sus problemas sociales, bien puede contribuir a largo plazo a la educación en general de nuestro País, en especial a la problemática de los niños de bajos recursos cuyos padres y en muchos casos madres abandonadas deben laborar obligatoriamente, dejando a sus hijos sin la tan necesaria complementación de la educación escolar.

Recomendamos entonces que bien podría elaborarse otro trabajo de investigación similar retomando el tema del sistema tutorial y orientándolo a su aplicación sin finalidad de lucro, a fin de que se beneficien un número significativo de la población de niños y jóvenes ecuatorianos, en especial los de bajos recursos.

BIBLIOGRAFIA

- WOOLFOLK, Anita, E. (1990): PSICOLOGIA EDUCATIVA, eds. Prentice-Hall, México.
- VILLE, Claude A. y otros. Biología. México D.F.: Interamericana–McGraw Hill, 2ª. Ed., 1992. P. 1152–1153, 1159–1163.
- VEGA, Manuel de. Introducción a la Psicología Cognitiva. Madrid (España): Alianza Editorial, 1994. 562 .
- TALIZINA, N. (1988). *Psicología de la Enseñanza*. Moscú: Progreso.
- STAATS, Arthur W. Aprendizaje, lenguaje y cognición. México D.F.: Ed. Trillas, 1983. 665 p.
- SARRAMONA, J. (ed.) (1988): COMUNICACION Y EDUCACION, eds. CEAC, S.A., Barcelona.
- SANMARTÍ, N. i IZQUIERDO, M. (1997). Reflexiones en torno a un modelo de ciencia escolar, *Investigación en la Escuela*, 32, pp. 51-62.
- RUIZ, J. (1992). Gerencia en el aula. Yaracuy,
- RICHAUDEAU, F. (1984). Los secretos de la comunicación eficaz. Bilbao, España: Mensajero.
- REIF, F. i LARKIN, J.H. (1991). Cognition in scientific and everyday domains: comparison and learning implications, *Journal of Research in Science Teaching*, 28(9), pp. 733-760.
- ORTIZ TORRES, E. (1997) Cómo desarrollar la competencia comunicativa del maestro. Curso precongreso No 31. Pedagogía 97. C. Habana. 1-7.
- ORAMAS, Margarita y Zilberstein Toruncha, José (2000): ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje Ediciones CEIDE? México.
- ORAMAS, Margarita (1999): Aprendizaje, Educación y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- MILÀ, C.M. (1999). *Proposta d'un model per afavorir la transferència de l'aprenentatge en Educació Ambiental*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Autònoma

- LESELBAUM, N. (1991). *Pédagogie de l'autonomie*, en: ALLAL, L. *Vers une pratique de l'évaluation formative*, pp. 127-137. Bruxelles: De Boeck.
- LABARRERE, A.F. (1994). *Pensamiento. Análisis y autorregulación en la actividad cognoscitiva de los alumnos*, en: *Autorregulación metacognitiva*, pp. 95-143. México: Ángeles Editores
- L. S. (1981): *Pensamiento y Lenguaje*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- KIMBLE, Gregory A. *Condicionamiento y aprendizaje*. México D.F.: Ed. Trillas, 1972. 648 p.
- ALONSO, Jesús (1991): *Motivación y aprendizaje en el aula. Como enseñar a pensar*, ED. Santillana, Madrid, 1991.
- IBIETA, Rodrigo. (1990). Descubra y aproveche las estrategias cognitivas de los alumnos. *Revista educación # 154*. 26
- HILL, Winfred F. *Teorías contemporáneas del aprendizaje*. Barcelona: Ed. Paidós, 1980. 264 p.
- GONZÁLEZ CASTRO, V. (1989) *Profesión comunicador*. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana. 235-252.
- GELI, Ana M. (1999) *La evaluación de los procesos y de los resultados en la enseñanza de las ciencias. La conozco personalmente*.
- FERNÁNDEZ, J. (1991) *¿cómo hacer unidades didácticas innovadoras? ¿Cómo se hace una unidad didáctica?* 20 – 61.
- AROSEMENA, Guillermo (1985) *Gerenciando*, Ecuadem.
- SAPELLY, Jorge, *Marketing Estratégico (Material para Seminario de Postgrado)*, 2004, UTEG.
- FERNÁNDEZ GONZALEZ, J., y ELORTEGUI Escartin, (1996) N. *¿qué piensan los profesores acerca de cómo se debe enseñar?* *Enseñanza de las ciencias*, 14 (3). Pág. 331 – 342.
- FELDMAN, Robert. *Psicología*. México: McGraw Hill, 1999. 646 p.
- EDWARD SHIELDS, Thomas. "Instinct" [en línea]. Volume VIII. New York: On line Edition Copyright © 1999 by Kevin Knight. En línea. <<http://www.newadvent.org/cathen/08050b.htm>> (Consulta: 20 de abril de 2000).

ScienceNet. "What is instinct?" [en línea]. –no aparecen más datos–
<<http://www.sciencenet.org.uk/database/Biology/Senses/b00550c.htm>>
(Consulta: 20 de Abril de 2000).

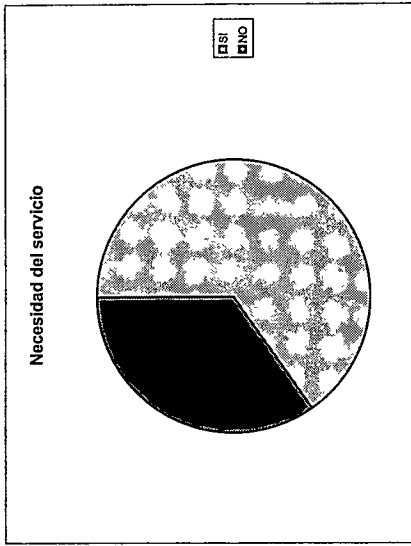
- COSGROVE, Mark, Y OSBORNE, Rober. (1989) *Cambiar las ideas. Modelos didácticos para cambiar las ideas de los alumnos.* Narcea, S.A. de ediciones. 166 - 180.
- CAMPANARIO, Juan Miguel, (1999) *¿cómo enseñar ciencias? Principales tendencias y propuestas.* Enseñanza de las ciencias, 17 (2), Pág. 179 – 192.
- BRUNER, J.S. (1988b). *Pobreza e infancia*, en: BRUNER, J.S. *Desarrollo cognitivo y educación*, pp. 110-132. Madrid: Morata. Original: BRUNER, J.S. (1973). *Poverty and childhood*, en: BRUNER, J.S. *The relevance of education*, Nova York: Norton.
- BORGER, Robert y SEABORNE, A. E. M. *Psicología del aprendizaje.* Barcelona: Ed. Fontanella, 1973. 226 p.
- BORDEN, G. Y Stone, J. (1982). *La comunicación humana en el proceso de interrelación.* Buenos Aires: Ateneo.
- BERLO, D. K. (1990) *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y la práctica.* Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 23-24.
- ARREGUIN, J. L. M. (1986). *Sistemas de comunicación y enseñanza.* México: Trillas.
- REINOSO, Carlos, (2005) *Gerencia de Operaciones (Material didáctico Seminario de Maestría),* UTEG.
- KRETCHMMAN, CRANSON, JENNINGS, (1995), *Entrepreneurship, The Wiley Business Program.*
- IBARRA, *Los primeros pasos del mundo empresarial,* Limusa, Noriega Editores.
- KOONTZ, WEHRICH, *Administración, Una perspectiva global (12ª. Edición),* McGrawHill.
- KUSHELL, Jennifer, *Sólo para emprendedores (1999)* Editorial Norma.

ANEXOS

PADRES DE FAMILIA

1) Encuentra dificultades en la formación académica de su hijo, Cual considera su mayor dificultad para esta función?

SI	185	65
NO	99	35
Numero de encuestados	284	100



Mayor dificultad:

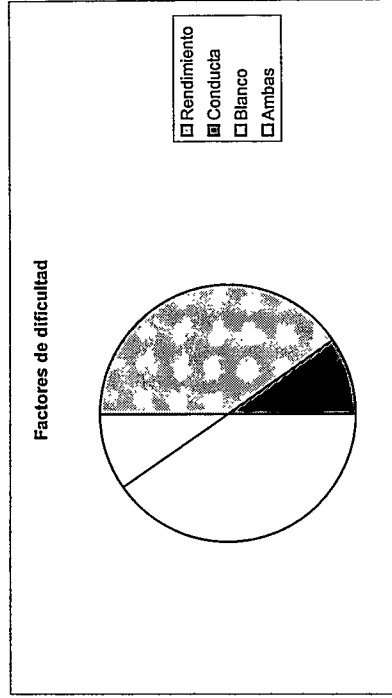
Maestros:
No se actualizan, no se interesan individualmente por los alumnos
No llegan a todos los alumnos, dejan vacíos

Alumnos:
No se comprometen
Desconocimiento de su rol y objetivos como estudiante

Materias:
Matemáticas
Lenguaje
Idiomas extranjeros

2) En que factor encuentra mayor dificultad y cuales considera las principales causas.

Rendimiento	114	40
Conducta	28	10
Blanco	114	40
Ambas	28	10
Numero de encuestados	284	100



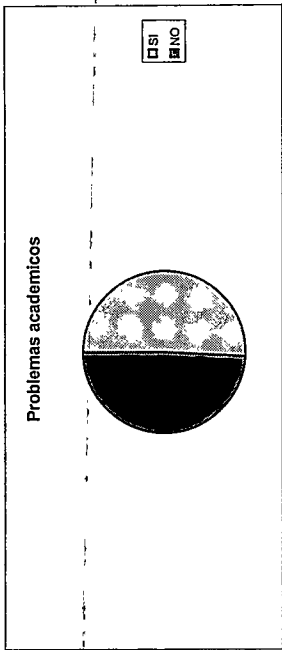
Causas:

Maestros:
Metodología caduca
No cumple el programa asignado
No hay técnicas de motivación en clase

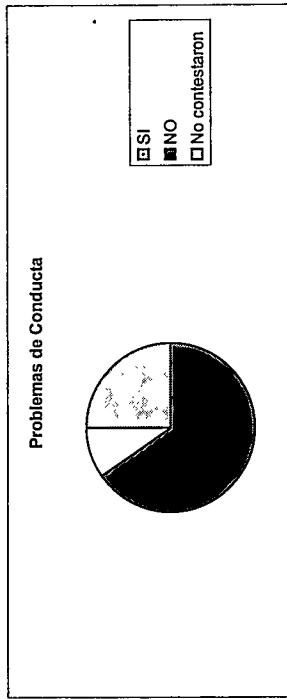
Alumnos:
No anota las tareas
No se concentra y atiende la clase
Desconocimiento de deberes y obligaciones como alumno

3) Considera que su hijo tiene problemas académicos o de conducta en clases?

Académicos		
SI	145	
NO	140	285

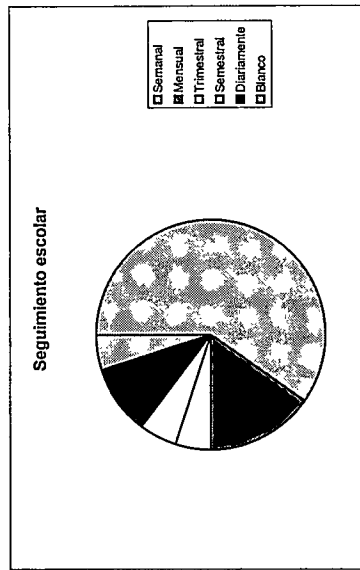


Conducta		
SI	71	
NO	185	
No contestaron	28	284



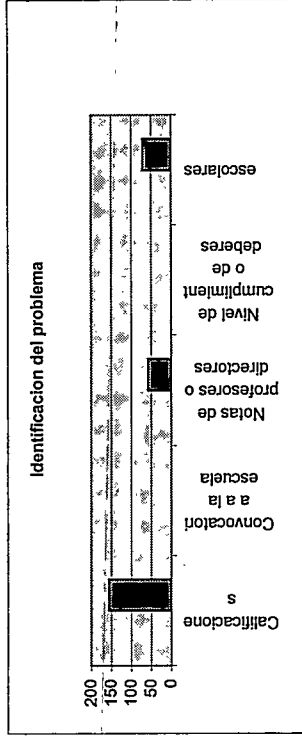
4) Con que frecuencia realiza el seguimiento escolar de sus hijos?

Semanal	170		
Mensual	43	15	
Trimestral	14	5	
Semestral	15	5	
Diariamente	28	10	
Blanco	14	5	284



5) Como identifica usted un problema académico de sus hijos?

		%
Calificaciones	156	55
Convocatoria a la escuela	0	0
Notas de profesores o directo	57	20
Nivel de cumplimiento de deberes escolares	0	0
	71	25
	284	100



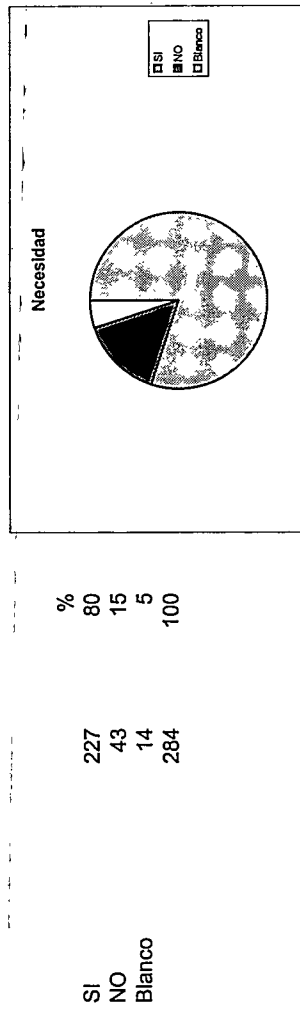
6) Al identificar un problema frecuente de rendimiento de su hijo, que acción concreta tomaría?

Hablar con su hijo sobre sus calificaciones y pedirle que mejore su rendimiento	156
Cree importante un castigo por su descuido	14
Hablar con el profesor pidiendo que le exija mas en clases	71
Contrata a personal capacitado para nivelarlo académicamente	43
	284

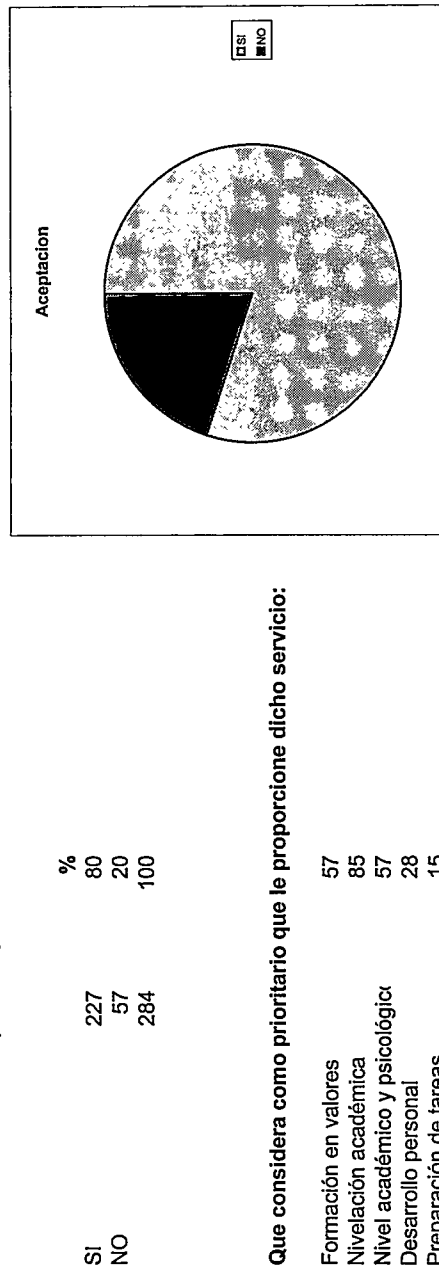
7) Cuando por cualquier motivo empleado por usted para elevar el rendimiento académico de su hijo no resulta e identifica adicionalmente problemas de conducta, que acción toma?

Consulta con el psicólogo de la escuela	57
Consulta con un psicólogo particular	14
Habla con directivos o profesores de la escuela	156
Contrata a personal capacidad como apoyo en este tema	57
	284

8) Considera indispensable el apoyo en la formación de su hijo por parte del personal capacitado para su nivelación escolar y desarrollo personal.



9) Si le proporcionarán un servicio completo e integral (nivelación académica, apoyo para la formación en valores, desarrollo personal) lo tomaría?



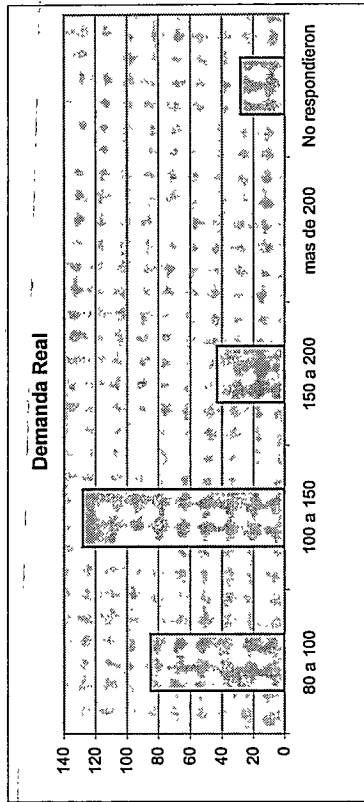
Que considera como prioritario que le proporcione dicho servicio:

Formación en valores	57
Nivelación académica	85
Nivel académico y psicológico	57
Desarrollo personal	28
Preparación de tareas	15
Charlas sobre temas especiales	14
Blanco	28
	284

10) Considerando las características del servicio, y sus posibilidades económicas. Cual considera usted el rango de costos apropiado para dicho servicio?

Mensualidades:

Mensualidades:	%
80 a 100	30
100 a 150	45
150 a 200	15
mas de 200	-
No respondieron	10
	100



DIRECTIVOS Y PROFESORES

TOTAL ENCUESTADOS 100

1) En su opinión, que piensa del sistema educativo nacional? Cuales son sus aspectos positivos y negativos del mismo?

Tiene mas aspectos positivos que negativos, a pesar de que la educación fiscal es gratuita.

Positivos:

Textos nacionales, Facultad de Filosofía, Insitutos Normales, Cursos de perfeccionamiento

Sistema intensivo, clasificación de materias

Negativos:

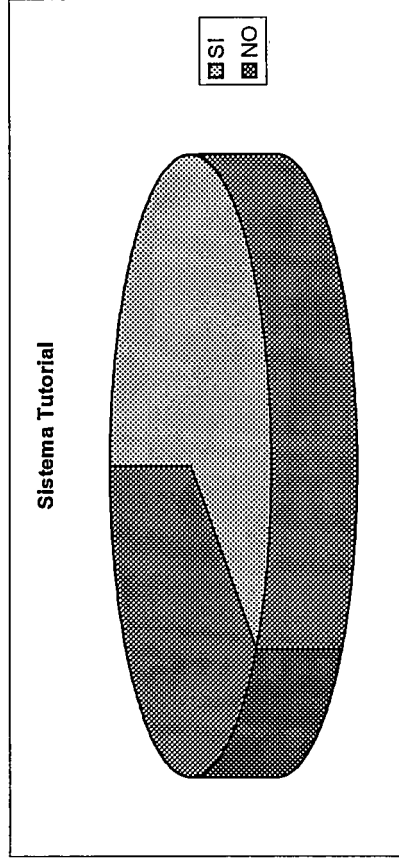
Escuela Unidocente, Todología, Profesores sin titulo, Escuelas Nocturnas, Sistema de evaluación cuantitativo

Falta de control de seguimiento a profesores, gasificación en aulas.

2) Conoce el sistema de Tutoría? Que conoce de este sistema?.

SI 60

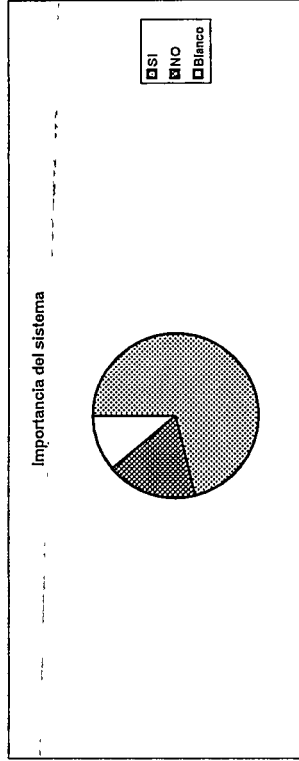
NO 40 100



Es excelente, debe ser llevado de manera muy profesional y personalizada. Enseñanza con un grupo minoritario de alumnos. No conoce el sistema.

3) Considera la tutoría un complemento prioritario para la misión de la escuela?

SI	71
NO	18
Blanco	11
	100

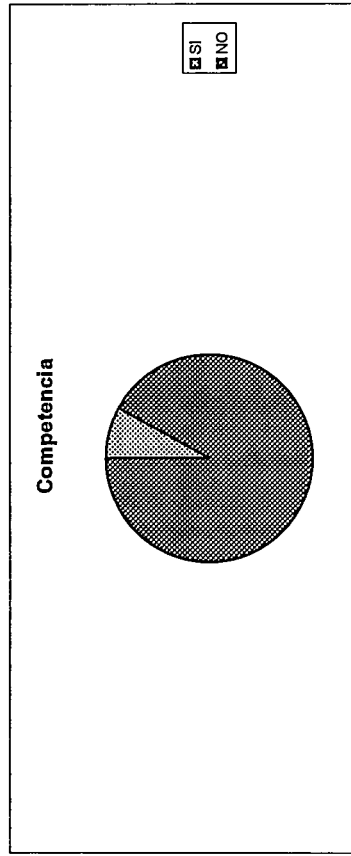


4) Cual es la situación académica o conductual de los alumnos de la escuela?
(calificaciones)

Evaluaciones no reflejan avance cualitativo del alumno, sistema académico deficitario en matemáticas e idioma nacional, alumnos desorientados, existen problemas de aprendizaje.

5) Conoce empresas que proporcionen servicio de tutoría a alumnos de escuela?

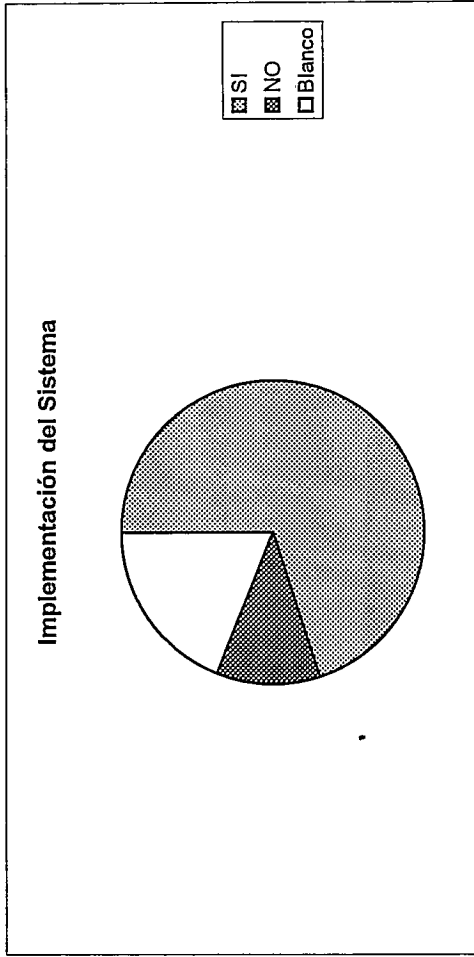
SI	8
NO	92



6) Si tiene conocimiento, cuales son las características de dicho servicio?

Considera importante la implementación de este sistema en la escuela que preside?

SI 70
NO 11
Blanco 19



ENCUESTA

PADRES DE FAMILIA:

1) ¿Encuentra dificultades en la formación académica de su hijo?

- Sí
- No

¿Cuál considera su mayor dificultad para esta función?

2) ¿En que factor encuentra mayor dificultad y cuales considera las principales causas?

- Rendimiento
- Conducta

Causas:

3) ¿Considera que su hijo tiene problemas académicos o de conducta en clases?

Académicos

- Sí
- No

Conducta

- Sí
- No

4) ¿Con que frecuencia realiza el seguimiento escolar de sus hijos?

- * Semanal
- * Mensual
- * Trimestral
- * Semestral
- * Anual (año lectivo)

5) ¿Como identifica usted un problema académico de sus hijos?

- * Calificaciones
- * Convocatoria a la escuela
- * Notas de profesores o directores
- * Nivel de cumplimiento de deberes escolares

6) Al identificar un problema frecuente de rendimiento de su hijo, ¿que acción concreta tomaría?

- * Hablar con su hijo sobre sus calificaciones y pedirle que mejore su rendimiento
- * Cree importante un castigo por su descuido
- * Habla con el profesor pidiendo que le exija mas en clases
- * Contrata a personal capacitado para nivelarlo académicamente

7) Cuando por cualquier método empleado por usted para elevar el rendimiento académico de su hijo no resulta e identifica adicional problemas de conducta, ¿que acción toma?

- Consulta con el sicóloga de la escuela
- Consulta con sicóloga particular
- Habla con directivos o profesores de la escuela
- Contrata a personal capacitado como apoyo en este tema

8) ¿Considera indispensable el apoyo en la formación de su hijo por parte de personal capacitado para su nivelación escolar y desarrollo personal.

- Si
- No

9) Si le proporcionaran un servicio completo e integral (nivelación académica, apoyo para la formación en valores, desarrollo personal) de apoyo para la formación de su hijo, ¿lo tomaría?

- Si
- No

Que considera como prioritario que le proporcione dicho servicio:

10) Considerando las características del servicio, y sus posibilidades económicas, ¿Cuál considera usted el rango costos apropiado para dicho servicio?

Mensualidades:

- 80 a 100
- 100 a 150
- 150 a 200
- Mas de 200

ENTREVISTA

DIRECTIVOS Y PROFESORES:

1) En su opinión, que piensa del sistema educativo nacional, ¿cuales son sus aspectos positivos y negativos del mismo?

2) ¿Conoce el sistema de tutoría?

- Si
- No

¿Qué conoce de este sistema?

3) ¿Considera un complemento prioritario para la misión de la escuela?

- Si
- No

4) ¿Cuál es la situación académica y conductual de los alumnos de escuela?
(Calificaciones)

5) ¿Conoce empresas que proporcionen servicio de tutoría a alumnos de escuela?

- Si
- No

6) Si tiene conocimiento, ¿Cuáles son las características de dicho servicio?

¿Considera importante la implementación de este sistema en la escuela que preside?

- Si
- No
- Ya lo ha implementado

GUIA DE OBSERVACION

DATOS GENERALES

ESCUELA _____ AÑO _____

ASIGNATURA _____

TIPO DE CLASE _____

AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE _____

ASPECTOS A OBSERVAR:

- Aspectos del desarrollo del proceso docente educativo.
- Relación Alumno – Profesor.
- Métodos de Enseñanza empleados.
- Aspectos Metodológicos de la Enseñanza.
- Aspectos Generales.

TUTORIA INTEGRAL

PRESUPUESTO INVERSION INICIAL

INVERSION INICIAL

Aportacion	\$ 2,500.00
Credito Bancario	\$ 2,000.00
Total	\$ 4,500.00

EGRESOS PREOPERATIVOS

EQUIPOS

Hardware	Descripción	Total		Costo	
		Unidades		Unidad	Total
Computadores	Clones compatible IBM	1		\$620.00	\$620.00
CPU					
Procesador	Celeron 850 MH				
Disco Duro	EIDE 20 GB				
Memoria RAM	128 MB				
CD-ROM	52x				
Monitor	LG 14"				
Mouse	PS2				
Teclado	PS2				
Speaker					
Modem					
Impresoras		1		\$250.00	\$250.00

TOTAL INVERSIÓN HARDWARE	\$1,120.00	\$1,120.00	\$1,120.00
Total Equipos			
			\$1,120.00
Total Equipos + IVA			\$1,254.40

GASTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA

Descripción	Total		Costo	
	Unidades		Unidad	Total
Promotor	1		\$250.00	\$250.00
Supervisor	1		\$150.00	\$150.00
Tutores (en capacitación)	3		\$80.00	\$240.00
Total gastos de gestión administrativa				\$1,920.00

MOBILIARIO Y ADECUACION

Descripción	Total		Costo	
	Unidades		Unidad	Total
<i>Adecuación de Oficina</i>				
Escritorios	2		\$154.15	\$308.30
Sillas	2		\$30.00	\$60.00
Sillas de espera	4		\$25.00	\$100.00
Otros			\$200.00	\$200.00
Total inversión en otros				\$668.30
Mobiliario y adecuación			\$668.30	
Mobiliario y adecuación + IVA			\$748.50	

GASTOS CORRIENTES

Descripción	Total		Costo	
	Unidades Mensuales		Unidad	Total anual
Papeería	3		\$60.00	\$180.00
Agua, luz, teléfono	3		\$80.00	\$240.00
Imprevistos	3		\$20.00	\$60.00
Total gasto materiales				\$480.00
Gastos			\$480.00	
Gastos + IVA			\$537.60	

INVERSION TOTAL

GASTOS TOTALES

TOTAL INVERSION Y GASTOS

\$2,003
\$2,457.60
\$4,460

TABLA DE AMORTIZACION

MONTO: 2,500.00
INTERES ANUAL: 10.0%
PLAZO: 18 meses
PERIODO DE GRACIA: 0
PAGOS: mensuales

DIVIDENDOS #	DESEMBOLSOS	INTERES	CAPITAL	DIVIDENDO	SALDO DE CAPITAL
INICIAL	2,500.00				2,000.00
1		202.78	111.11	313.89	1,888.89
2		191.51	111.11	302.62	1,777.78
3		180.25	111.11	291.36	1,666.67
4		168.98	111.11	280.09	1,555.56
5		157.72	111.11	268.83	1,444.44
6		146.45	111.11	257.56	1,333.33
7		135.19	111.11	246.30	1,222.22
8		123.92	111.11	235.03	1,111.11
9		112.65	111.11	223.77	1,000.00
10		101.39	111.11	212.50	888.89
11		90.12	111.11	201.23	777.78
12		78.86	111.11	189.97	666.67
13		67.59	111.11	178.70	555.56
14		56.33	111.11	167.44	444.44
15		45.06	111.11	156.17	333.33
16		33.80	111.11	144.91	222.22
17		22.53	111.11	133.64	111.11
18		11.27	111.11	122.38	0.00
TOTAL	2,500.00	1,926.39	2,000.00	3,926.39	

**TUTORIA INTEGRAL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

NOMBRE DEL EVENTO:
CATEGORIA ACADEMICA:

Año 1
SEMESTRE

NUMERO DE ALUMNOS:

40

FORMA DE PAGO	700.00
Anticipado o Unico	100.00
1er. Pago	120.00
2do. Pago	120.00
3er. Pago	120.00
4to. Pago	120.00
5to. Pago	120.00
OTROS(de acuerdo al evento)	

INGRESOS

INGRESO DEL PROGRAMA	Valor x Alumno	Total	Total + Tasas	28,000.00
Pensión	114.70	22,940.00	848.00	23,788.00
Matricula ó Inscripción	89.70	3,588.00	412.00	4,000.00

Tasas	Incluido en pagos de matricula y pensiones			1,472.00
		Matricula	Pensión	
Desglose de las Tasas		10.30	5.30	Total

visitas supervisores		3.99	1.99	557.60
visitas al Centro Educativo		3.99	1.99	557.60
material didactico		2.32	1.32	356.80

OTROS INGRESOS

	Cantidad	Valor Cuota		500.00
Prestación de Servicios	10	50.00	500.00	
Orientacion especial	5			
Apoyo academico especial	5			

TOTAL INGRESOS NETOS

28,500.00 57,000.00

EGRESOS

REMUNERACIONES

14,400.00

PERSONAL DOCENTE

	Valor por Hora	# de Hora	Costo
Ciencias Sociales	\$5	18	3,600.00
Ciencias Matematicas	\$5	36	7,200.00
Lenguaje y Comunicacion	\$5	18	3,600.00

PERSONAL ADMINISTRATIVO

	Valor Mensual/Hora	# de Meses/Hora		6,150.00
Supervisor	500.00	5	2,500.00	
Orientador	250.00	5	1,250.00	
Asistente	250.00	6	1,500.00	
Chofer	180.00	5	900.00	

SERVICIOS BASICOS

Teléfono	40.00	6	240.00	640.00
Correo	100.00	1	100.00	
Energía eléctrica	50.00	6	300.00	

SUMINISTROS Y MATERIALES

Alimentos y Bebidas			150.00	1,906.47
Gasolina y servicios movilizacion			800.00	
Materiales de Oficina			475.95	
Materiales Didáctico			353.30	
Materiales de Computación			76.97	
Materiales de Aseo			50.25	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

1 Enseres y Muebles de Oficina			150.00	300.00
2 Equipos			150.00	

GTOS. FINANCIEROS

2.1 Comisiones bancarias			200.00	1,889.81
2.2 Intereses credito			1,689.81	

CREDITO BANCARIO

Capital credito			1,333.33	1,333.33
-----------------	--	--	----------	----------

TOTAL EGRESOS

26,619.61 53,239.22

SUPERAVIT O DEFICIT

1,880.39 3,760.78

**TUTORIA INTEGRAL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

NOMBRE DEL EVENTO:
CATEGORIA ACADEMICA:

Año 2
SEMESTRE

Incrementos

Alumnos	10% Gastos	1.70%
Pensiones	1.70% Remuneraciones	10%

NUMERO DE ALUMNOS:

44

FORMA DE PAGO	711.90
Anticipado o Unico	101.70
1er. Pago	122.04
2do. Pago	122.04
3er. Pago	122.04
4to. Pago	122.04
5to. Pago	122.04
OTROS(de acuerdo al evento)	

INGRESOS

INGRESO DEL PROGRAMA

	Valor x Alumno	Total	Total + Tasas	31,323.60
Pensión	116.65	25,663.82	947.98	26,611.80
Matricula ó Inscripción	91.22	4,013.80	461.00	4,474.80

Incluido en pagos de matricula y pensiones		10.48	5.39	1,645.98
		Matricula	Pensión	Total
Tasas				
Desglose de las Tasas				
visitas supervisores		4.06	2.02	623.79
visitas al Centro Educativo		4.06	2.02	623.04
material didactico		2.36	1.34	399.15

OTROS INGRESOS

	Cantidad	Valor Cuota		500.00
Prestación de Servicios	10	50.00	500.00	
Orientacion especial	5			
Apoyo academico especial	5			

TOTAL INGRESOS NETOS

31,823.60

63,647.20

EGRESOS

REMUNERACIONES

18,612.00

PERSONAL DOCENTE

	Valor por Hora	# de Hora	Costo
Ciencias Sociales	\$6	18	4,356.00
Ciencias Matematicas	\$6	36	9,504.00
Lenguaje y Comunicacion	\$6	18	4,752.00

PERSONAL ADMINISTRATIVO

	Valor Mensual/Hora	# de Meses/Hora		6,765.00
Supervisor	550.00	5	2,750.00	
Orientador	275.00	5	1,375.00	
Asistente	275.00	6	1,650.00	
Chofer	198.00	5	990.00	

SERVICIOS BASICOS

Teléfono	40.68	6	244.08	
Correo	101.70	1	101.70	
Energia eléctrica	50.85	6	305.10	

SUMINISTROS Y MATERIALES

Alimentos y Bebidas			152.55	
Gasolina y servicios movilizacion			813.60	
Materiales de Oficina			483.09	
Materiales Didáctico			359.31	
Materiales de Computación			78.28	
Materiales de Aseo			51.10	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

Enseres y Muebles de Oficina			152.55	
Equipos			152.55	

GTOS. FINANCIEROS

Comisiones bancarias			203.40	
Intereses crédito			236.57	

CRÉDITO BANCARIO

Capital crédito			666.67	
-----------------	--	--	--------	--

TOTAL EGRESOS

29,377.55

58,755.10

SUPERÁVIT O DÉFICIT

2,446.05

4,892.10

TUTORIA INTEGRAL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

NOMBRE DEL EVENTO:	Año 3	Incrementos	
CATEGORIA ACADEMICA:	SEMESTRE	Alumnos	30% Gastos 2,49%
		Pensiones	2,49% Remuneraciones 15%

NUMERO DE ALUMNOS: 52

FORMA DE PAGO	717,43
Anticipado o Unico	102,49
1er. Pago	122,99
2do. Pago	122,99
3er. Pago	122,99
4to. Pago	122,99
5to. Pago	122,99
OTROS(de acuerdo al evento)	

INGRESOS

INGRESO DEL PROGRAMA	Valor x Alumno	Total	Total + Tasas	37.306,36
Pensión	117,58	30.569,65	1.125,78	31.695,43
Matrícula ó Inscripción	91,96	4.782,07	547,41	5.329,48

Tasas	Incluido en pagos de matrícula y pensiones	10,53	5,41	1.954,64
Desglose de las Tasas		Matrícula	Pensión	Total

visitas supervisores	4,09	2,04	742,93
visitas al Centro Educativo	4,06	2,02	736,32
material didactico	2,38	1,35	475,39

OTROS INGRESOS	Cantidad	Valor Cuota	1.200,00
Prestación de Servicios	20	60,00	1.200,00
Orientacion especial	10		
Apoyo academico especial	10		

TOTAL INGRESOS NETOS 38.506,36 77.012,72

EGRESOS

REMUNERACIONES 26.114,40

PERSONAL DOCENTE	Valor por Hora	# de Hora	Costo
Ciencias Sociales	\$7	18	6.458,40
Ciencias Matematicas	\$7	36	13.104,00
Lenguaje y Comunicacion	\$7	18	6.552,00

PERSONAL ADMINISTRATIVO	Valor Mensual/Hora	# de Meses/Hora	7.072,50
Supervisor	575,00	5	2.875,00
Orientador	287,50	5	1.437,50
Asistente	287,50	6	1.725,00
Chofer	207,00	5	1.035,00

SERVICIOS BASICOS			655,94
Teléfono	41,00	6	245,98
Correo	102,49	1	102,49
Energía eléctrica	51,25	6	307,47

SUMINISTROS Y MATERIALES		1.952,99
Alimentos y Bebidas	153,74	
Gasolina y servicios movilizacion	819,92	
Materiales de Oficina	486,85	
Materiales Didáctico	362,10	
Materiales de Computación	78,89	
Materiales de Aseo	51,50	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		307,47
Enseres y Muebles de Oficina	153,74	
Equipos	153,74	

GTOS. FINANCIEROS		204,98
Comisiones bancarias	204,98	
Intereses crédito	-	

CRÉDITO BANCARIO		
Capital crédito	-	

TOTAL EGRESOS 36.308,28 72.616,55

SUPERÁVIT O DÉFICIT 2.198,08 4.396,17

**TUTORIA INTEGRAL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

NOMBRE DEL EVENTO:
CATEGORIA ACADÉMICA:

Año 4
SEMESTRE

Incrementos

Alumnos	50% Gastos	4.00%
Pensiones	8% Remuneraciones	20%

NUMERO DE ALUMNOS:

60

FORMA DE PAGO	756.00
Anticipado o Único	108.00
1er. Pago	129.60
2do. Pago	129.60
3er. Pago	129.60
4to. Pago	129.60
5to. Pago	129.60

OTROS(de acuerdo al evento)

INGRESOS

INGRESO DEL PROGRAMA

	Valor x Alumno	Total	Total + Tasas	45,360.00
Pensión	124.01	37,201.56	1,342.75	38,544.31
Matrícula ó Inscripción	97.13	5,827.51	652.49	6,480.00

Tasas	Incluido en pagos de matrícula y pensiones		Total
	Matrícula	Pensión	
Desglose de las Tasas	10.87	5.59	2,330.93
visitas supervisores	4.31	2.15	903.31
visitas al Centro Educativo	4.06	2.02	849.60
material didáctico	2.51	1.43	578.02

OTROS INGRESOS

	Cantidad	Valor Cuota	1,500.00
Prestación de Servicios	25	60.00	1,500.00
Orientación especial	13		
Apoyo académico especial	12		

TOTAL INGRESOS NETOS

46,860.00

93,720.00

EGRESOS

REMUNERACIONES

34,992.00

PERSONAL DOCENTE

	Valor por Hora	# de Hora	Costo
Ciencias Sociales	S8	18	9,072.00
Ciencias Matemáticas	S8	36	17,280.00
Lenguaje y Comunicación	S8	18	8,640.00

PERSONAL ADMINISTRATIVO

	Valor Mensual/Hora	# de Meses/Hora	7,380.00
Supervisor	600.00	5	3,000.00
Orientador	300.00	5	1,500.00
Asistente	300.00	6	1,800.00
Chofer	216.00	5	1,080.00

SERVICIOS BÁSICOS

Teléfono	41.60	6	249.60	665.60
Correo	104.00	1	104.00	
Energía eléctrica	52.00	6	312.00	

SUMINISTROS Y MATERIALES

Alimentos y Bebidas	156.00	1,981.78
Gasolina y servicios movilización	832.00	
Materiales de Oficina	494.04	
Materiales Didáctico	367.43	
Materiales de Computación	80.05	
Materiales de Aseo	52.26	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

Enseres y Muebles de Oficina	156.00	312.00
Equipos	156.00	

GTOS. FINANCIEROS

Comisiones bancarias	208.00	208.00
Intereses crédito	-	

CRÉDITO BANCARIO

Capital crédito	-	
-----------------	---	--

TOTAL EGRESOS

45,539.38

91,078.76

SUPERÁVIT O DÉFICIT

1,320.62

2,641.24

**TUTORIA INTEGRAL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

NOMBRE DEL EVENTO:
CATEGORIA ACADÉMICA:

Año 5
SEMESTRE

Incrementos		
Alumnos	80% Gastos	5.00%
Pensiones	15% Remuneraciones	25%

NUMERO DE ALUMNOS: 72

FORMA DE PAGO	805.00
Anticipado o Único	115.00
1er. Pago	138.00
2do. Pago	138.00
3er. Pago	138.00
4to. Pago	138.00
5to. Pago	138.00
OTROS(de acuerdo al evento)	

INGRESOS

INGRESO DEL PROGRAMA	Valor x Alumno	Total	Total + Tasas	57,960.00
Pensión	132.17	47,582.46	1,678.03	49,260.49
Matrícula ó Inscripción	103.68	7,465.21	814.79	8,280.00

Incluido en pagos
de matrícula y
pensiones

Tasas	11.32	5.83	2,912.33
Desglose de las Tasas	Matrícula	Pensión	Total
visitas supervisores	4.59	2.29	1,154.23
visitas al Centro Educativo	4.06	2.02	1,019.52
material didáctico	2.67	1.52	738.58

OTROS INGRESOS	Cantidad	Valor Cuota	1,500.00
Prestación de Servicios	25	60.00	1,500.00
Orientación especial	13		
Apoyo académico especial	12		

TOTAL INGRESOS NETOS

59,460.00

118,920.00

EGRESOS

REMUNERACIONES 46,332.00

PERSONAL DOCENTE

Valor por Hora # de Hora Costo

Ciencias Sociales	S9	18	11,340.00
Ciencias Matemáticas	S9	36	23,328.00
Lenguaje y Comunicación	S9	18	11,664.00

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Valor Mensual/Hor# de Meses/Hora

Supervisor	625.00	5	3,125.00
Orientador	312.50	5	1,562.50
Asistente	312.50	6	1,875.00
Chofer	225.00	5	1,125.00

SERVICIOS BÁSICOS

Teléfono	42.00	6	252.00
Correo	105.00	1	105.00
Energía eléctrica	52.50	6	315.00

SUMINISTROS Y MATERIALES

Alimentos y Bebidas	157.50	2,000.84
Gasolina y servicios movilización	840.00	
Materiales de Oficina	498.80	
Materiales Didáctico	370.97	
Materiales de Computación	80.82	
Materiales de Aseo	52.76	

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

Enseres y Muebles de Oficina	157.50	315.00
Equipos	157.50	

GTOS. FINANCIEROS

Comisiones bancarias	210.00	210.00
Intereses crédito	-	

CRÉDITO BANCARIO

Capital crédito	-	-
-----------------	---	---

TOTAL EGRESOS

57,217.34

114,434.69

SUPERÁVIT O DÉFICIT

2,242.66

4,485.31

TABLA DE EVOLUCION DE VARIABLES

ESCENARIO

OPTIMISTA
PROBABLE
PESIMISTA

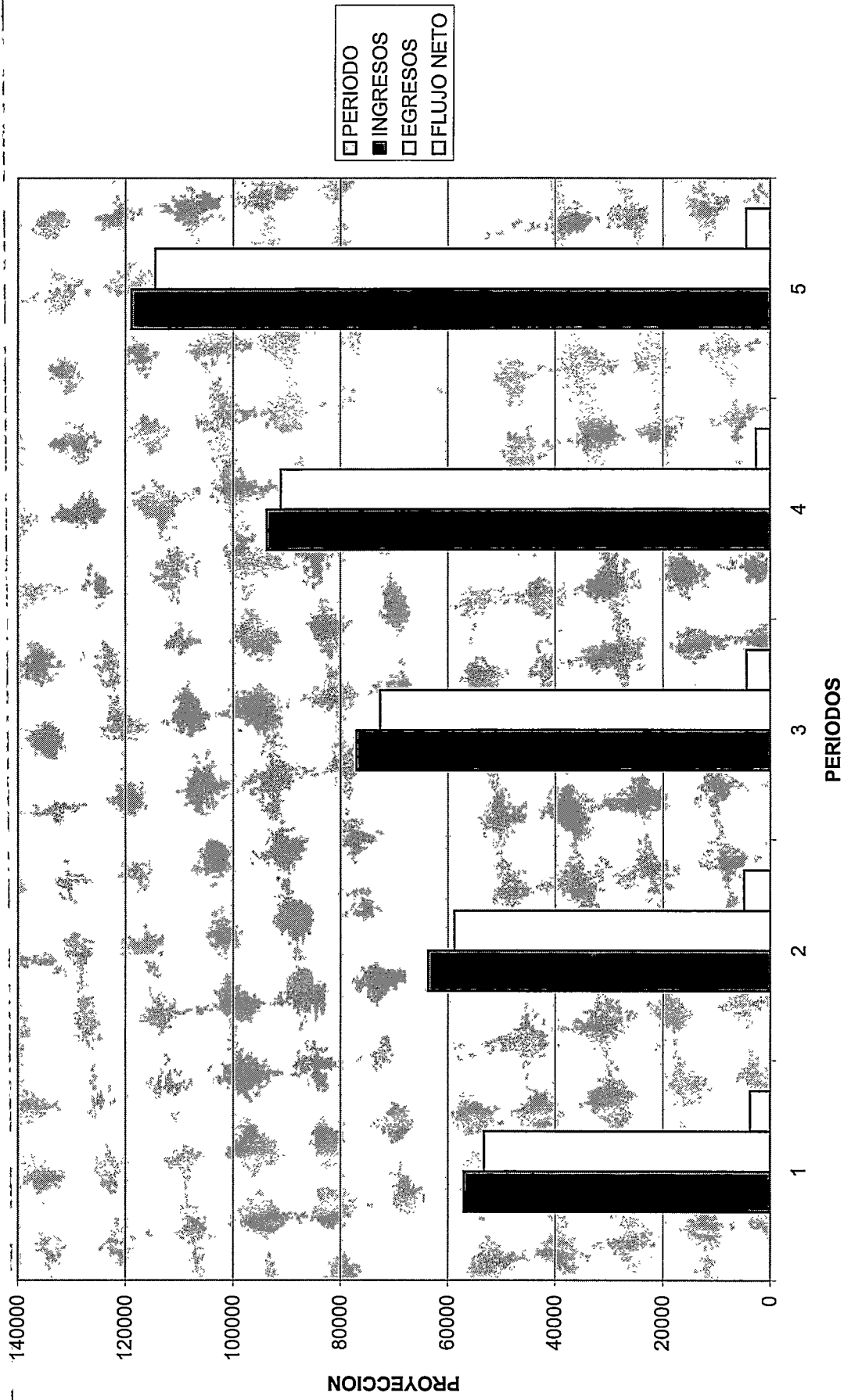
INCREMENTO ANUALES	1	2	3	4	5
ESCENARIO OPTIMISTA					
ALUMNOS	34%	30%	30%	30%	15%
PENSIONES	0%	10%	10%	10%	8%
GASTOS OPERATIVOS	0%	10%	12%	12%	8%
ESCENARIO PROBABLE					
ALUMNOS	0%	10%	20%	20%	30%
PENSIONES	0%	2%	1%	5%	7%
GASTOS OPERATIVOS	0%	2%	1%	1%	1%
ESCENARIO PESIMISTA					
ALUMNOS	0%	20%	20%	20%	10%
PENSIONES	0%	6%	6%	6%	5%
GASTOS OPERATIVOS	0%	8%	10%	10%	5%

INGRESOS

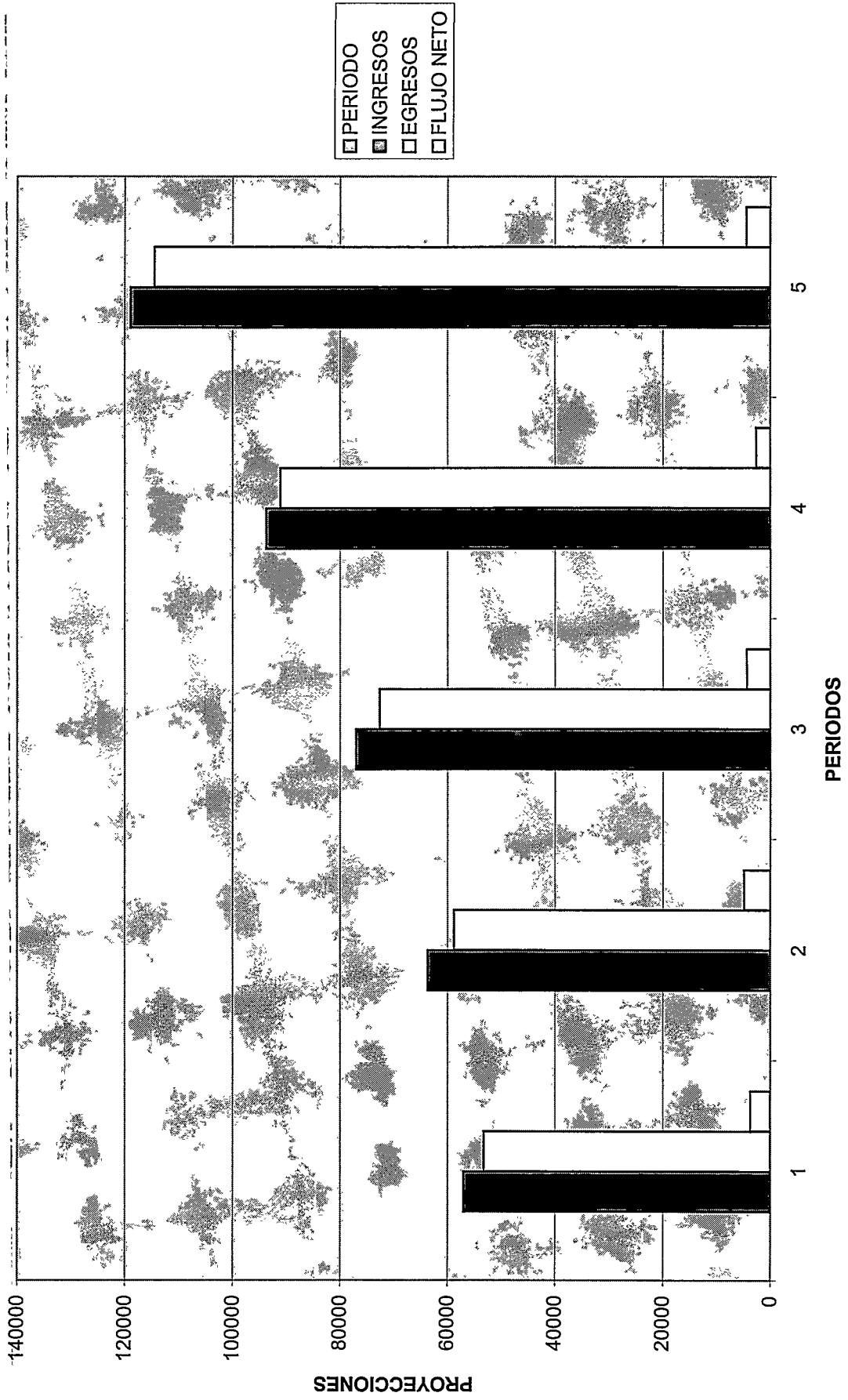
TARIFAS O ARANCELES	1	2	3	4	5
ESCENARIO OPTIMISTA					
ANTICIPADO O UNICO	100	110	121	133	144
PENSION	120	132	145	160	172
ESCENARIO PROBABLE					
ANCIPADO O UNICO	100	102	103	108	115
PENSION	120	122	123	129	138
ESCENARIO PESIMISTA					
ANTICIPADO O UNICO	100	106	112	119	125
PENSION	120	127	135	143	150

*Estos valores son solamente comparativos

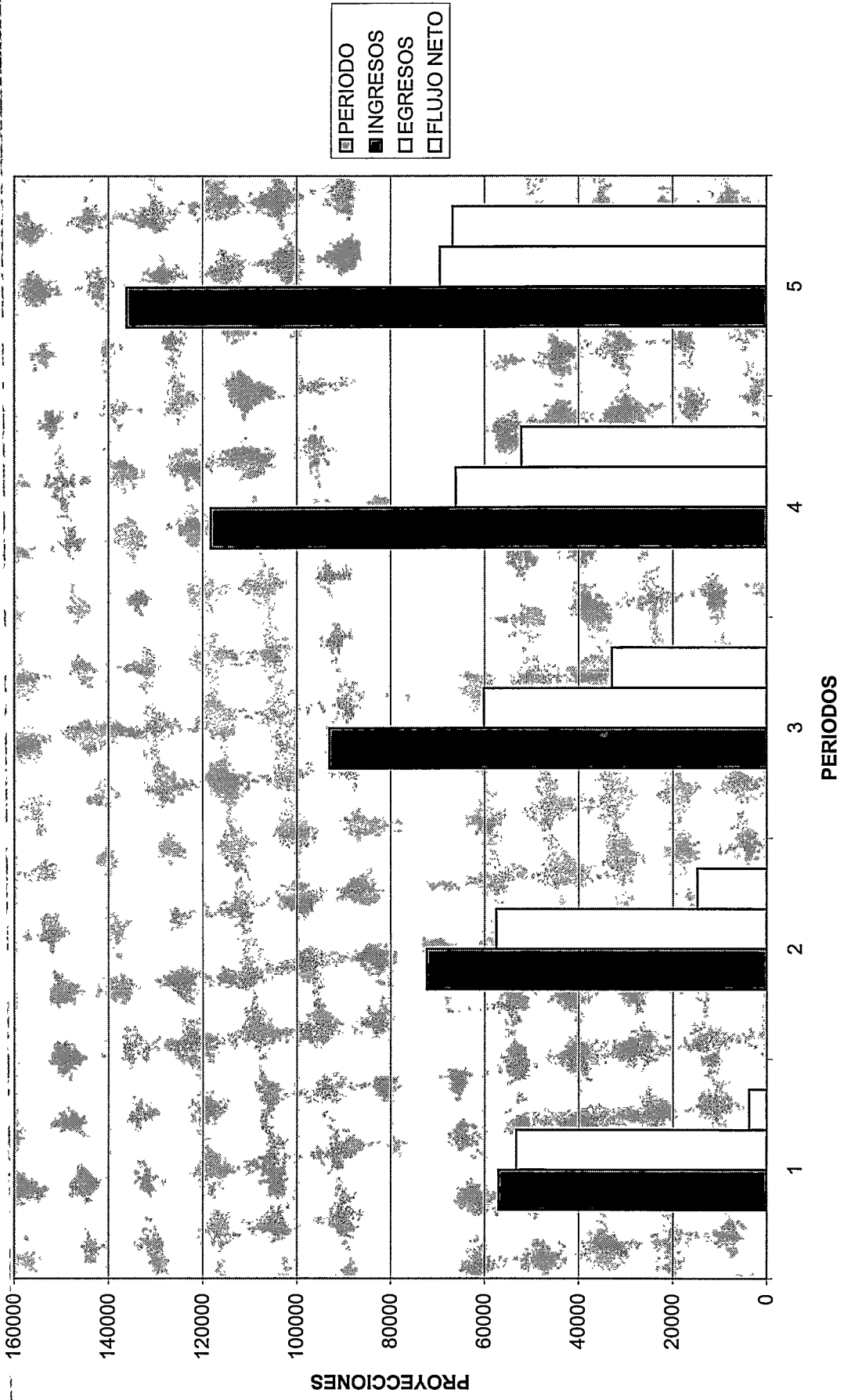
ESCENARIO FAVORABLE



ESCENARIO OPTIMISTA



ESCENARIO PESIMISTA



ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADO TUTORIA INTEGRAL ESCENARIO FAVORABLE

CONCEPTO	1		2		3		4		5	
	1ER. SEM.	2DO. SEM.	1ER. SEM.	2DO. SEM.	1ER. SEM.	2DO. SEM.	1ER. SEM.	2DO. SEM.	1ER. SEM.	2DO. SEM.
INGRESOS OPERATIVOS	28,500	28,500	31,324	31,324	38,506	38,506	46,860	46,860	59,460	59,460
INGRESOS DEL PROGRAMA	28,000	28,000	31,324	31,324	37,306	37,306	45,360	45,360	57,960	57,960
OTROS INGRESOS	500	500	500	500	1,200	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500
TOTAL ANUAL	57,000	57,000	63,648	63,648	77,012	77,012	93,720	93,720	118,920	118,920
EGRESOS OPERATIVOS	26,620	26,620	29,378	29,378	36,308	36,308	45,540	45,540	57,248	57,248
REMUNERACIONES	20,550	20,550	25,377	25,377	33,187	33,187	42,372	42,372	54,020	54,020
SERVICIOS BASICOS	640	640	651	651	656	656	666	666	672	672
SUMINISTROS Y MATERIALES	1,907	1,907	1,938	1,938	1,953	1,953	1,982	1,982	2,001	2,001
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	300	300	305	305	307	307	312	312	345	345
GASTOS FINANCIEROS	1,890	1,890	440	440	205	205	208	208	210	210
CREDITO BANCARIO	1,333	1,333	967	967						
TOTAL ANUAL	53,240	53,240	58,756	58,756	72,616	72,616	91,080	91,080	114,496	114,496
FLUJO NETO	3,760	3,760	4,892	4,892	4,396	4,396	2,640	2,640	4,424	4,424

RESUMEN	1	2	3	4	5
PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS	57,000	63,648	77,012	93,720	118,920
EGRESOS	53,240	58,756	72,616	91,080	114,496
FLUJO NETO	3,760	4,892	4,396	2,640	4,424

ESCENARIO OPTIMISTA

INGRESOS OPERATIVOS	-41,772	-41,772	59,519	59,519	85,597	85,597	-122,188	-122,188	151,394	151,394
ALUMNOS (% INCREMENTO)		34	30	30	30	30	30	30	30	15
BASE PROBABLE + INCREMENTO		54	70	70	91	91	118	118		135
INCREMENTO PENSIONES		10	10	10	10	10	10	10		8
BASE PROBABLE + INCREMENTO		770	847	847	932	932	1,025	1,025		1,107
INGRESOS DEL PROGRAMA	41,272	41,272	59,019	59,019	84,397	84,397	120,688	120,688	149,894	149,894
OTROS INGRESOS	500	500	500	500	1,200	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500
TOTAL ANUAL		83,544	119,038	119,038	171,194	171,194	244,376	244,376		302,789
EGRESOS OPERATIVOS										
% INCREMENTO		0	10	10	12	12	12	12		18
EGRESOS OPERATIVOS	32690	32690	35,959	35,959	38,632	38,632	43,268	43,268	46,729	46,729
REMUNERACIONES	26620	26620	29,282	29,282	32,796	32,796	36,731	36,731	39,670	39,670
SERVICIOS BASICOS	640	640	704	704	788	788	883	883	954	954
SUMINISTROS Y MATERIALES	1907	1,907	2,098	2,098	2,349	2,349	2,631	2,631	2,842	2,842
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	300	300	330	330	370	370	414	414	447	447
GASTOS FINANCIEROS	1890	1,890	2,079	2,079	2,328	2,328	2,608	2,608	2,817	2,817
CREDITO BANCARIO	1333	1,333	1,466	1,466						
TOTAL ANUAL		65,380	71,918	71,918	77,264	77,264	86,535	86,535		93,458
FLUJO NETO		18,164	47,120	47,120	93,931	93,931	157,840	157,840		209,331

RESUMEN

PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS	83,544	199,038	171,194	244,376	302,789
EGRESOS	65,380	71,918	77,264	86,535	93,458
FLUJO NETO	18,164	127,120	93,930	157,841	209,331

ESCENARIO PESIMISTA

INGRESOS OPERATIVOS	28,500	28,500	36,116	46,504	59,126	59,126	68,058	68,058
ALUMNOS (% INCREMENTO)			20	20			10	10
BASE PROBABLE + INCREMENTO		40	48	58	69	69	76	76
INCREMENTO PENSIONES			6	6	6	6	5	5
BASE PROBABLE + INCREMENTO	700	700	742	787	834	834	875	875
INGRESOS DEL PROGRAMA	28,000	28,000	35,616	45,304	57,626	57,626	66,558	66,558
OTROS INGRESOS	500	500	500	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500
TOTAL ANUAL	57,000	57,000	72,232	93,007	118,252	118,252	136,116	136,116
EGRESOS OPERATIVOS								
% INCREMENTO	0	8	10	10	10	10	5	5
EGRESOS OPERATIVOS	26,620	26,620	28,750	30,041	33,045	33,045	34,697	34,697
REMUNERACIONES	20,550	20,550	22,194	24,413	26,855	26,855	28,197	28,197
SERVICIOS BASICOS	640	640	691	760	836	836	878	878
SUMINISTROS Y MATERIALES	1,907	1,907	2,060	2,266	2,492	2,492	2,617	2,617
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	300	300	324	356	392	392	412	412
GASTOS FINANCIEROS	1,890	1,890	2,041	2,245	2,470	2,470	2,593	2,593
CREDITO BANCARIO	1,333	1,333	1,440					
TOTAL ANUAL	53,240	53,240	57,499	60,082	66,090	66,090	69,395	69,395
FLUJO NETO	3,760	3,760	14,733	32,925	52,162	52,162	66,721	66,722

RESUMEN

PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS	57,000	72,232	93,007	118,252	136,116
EGRESOS	53,240	57,499	60,082	66,090	69,395
FLUJO NETO	3,760	14,733	32,925	52,162	66,721